

# Estratégia & Negócios

ISSN 1984-3372

<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/>

## MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS TERCEIRIZADOS: A EXPERIÊNCIA DE UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA

## CONTINUOUS IMPROVEMENT OF OUTSOURCING PROCESSES: THE EXPERIENCE OF AN ELECTRIC POWER DISTRIBUTOR

### José Ocelo Maciel Pinho

Universidade Federal do Ceará / Companhia Energética do Ceará

E-mail: [ocelo@coelce.com.br](mailto:ocelo@coelce.com.br)

### Erico Veras Marques

Universidade Federal do Ceará

E-mail: [ericovmarques@gmail.com](mailto:ericovmarques@gmail.com)

### Francisco Vicente Sales Melo

Universidade Federal de Pernambuco / Faculdade Ateneu (FATE)

E-mail: [vicsmelo@gmail.com](mailto:vicsmelo@gmail.com)

Recebido em 03/02/2012. Aprovado em 06/05/2012. Disponibilizado em 25/05/2012.

Avaliado pelo Sistema *double blind review*

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.5, n.1, p. 224-252, jan./abr.2012

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor:

[ademar.unisul@gmail.com](mailto:ademar.unisul@gmail.com); (48) 3229-19

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.5, n.1, p. 224-252, jan./abr. 2012



## RESUMO

O presente trabalho objetiva analisar como a melhoria contínua é desenvolvida nos processos que são terceirizados em uma empresa de distribuição de energia elétrica. O estudo apresenta uma síntese da terceirização, destacando a complexidade e as dificuldades deste processo, ressaltando a importância da parceria entre o tomador e fornecedor de serviços. Os resultados obtidos indicam que para a melhoria contínua de processos terceirizados há fatores que são imprescindíveis e devem ser considerados, como: contratos com acordo de nível de serviço bem definidos, seleção dos prestadores de serviço com especialização na atividade, formação de parceria e avaliação sistematizada das empresas parceiras.

**Palavras-chave:** Terceirização. Melhoria contínua. Distribuidoras de energia.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado global gerou um ambiente cada vez mais competitivo, no qual, para se ter a preferência do consumidor faz-se necessário oferecer produtos de alta qualidade, com preços competitivos a níveis nacionais e internacionais. Para alinharem-se a esse cenário, as organizações necessitam de processos de gestão que busquem maximizar seus resultados, por meio de mudanças estruturais, culturais e de controle. Neste cenário, a melhoria contínua de processos é essencial para manutenção e ganho da competitividade.

A terceirização de atividades é uma das respostas a esta situação, visto que é uma ferramenta que torna a empresa flexível o bastante para adaptar-se rapidamente às variações da demanda e necessidades do mercado. A ideia de substituir a execução de atividades secundárias possibilita melhorar a qualidade dos resultados, já que os fornecedores contratados são empresas especializadas e inovadoras nestas atividades (RUSSO, 2007).

É uma relação entre contratante e provedor de serviço que vem sendo utilizado pelas empresas que buscam alcançar maior produtividade, reduzir custos e aumentar a capacidade de se adaptar ao ambiente mutável e competitivo (GIOSA, 2003). Além da terceirização, a melhoria contínua dos processos é também apontada como prática que torna as empresas mais competitivas e é reconhecida como uma condição estratégica para a manutenção das organizações no mercado atual. A melhoria contínua está inserida na gestão da qualidade total, a qual se preocupa com o desenvolvimento de relações estáveis de longo prazo entre compradores e fornecedores (HERNANDEZ, 2003).

Considerando que as empresas são desafiadas à competição global, observa-se que apenas um processo de flexibilização de mão de obra e redução de custo não é suficiente para garantir o sucesso da empresa. Neste caso, é indispensável que haja também, um ambiente favorável a inovação incremental, por meio de um processo contínuo de soluções inovadoras em um ciclo de melhorias contínuas. A melhoria contínua pressupõe que qualquer sistema produtivo pode ser melhorado. É uma filosofia de trabalho que gera uma forma particular de pensar, voltada para o processo. É ainda, um sistema administrativo que apóia e reconhece os esforços para o melhoramento (OLIVEIRA, 2007).

Não sendo diferente de outras empresas do mercado, o setor elétrico brasileiro passou por intensas transformações em 1998 devido às privatizações. Tais transformações visavam reduzir custos e os impactos ambientais incorridos na produção de energia elétrica; estratégias estas bem relacionadas à melhoria contínua. Outros objetivos dessas mudanças eram estimular a competição na geração e na comercialização de energia, além da introdução de mecanismos para incentivar a regulação destes segmentos que se caracterizam como monopólio natural (transmissão e distribuição), procurando ainda criar mecanismos para garantir o funcionamento eficiente do setor elétrico (PIRES, 1999).

O modelo proposto pelo governo para as privatizações adotou uma estratégia gradual, pretendendo, de forma gradativa, reduzir a dívida pública, melhorar a eficiência produtiva e resgatar a capacidade de investimento das empresas. O governo priorizou a venda das empresas distribuidoras, pois entendia que dificilmente conseguiriam atrair interessados para os ativos de geração (PIRES, 1999). Desta forma, além de privatizar as distribuidoras federais Light e Escelsa, o governo estimulou a venda de distribuidoras

estaduais, com ajuda do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Do ponto de vista estratégico da administração pública brasileira o processo foi tão eficiente que hoje praticamente todas as distribuidoras são geridas pela iniciativa privada apresentando resultados mais satisfatórios para os consumidores.

Passados estes anos, depois de tantas mudanças, atualmente observa-se que as empresas do setor elétrico brasileiro, mais especificamente as distribuidoras, estão bem consolidadas e procuram se aperfeiçoar para melhorar a prestação dos serviços ao cliente. Sendo a terceirização, por exemplo, uma das maneiras de aperfeiçoar as atividades, a administração do processo contratado passa para a empresa parceira, ficando a contratante dependente da iniciativa desta, tanto no que se refere a qualidade do serviço, quanto em possíveis melhorias que possam vir ocorrer. Por outro lado, embora seja uma estratégia viável, há um risco de que, por falta de interesse ou incentivos da contratada, não haja evolução do processo e o produto ou serviço, ao longo do tempo, venha perder qualidade e competitividade.

A partir desta perspectiva, o questionamento que norteou o desenvolvimento deste trabalho foi: é possível melhorar continuamente os processos que são terceirizados em empresas de distribuição de energia? Com intuito de responder a este questionamento, objetiva-se analisar como a melhoria contínua é desenvolvida nos processos que são terceirizados em uma empresa de distribuição de energia elétrica. Como pressuposto, considera-se que existem fatores que influenciam diretamente a melhoria contínua dos processos contratados e estes devem ser considerados no processo de terceirização.

O trabalho apresenta inicialmente à fundamentação teórica, apoiada pelo levantamento bibliográfico, com abordagens e conceitos pertinentes aos temas em estudo, seguido da metodologia utilizada. Em seguida, apresenta-se a análise dos resultados e conclusões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TERCEIRIZAÇÃO

Terceirização é o processo pelo qual uma empresa deixa de executar uma ou mais atividades realizadas por trabalhadores diretamente contratados e as transfere para outra empresa, com a qual se estabelece uma relação de parceria (GIOSA, 2003). Terceirizar remete a ideia de um trabalho realizado por terceiros, no sentido amplo em que se usa a expressão como referência a algo feito por outros (DIEESE, 1993; DIEESE, 2009). Segundo Torres (2008), a terceirização é uma tendência mundial e possibilita às empresas concentrarem seus esforços no que sabem fazer de melhor e contratar fora o que os outros também fazem melhor. Já para Queiroz (1998), a terceirização é um processo de busca de parcerias, determinado por visão empresarial moderna voltada basicamente para qualidade, competitividade, agilidade da decisão, eficiência e eficácia.

Pelos conceitos acima relatados, os autores vêem a terceirização como um instrumento para buscar a inovação e a melhoria contínua dos processos, através da especialização da contratada, da parceria formada, e da melhoria da gestão, já que, a empresa contratante torna-se mais focada no seu negócio, mais enxuta e mais eficiente. Por outro lado, é válido destacar que há também pontos negativos neste processo. Por exemplo, ineficiência das informações geradas, possível descomprometimento por parte dos colaboradores, não exclusividade, dificuldade de aproveitamento dos colaboradores já treinados, falta de parâmetro nas contratações iniciais, além dos custos de demissão (DIEESE, 2009).

#### 2.1.1 Histórico da terceirização

Após o início da segunda guerra mundial, por necessidade da indústria bélica que tinha uma demanda de armamentos maior que a capacidade de produção das plantas fabris, esta, resolveu descentralizar certos tipos de atividades que poderiam ser executadas de

forma independente, de acordo com padrões definidos. Desta forma, ocorreu a horizontalização de parte da estrutura organizacional da produção e iniciou-se o processo de terceirização (GIOSA, 2003; ÁLVARES, 1996).

No Brasil, a terceirização foi introduzida gradativamente, a partir da década de 60, do século passado, por meio das indústrias automobilísticas, as quais descentralizaram a fabricação de inúmeros componentes e transformaram-se em meras montadoras, concentrando sua energia fundamental na atividade de montagem dos veículos (SILVA, 2003).

Inicialmente, a terceirização no Brasil estava voltada essencialmente para a redução de custos, não tendo como objetivo ganhos de qualidade, de modernização empresarial, eficiência, especialização, eficácia e produtividade. As empresas prestadoras, por sua vez, não se preocupavam em melhorar seus serviços e nem buscavam especialização para melhorar a qualidade dos serviços prestados (QUEIROZ, 1998).

Nos anos 90, o cenário brasileiro segue a tendência da globalização com adoção de um novo modelo gerencial que visava à flexibilidade, a polivalência e a redução de custos. Frente a esse cenário, as empresas brasileiras adotaram o modelo japonês dos Programas de Qualidade Total e de Terceirização em larga escala como forma de aumentar a competitividade, objetivando inserir-se no mercado internacional (TORRES, 2008). Dessa forma, a terceirização intensifica-se com a implantação da gestão da Qualidade Total baseada no modelo japonês.

### **2.1.2 Motivos para terceirizar**

No Brasil, a redução dos custos de produção por meio de sua transformação em custos variáveis é tão expressiva que em grande parte dos processos acaba se transformando no principal objetivo da terceirização (DIEESE, 2009). Segundo Ehie (2001), um estudo realizado com mais de 100 companhias industriais no meio Oeste dos Estados Unidos mostraram que companhias que tomaram decisões de terceirizar a partir de uma perspectiva estratégica conseguiram uma taxa de sucesso melhor que as companhias que

embarcaram na terceirização como uma decisão para reduzir custos em curto prazo. Com isso, observa-se que terceirizar não pode ser visto apenas como forma de reduzir custos.

A flexibilidade é outro motivo relevante para adoção da terceirização. Nesta modalidade de contratação, por exemplo, há mais facilidades para adequação às crises econômicas, dadas as facilidades para o cancelamento de acordos de serviços, que se desfazer de serviços desenvolvidos pela própria empresa. Há também os casos em que, por aumento temporário da demanda de serviço, é mais fácil fazer contratações por prazo determinado ou por serviço a ser realizado (QUEIROZ, 1998).

Outro motivo para se adotar a terceirização é a desmobilização sindical, que embora não se terceiriza especificamente para enfraquecer a organização dos trabalhadores, há neste processo uma pulverização das atividades em diversas empresas de menor tamanho, o que dificulta a capacidade de mobilização e facilita o controle dos movimentos (DRUCK, 2001). Contudo, segundo Giosa (2003), a melhoria da qualidade tem sido a razão principal para a contratação de terceiros, pois como visto no histórico da terceirização, a partir dos anos 90, com a abertura de mercado e da economia, as empresas tiveram que desenvolver estratégias competitivas, visando alcançar maior produtividade e qualidade, aliadas a preços menores; fatores que buscavam atender às necessidades e expectativas dos clientes. Para atender a esta nova tendência, tornou-se necessária a mudança de visão e de política por parte do contratante e do prestador de serviço em que, não apenas redução de custo, mas a qualidade do produto ou serviço passaria a fazer a diferença.

Além dos motivos citados como: redução de custo, flexibilidade, desmobilização sindical e melhoria da qualidade, Bernardo (2007), aponta mais 10 (dez) motivos para terceirizar, como: (1) Focalização de esforços naquelas atividades que executam melhor, eliminando atividades paralelas que despendem energia; (2) Agilidade, desburocratização e funcionalidade; (3) Redução do imobilizado; (4) Liberação de espaço; (5) Criação de ambiente propício ao surgimento de inovações; (6) Formalização de parcerias; (7) Sinergia entre empresas; (8) Apoio logístico; (9) Revisão da estrutura; e (10) Especialização.

Considerando apenas o imediatismo da redução de custos, na maioria das vezes, as empresas terceirizadas não podem ser consideradas como parceiras, mas sim, uma

mera contratada que fornece serviços ou produtos. Adotar a ideia de parceria é condição para a transição do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão (SILVA, 2003). Para Giosa (2003), a parceria deve ser entendida como uma forma de relacionamento comercial, onde o fornecedor deixa sua posição original de apenas fornecedor para trabalhar com a perspectiva de sócio dos negócios de seus clientes.

A formação de parcerias com o objetivo de desenvolver a melhoria contínua dos processos está relacionada com a Terceirização Transformacional. Segundo Pereira (2006), esse tipo de terceirização ocorre quando há uma união entre duas empresas, o cliente e o fornecedor, para transformar processos com o objetivo principal de criar valor estratégico, melhorar a postura competitiva e buscar novas fatias de mercado.

## 2.2 MELHORIA CONTÍNUA

A melhoria contínua pressupõe que qualquer sistema produtivo pode ser melhorado. Para que esta melhoria ocorra é necessário que, ao longo do processo, sejam realizados controles que mensurem as características da qualidade de forma a permitir que o responsável pela produção avalie o desempenho do mesmo, podendo assim, identificar oportunidades de melhorias e proceder às mudanças necessárias (FERRAZ; SOUZA; MELLO, 2006; OLIVEIRA, 2007).

O conceito de melhoria contínua está intimamente ligado a qualidade, principalmente no que se refere ao desenvolvimento e melhoria de processo. O método de melhoria contínua, conhecido como PDCA – *Plan* (Planejar), *Do* (Executar), *Check* (Verificar) e *Act* (Agir), foi desenvolvido nos anos 30. Inicialmente deu-se o uso para estatística e métodos de amostragem, mas depois passou a ser utilizado para controlar processos. Esse método de melhoria foi popularizado e disseminado por Edward Deming nos anos 50, com a implantação da gestão da qualidade no Japão. O autor sugeriu a ideia de que o processo deve ser sucessivamente analisado de maneira cíclica à procura de melhorias. Dessa forma, o conceito de melhoria contínua implica, literalmente, processo sem fim, questionando repetidamente os trabalhos detalhados de uma operação (OLIVEIRA, 2007).



Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), o ciclo do PDCA é uma série de atividades com o objetivo de prover melhoramentos no processo. Ele começa com o estudo da situação atual, onde os dados são coletados, para a formação de um plano. Após a formação do plano o mesmo deverá ser implantado e acompanhado para verificar se o planejado contribuiu com os resultados esperados. Caso os resultados sejam positivos os métodos devem ser padronizados. Já em caso negativo é necessário reiniciar o ciclo. Conforme Slack, Chambers e Johnston (2009), O PDCA é composto das etapas a seguir descritas:

- Planejamento – Consiste em estabelecer metas sobre os itens de controle e também estabelecer a maneira de como atingi-las, a partir das expectativas dos clientes internos e externos. As metas devem ser estabelecidas em função do mercado e serem desdobradas de modo a atingir os níveis mais baixos da organização, possibilitando o controle e o aprendizado a partir dos resultados alcançados. Segundo Campos (1992), para atingir as metas faz-se necessário a elaboração de um plano de ação, devendo, neste caso, se fazer uma análise profunda do processo.
- Execução – Esta etapa representa a execução das tarefas e coleta de dados para verificação do processo. O treinamento dos trabalhadores deve ser realizado para garantir o envolvimento de todos e a execução correta das tarefas.
- Verificação – Esta etapa é realizada a partir dos dados coletados na execução, comparando-se o resultado alcançado com o previsto no planejamento. É nesta etapa que se verifica o sucesso ou insucesso do plano e buscam-se as causas.
- Ação – Nesta etapa devem ser tomadas as seguintes ações: (1) caso a meta tenha sido alcançada, o processo deve ser padronizado por meio de procedimentos, sendo estes garantidos por meio de auditorias. A padronização de procedimento é a técnica aplicada para garantir a eliminação de causas dos problemas detectados, prevenindo contra o seu reaparecimento e (2) tendo sido detectados os desvios, se atuará no sentido de fazer as correções, de tal modo que o problema não volte a ocorrer. Retornando para a etapa do planejamento.

De acordo com Campos (1992), a utilização do ciclo do PDCA envolve várias possibilidades e vários níveis na empresa cabendo, no entanto, à direção e gerência superior liderar o movimento pela melhoria contínua. Cabe a direção da empresa, definir a orientação, os valores e a missão da qualidade, promover as mudanças organizacionais necessárias para implementar o programa e, acima de tudo, dar o exemplo com o próprio comportamento. Aos gerentes médios e supervisores, cabe educar e treinar os trabalhadores para busca das melhorias. É fundamental que esse grupo tenha atitudes e comportamentos que demonstrem seu comprometimento com a busca da excelência dos processos.

Para Juran (1992), enquanto aos gerentes cabe o papel de liderar, definir metas, estratégias e sistemas, todos os demais empregados são incluídos ao processo por meio de projetos específicos que devem ser desenvolvidos em equipe. O trabalho em equipe é considerado elemento estruturante e essencial para a melhoria contínua. De acordo com Turchi (1997), a maioria dos problemas de produção é interdepartamental e, como nas organizações, os processos são interligados e os sintomas que aparecem em um setor ou departamento podem ter origem em outros departamentos. Assim, as soluções desses problemas devem ser buscadas também em outros departamentos ou setores. O trabalho em equipe requer, e ao mesmo tempo reforça atitudes e comportamentos de cooperação entre seus membros. Parceiros de uma mesma equipe tendem a confiar mais, trocar informações e se empenhar mais na busca de objetivos comuns ao grupo.

Bessant, Caffyn e Gallagher (2001) identificaram competências essenciais para gerar melhoria contínua. Essas competências representam padrões de comportamentos que devem estar presentes na organização e são definidas por: (1) habilidade organizacional – capacidade ou aptidão para adotar uma abordagem particular para melhoria contínua; (2) comportamento constitutivo – rotinas de comportamento que os funcionários adotam e que reforçam a abordagem da melhoria contínua; (3) facilitadores – procedimentos e técnicas usadas para avançar o esforço da melhoria contínua (BESSANT; CAFFYN, 1996; BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, 2001).

Embora o PDCA seja um método que auxilia o processo de melhoria contínua numa empresa é preciso também desenvolver mecanismos para manter o que foi

melhorado. Desse modo, é fundamental desenvolver o sistema SDCA (*Standard, Do, Check, Action*). Esta ferramenta é usada para padronização (*Standardize*) dos processos com objetivo de manter os resultados obtidos pelo PDCA num certo nível desejado (BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, 2001). O objetivo desta ferramenta, além de manter a padronização é executar uma ação corretiva quando necessária da maneira predeterminada e descrita no manual da manutenção para corrigir o problema de processo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à natureza dos dados e a abordagem do problema, este estudo é de natureza qualitativa. Quanto aos fins, caracteriza-se como exploratório-descritivo, uma vez que busca trazer conhecimento acerca das práticas de melhoria contínua de uma empresa, à luz das teorias relacionadas ao assunto, ao mesmo tempo em que descreve seu funcionamento e estabelece relações entre as questões observadas.

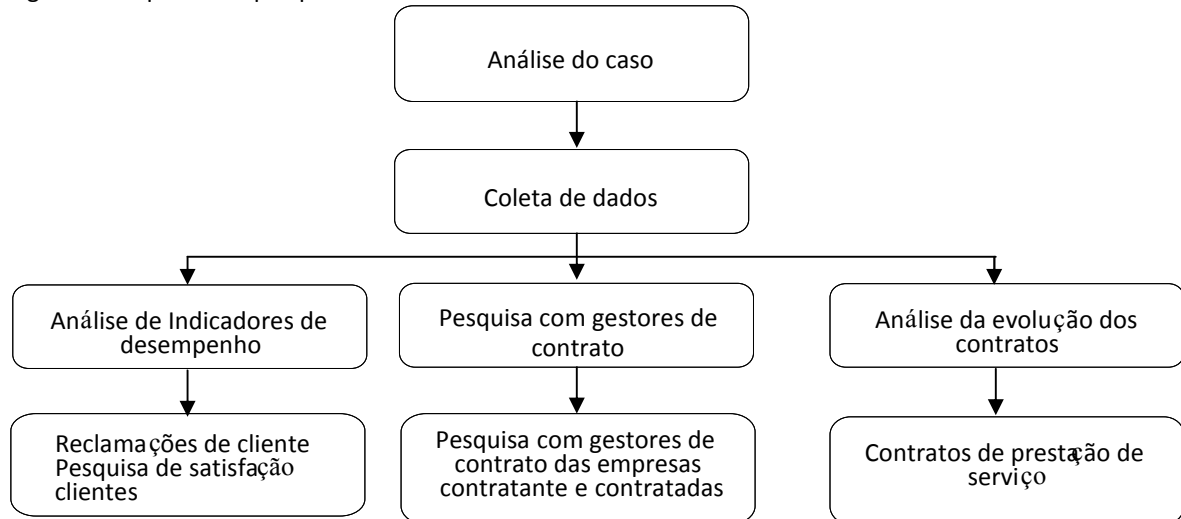
Para compreensão do fenômeno adotou-se como método o estudo de caso (YIN, 2001), dado que foi realizada uma análise da experiência com melhoria contínua no processo de terceirização de uma organização considerada modelo em gestão de distribuição de energia situada no Estado do Ceará. A ideia de se utilizar o estudo de caso neste estudo se dá pelo fato de que esse método possibilita a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, além possibilitar que seja contextualizado um fato real no qual uma intervenção ocorreu.

Para compor o referencial teórico, realizou-se um levantamento bibliográfico referente às teorias sobre melhoria contínua e terceirização. Com o levantamento bibliográfico, foi possível identificar os principais assuntos e elementos centrais das teorias que compõem a literatura sobre melhoria contínua e terceirização. A partir daí, foram estruturados o roteiro de análise e o questionário estruturado e fechado, utilizados na coleta de dados, com dois segmentos: características do respondente e práticas de melhoria contínua. Utilizou-se da escala *Likert* de cinco pontos organizados da seguinte forma: (5)

Concordo totalmente; (4) Concordo; (3) Não concordo nem discordo; (2) discordo e (1) Discordo totalmente.

Definidos os instrumentos e os sujeitos de pesquisa, estruturou-se um esquema de pesquisa apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Esquema de pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise documental foi feita na etapa do estudo de caso. Para análise dos indicadores de desempenho, utilizaram-se os relatórios de reclamações e pesquisa de satisfação de clientes. E, para análise da evolução dos contratos, analisaram-se os contratos de prestação de serviço, com o objetivo de identificar aspectos relevantes que contribuem para a melhoria contínua dos processos terceirizados. Os critérios para seleção desses documentos foram:

1. Relatório de reclamações: foram analisados a partir do ano 2000, o qual está padronizado para todas as concessionárias de distribuição de energia elétrica do Brasil, por meio da Resolução da nº 382, de 2 de dezembro de 1998 da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).
2. Pesquisa de satisfação de consumidores: foram analisadas as pesquisas relacionadas ao ISQP (Índice de Satisfação de Qualidade Percebida), desde o ano 2000. Esta pesquisa avalia o grau de satisfação dos consumidores residenciais com os serviços prestados pelas empresas distribuidoras de energia elétrica,

sendo medido através de pesquisa de opinião pública, com questionário padronizado para estas empresas. A pesquisa é coordenada pela ABRADDEE (Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica) sendo realizada, anualmente, por institutos de pesquisa reconhecidos nacionalmente.

3. Contratos de prestação de serviços: foram analisados aqueles referentes a atendimento ao cliente, execução de novas ligações e faturamento de energia, considerando o período de 1998 a 2009. Estes contratos foram eleitos porque esses serviços são comuns para todas as empresas de distribuição de energia elétrica no Brasil. Esses serviços são terceirizados na empresa em estudo desde sua privatização em 1998.

Finalizado o processo de análise documental, iniciou-se a coleta dos dados primários. O questionário foi aplicado em 2010 junto a todos os gestores da empresa em análise, totalizando 24 gestores. Foram ainda sujeitos de pesquisa mais 24 gestores das empresas contratadas, para avaliar, na visão destes entrevistados, como melhorar continuamente os processos terceirizados. Assim, a unidade de análise nesta etapa é composta pelos gestores da empresa em análise e os gestores das contratadas.

Para seleção dos sujeitos da pesquisa adotou-se o seguinte critério: todos os gestores de contrato da empresa em análise (contratante), bem como todos aqueles que fazem a gestão dos contratos por parte das prestadoras de serviços (contratada). Antes da aplicação do questionário, realizou-se um pré-teste com 4 gestores, sendo dois das empresas contratadas e dois da contratante. O questionário foi aplicado no local de trabalho de cada pesquisado e, em alguns casos, em eventos como reuniões e encontros. No final de 2011, foi realizada uma checagem dos processos, para verificar se houve alguma alteração nas práticas da empresa analisada. Após esta verificação, constatou-se que esta ainda mantém a mesma metodologia de trabalho que foi avaliada em 2010.

## 4 RESULTADOS

Inicialmente apresenta-se a caracterização da empresa e em seguida as análises realizadas com relação ao processo de contratação, análise dos indicadores de desempenho conforme descrito na etapa de análise documental, seguida da análise dos resultados da pesquisa aplicada aos gestores.

### 4.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em análise trata-se de uma empresa de distribuição de energia elétrica que atua no Estado do Ceará. A empresa abrange todo território do Estado com área de 148.825 km<sup>2</sup> e 184 municípios, sendo uma sociedade anônima de capital aberto, concessionária de serviço público de energia elétrica, regulamentada pela Lei das Sociedades Anônimas e com suas atividades fiscalizadas e regulamentadas pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. É a terceira maior distribuidora do Nordeste em volume comercializado de energia, com fornecimento para mais de 2,8 milhões de clientes, dos quais 2,1 milhões são da classe residencial, 5,9 mil da categoria industrial, 151,3 mil comerciais e 35,7 mil institucionais.

Em abril de 1998, através de Leilão Público, realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro (BVRJ), a empresa foi privatizada. Após a privatização, em 1997, a concessionária decidiu por um modelo de negócio em que foi considerado elevado nível de terceirização de vários serviços, sendo que no encerramento de 2008, a força de trabalho estava composta de 8 mil pessoas, dos quais 1.278 colaboradores próprios, 7.662 de empresas parceiras, 186 estagiários e 24 jovens-aprendizes.

O relacionamento mantido pela contratante com seus fornecedores de serviços é feito pelos gestores de contratos que têm a responsabilidade pela autorização e recebimento dos serviços terceirizados. Pelo lado da empresa contratada, existe o supervisor que é gestor responsável por receber as tarefas por parte dos gestores de contrato da contratante e tomar as ações necessárias para que os serviços sejam executados. Dentre os

objetivos estratégicos da empresa, pode-se destacar “Inovação em processos e negócios”. Para alcançá-lo, a companhia mantém um programa de inovação e melhoria contínua que tem como objetivo desenvolver novos processos e estimular continuamente a melhoria dos processos já existentes. Neste programa, participam tanto funcionários próprios como de empresas parceiras com ideias e projetos.

#### 4.2 O PROCESSO DE GESTÃO DA CONTRATAÇÃO

Pode-se considerar que existem duas fases com relação o modelo de gestão da contratação das prestadoras de serviços. Na primeira fase, período entre 1998 e 2004, os contratos firmados eram simples sob o aspecto de definição dos serviços e não havia um padrão de condições de contratação definido, pois cada área usuária era quem delimitava o escopo e a especificação técnica. Finalizado o período da primeira fase, a segunda fase (pós 2004) foi feita de forma mais criteriosa e com uma filosofia mais estratégica, fruto do aprendizado adquirido ao longo dos anos. A companhia reavaliou sua relação com as empresas prestadoras de serviço e percebeu a importância da adoção do modelo de parceria (GIOSA, 2003; SILVA, 2003), incluindo em seu mapa estratégico o objetivo “Integrar Parceiros ao Nosso Negócio”. Desta forma, no sentido de aperfeiçoar o processo de contratação desde a seleção, qualificação e acompanhamento dos contratos, algumas ações foram desenvolvidas.

O Quadro 1 demonstra um comparativo entre a primeira fase da terceirização e a segunda fase considerada após 2004, considerando os contratos referentes à prestação dos serviços de atendimento de ao cliente, execução de novas ligações e faturamento de energia. Percebe-se uma evolução do processo de terceirização, passando este de uma fase, cujo foco principal era a transferência de atividades para execução por terceiros com o objetivo de redução de custo, para uma nova visão com contratos de médio ou longo prazo; com empresas melhores qualificadas, com preço por unidade de serviço e com relacionamento voltado para a perspectiva de parceria com as empresas terceirizadas.

Quadro 1 - Comparativo entre as fases do modelo de contratação de empresas.

DIRETRIZES	PRIMEIRA FASE (1998 A 2004)	SEGUNDA FASE (PÓS 2004)
Parceria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foco principal no preço da oferta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renegociação de preços pós-oferta</li> <li>Criação de área de relacionamento com empresas parceiras</li> <li>Renovação de contratos com empresas de bom desempenho</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Substituição de estrutura própria</li> <li>Contrato de curto prazo com padrões distintos determinado pela área contratante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusão no mapa estratégico, do objetivo “integrar parceiros ao negócio”</li> <li>Melhoria da qualidade dos serviços</li> <li>Diminuição de reclamações</li> <li>Contratos de longo prazo (5 anos)</li> <li>Excelência no atendimento ao cliente</li> </ul>
Especialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas formadas para atender a demanda sem especialização nos serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhor seleção das empresas com base em histórico de serviços realizados e do preço do serviço</li> <li>Exigência de qualificação como base em critérios econômico-financeiro, jurídico, fiscal e técnico</li> </ul>
Acordo de nível de serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penalidades por não cumprimento do objeto do contrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivos por melhorias de acordo com níveis de serviço definidos</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.3 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DOS PROCESSOS TERCEIRIZADOS

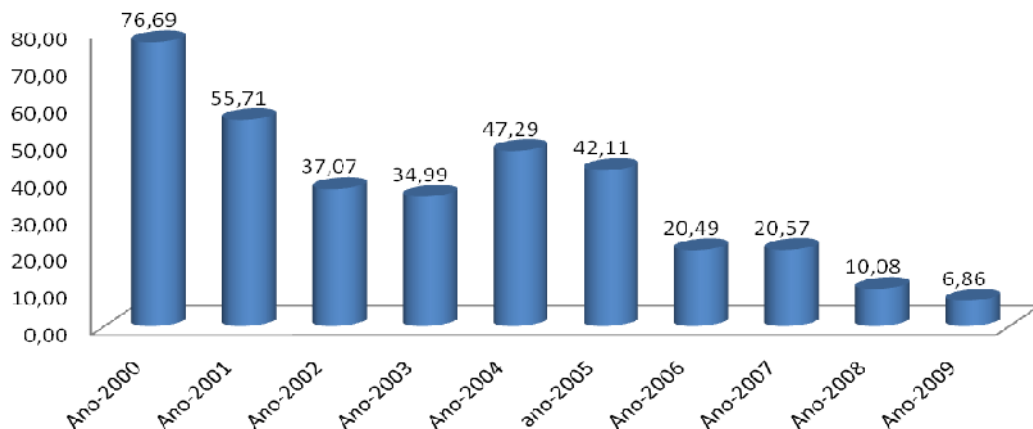
Uma forma de avaliar a melhoria dos processos é por meio de indicadores de desempenho. Esse acompanhamento permite comparar a evolução das atividades vinculadas ao processo ao longo do tempo. Os indicadores de desempenho devem sinalizar para os gestores se as condições e os resultados dos serviços contratados estão evoluindo de acordo com o esperado. Para analisar o desempenho dos processos terceirizados verificou-se que a companhia trabalha com os seguintes indicadores:

- Índice de reclamações de clientes: É utilizado porque as reclamações deste indicador são referentes a resultados de processos terceirizados e também porque a apuração destas reclamações está padronizada para todas as concessionárias de distribuição de energia elétrica do Brasil, por meio da Resolução da nº 382, de 2 de dezembro de 1998 da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). As reclamações são referentes à falhas nos seguintes



processos: atendimento a cliente, faturas não recebidas, suspensão indevida do fornecimento, reclamações sobre religações de fornecimento de energia, má qualidade no atendimento a ligação nova ou não atendimento desta no prazo estabelecido e outros. O Gráfico 1 demonstra a evolução do índice de reclamações da companhia para cada 10.000 consumidores desde o ano 2000.

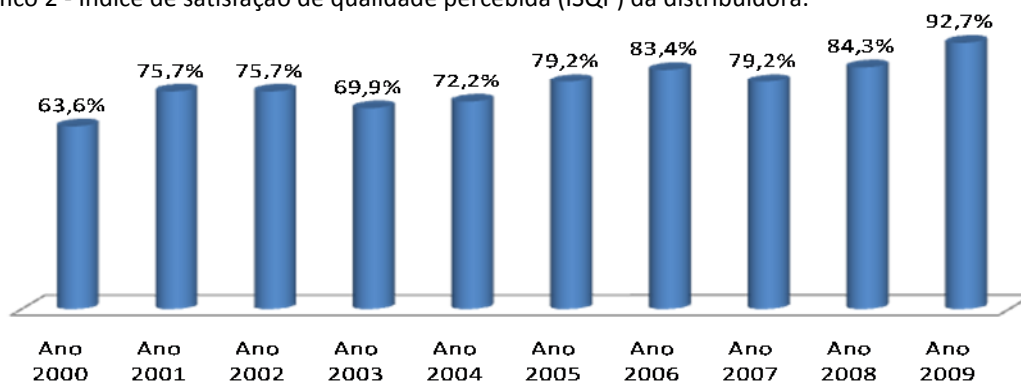
Gráfico 1 - Indicador anual de reclamações para cada 10.000 consumidores desde o ano 2000.



Fonte: Adaptado dos dados disponíveis pela empresa.

2. Índice de satisfação de qualidade percebida (ISQP): Avalia o grau de satisfação dos consumidores residenciais com os serviços prestados pela distribuidora. Este indicador é também utilizado para medir a satisfação dos clientes residenciais das empresas distribuidoras de energia elétrica do Brasil. O mesmo é levantado por meio de pesquisa de opinião pública, com questionário padronizado para todas as empresas distribuidoras de energia elétrica. O Gráfico 2 apresenta a evolução do ISQP da empresa em estudo, no período de 2000 a 2009. Este indicador representa o percentual de clientes que estão satisfeitos e muito satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados pela distribuidora.

Gráfico 2 - Índice de satisfação de qualidade percebida (ISQP) da distribuidora.



Fonte: Pesquisa de satisfação consumidor residencial (ABRADEE), 2009.

Pela análise da evolução dos indicadores, índice de reclamações e satisfação da qualidade percebida, verifica-se que estes indicam tendência de melhoria da qualidade dos serviços prestados no período de 2000 a 2009. Percebe-se também, que a partir de 2004, com a nova política de contratação, conforme visto no Quadro 1, houve uma melhoria mais acentuada da qualidade dos serviços, tanto pela redução das reclamações, como pela melhoria da percepção dos clientes com relação a qualidade dos serviços prestados.

#### 4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA COM GESTORES DE CONTRATO

Essa etapa da pesquisa objetivou identificar, na visão dos gestores de contrato da distribuidora e das empresas contratadas, como melhorar continuamente os processos que são terceirizados (Ver Gráfico 3).

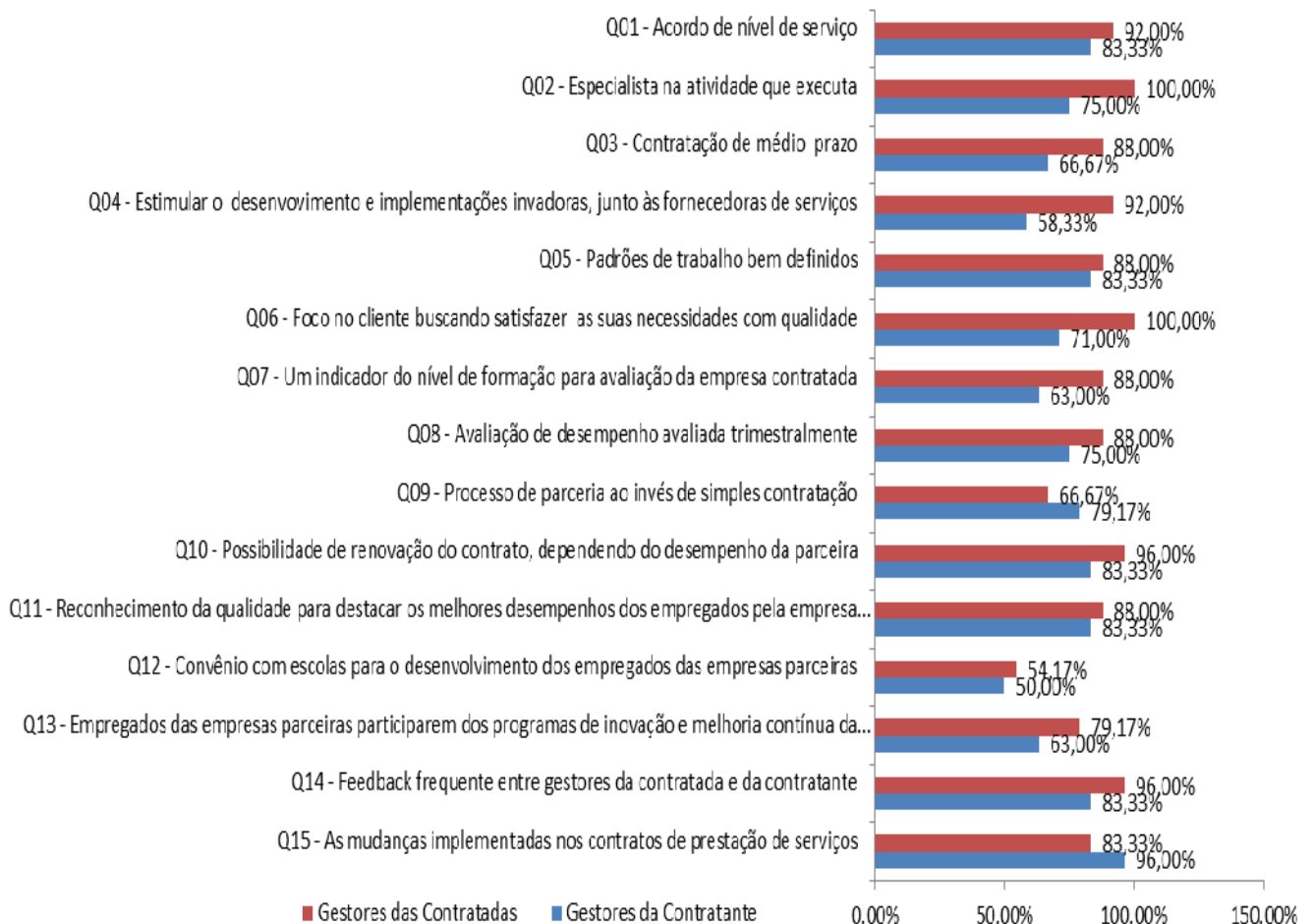
As questões Q1, Q2, Q3, Q9, Q10 e Q15 estão relacionadas ao processo de contratação e serão analisadas nessa primeira etapa. A Q1 refere-se a acordo de nível de serviço, o qual está relacionado ao desempenho da empresa parceira e a sua capacidade de cumprir as promessas registradas no contrato de prestação de serviço. A diferença entre percepções, conforme Gráfico 3, pode ser entendida pelo fato de que os gestores de contrato das empresas parceiras, são cobrados por maior desempenho do contrato por meio da aplicação de multas por não cumprimento das cláusulas contratuais acordadas. Com isso, viu-se que os mesmos percebem que este é um dos fatores que mais influenciam na melhoria contínua dos processos.

Com relação a Q2, observa-se que 25% dos gestores de contrato da contratante discordam que este fator influencia a melhoria contínua. Acredita-se que isso ocorre porque nem todas as empresas apresentam comprovações de especialidade no serviço que será contratado, porém na análise técnica, teoricamente (GIOSA, 2003; SILVA, 2003), todas as empresas deveriam ter o mínimo de expertise na área.

Já na visão dos gestores de contrato das empresas contratadas, todos concordam totalmente que este fato facilita o processo de melhoria continua dos processos terceirizados. Observa-se que para as contratadas, a empresa parceira sempre traz conhecimentos que podem ser agregados ao negócio. O processo de contratação de médio prazo incentiva e possibilita a prestadora de serviço a buscar melhoria para ganhar eficiência ao longo do tempo, conforme Q3.

Verifica-se, pois, que os gestores de contrato da contratante não acreditam que as empresas parceiras façam algum esforço diferenciado para melhoria das atividades que executam, pelo fato de terem contratos de médio prazo. Na literatura, foi visto que estabelecer contratos de médio e longo prazo é uma das estratégias para realizar um processo de terceirização de sucesso (ÁLVARES, 1996; GIOSA, 2003; SILVA, 2003). Já gestores de contratos das empresas contratadas têm uma visão diferente, uma vez que os contratos de médio prazo possibilitam maior conhecimento do processo terceirizado e, dessa forma, possibilita ao prestador de serviço, melhorar continuamente as atividades desenvolvidas como forma, inclusive, de aumentar a possibilidade da renovação do contrato.

Gráfico 3 - Percentual de gestores de contrato das empresas contratadas e da contratante que concordam ou concordam totalmente com os fatores que contribuem para melhoria contínua dos processos terceirizados.



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto a Q9 que se refere à parceria, ou seja, se o processo de parceria ao invés de simples contratação tem feito com que a empresa contratada busque melhoria da qualidade e da eficiência, verifica-se que os gestores da contratante (79,2%) concordam mais do que o da contratada (66,7%). Para os gestores de contrato que discordam tanto da empresa contratante quanto das contratadas, pode-se entender que o processo de parceria ainda precisa melhorar. Embora a empresa tenha adotado essa filosofia, verifica-se que ainda é necessário desenvolver ações com o objetivo de sedimentar a parceria entre as empresas, já que segundo Álvares (1996) e Giosa (2003), a parceria traz benefícios mútuos e proporciona relacionamentos de longa duração, margem de lucro justa e busca por melhoria contínua dos processos.

A Q10, que é referente à possibilidade de renovação do contrato, dependendo do desempenho da parceira, mostra que 83% dos gestores de contrato da contratante concordam ou concordam totalmente que este fato influencia a melhoria contínua dos processos terceirizados. Acredita-se que o fato de alguns gestores da contratante discordarem, dá-se pelo de que alguma ou outra empresa não apresentar interesse na renovação dos contratos. Ficando outro aspecto a ser investigado pela empresa. Para os gestores de contrato das empresas contratadas, 96% concordam ou concordam totalmente que este fator influencia na melhoria contínua dos processos terceirizados. Este elevado nível de concordância pode está relacionado ao fato do esforço realizado pela contratada para conseguir um elevado grau de melhoria de seus processos, e, dessa forma, conseguir maior credibilidade para a renovação do contrato.

No que se refere às mudanças implementadas nos contratos de prestação de serviço, conforme Q15 verifica-se que na visão dos gestores da contratante 96% concordam que contribui para o processo de melhoria. Ressalta-se que a mudança realizada objetivava a mudança na filosofia da gestão dos contratos. Porém, os gestores das contratadas (83,3%) apresentam um menor grau de concordância por parte dos seus gestores. Com base nas análises, pode-se considerar que isso está relacionado ao fato destes gestores estarem mais voltados para o operacional, não tendo a visão completa das mudanças ocorridas nos contratos.

Com relações às questões que trata de cada assunto de forma individual, a Q4 se refere aos programas de estímulo a inovação, junto às fornecedoras de serviços. Verifica-se que os gestores das contratadas (92,0%) concordam que ações de inovação possam contribuir com o processo de melhoria. Já para contratante apenas 58,3% concorda que estímulos à inovação contribuem para melhoria. Embora a distribuidora tenha estabelecido no seu plano estratégico o valor “inovação em processos e negócios”, parte de seus gestores de contrato não concordam que os programas de inovação estejam disseminados junto às prestadoras de serviço ou que estas utilizem os programas como forma de desenvolver novas formas de realizar os trabalhos.

Com relação aos padrões de trabalhos bem definidos e fiscalizações para cumprimento destes, conforme Q5, os gestores da contratante (83%), consideram que é um

fator que contribui para a melhoria contínua dos processos terceirizados. Verificou-se que isso pode está relacionado ao fato de que na empresa contratante existem padrões de trabalho com procedimentos formalizados para a grande maioria dos processos. Os gestores das contratadas (88%) também concordam ou concordam totalmente com esta informação, o que está de acordo com a literatura, pois segundo Slack, Chambers e Johnston (2009) a padronização da tarefa ou processo é uma das diretrizes básicas para a melhoria contínua, possibilitando fazer comparações e benchmarking, além de motivar as equipes de trabalho para melhorias.

A Q6 chama atenção porque todos os gestores das contratadas concordam totalmente com a ideia do foco no cliente. Já por parte da contratante, 29% pensam diferentes e acreditam que essa orientação não contribui para o desenvolvimento da melhoria contínua. É preciso maior alinhamento já que a visão da companhia é ser uma das 3 (três) melhores empresas de distribuição de energia elétrica do Brasil até 2011, na percepção do cliente.

Quanto ao indicador que avalia o nível de formação do pessoal das empresas contratadas (Q7), viu-se que 63% dos gestores da contratante estão de acordo (concordam ou concordam totalmente) de que isso influencia na melhoria contínua dos processos terceirizados. Conforme visto no método PDCA, a gestão do conhecimento interno, a melhoria da capacidade individual e o preparo para solução dos problemas do dia a dia são pilares e facilitadores para a prática da melhoria contínua. Já com relação à avaliação de desempenho realizada trimestralmente pela distribuidora, 75% dos gestores de contrato da contratante concordam ou concordam totalmente; há um percentual de 25% que não estão de acordo sobre esta afirmação. Com base nas análises pode-se entender que, por essa avaliação envolver vários indicadores que não são de processos, não indica com clareza a relação da mesma com a influência para melhoria contínua dos processos terceirizados. Segundo os gestores de contratos das empresas contratadas, fica evidenciado que estes, em sua maioria, concordam ou concordam totalmente (87%) que este fato facilita a melhoria contínua nas atividades desenvolvidas por terceiros. Observa-se um alinhamento com as ideias Souza (2007). O autor mostra que reavaliar sempre as necessidades e redefinir novas

metas para indicadores junto com o provedor é uma das principais diretrizes consideradas como condicionantes para a terceirização.

A Q11 tem o objetivo de verificar se os programas motivacionais promovidos pela contratante para reconhecimento de colaboradores parceiros que se destacam, tem algum tipo de influência para a melhoria da qualidade dos processos terceirizados. Observa-se que há um equilíbrio entre a opinião dos gestores ficando evidenciado que estes entendem que o aprendizado e a busca pelo desenvolvimento das pessoas, que é o objetivo principal dos programas motivacionais de reconhecimento de desempenho, são fundamentais para a prática da melhoria contínua. Por outro lado, a Q12, que trata dos convênios com escolas, por parte da contratante, para desenvolvimentos dos empregados das empresas parceiras, 50% dos gestores da contratante e 46% dos gestores de contrato das contratadas avalia que estes convênios não têm influenciado na melhoria contínua dos processos terceirizados. Sugere-se uma investigação com objetivo de saber se as escolas conveniadas são orientadas no sentido do desenvolvimento de uma cultura para a melhoria contínua.

Com relação a Q13, verifica-se que 37% dos gestores da contratante e 21% das contratadas discordam que, a abertura para participação dos colaboradores das empresas terceirizadas nos eventos de melhoria promovidos pela distribuidora contribui para o processo de melhoria contínua. Com base nas análises, isso pode ser entendido como falta de disseminação dos programas de inovação ou que os projetos de inovação não estão direcionados para a melhoria contínua dos processos. Viu-se que a companhia dispõe de um programa de incentivo a melhoria contínua, em que tanto colaboradores próprios como de empresas parceiras podem participar com projetos desenvolvidos em suas áreas. Os autores dos melhores projetos implantados, avaliados pela banca examinadora, recebem certificados, premiações e reconhecimento por parte das empresas.

Por fim, a Q14 refere-se ao relacionamento e feedback entre o gestor de contrato da contratante e o gestor da empresa parceira. Neste caso, 83% dos gestores de contrato da contratante concordam ou concordam totalmente que este fator influencia na melhoria contínua dos processos terceirizados. Este fato está relacionado à confiança mútua entre contratante e contratado. Conforme Bernardo (2007), a sinergia entre as empresas

facilita o desenvolvimento das atividades sendo este um dos fatores condicionantes para o sucesso do processo de terceirização de qualidade. Na visão dos gestores de contrato da contratada, 96% destes concordam ou concordam totalmente que tal fator influencia a melhoria contínua dos processos terceirizados. O maior grau de concordância destes gestores deve está relacionado ao tipo de relacionamento que existe entre os gestores da contratante e contratada, pois a contratante está constantemente nas empresas parceiras orientando-as sobre a melhor forma de executar as tarefas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O entendimento sobre melhoria contínua permeia a filosofia de que todo e qualquer processo pode ser melhorado. É provável que algumas empresas ainda não tenham atentado para essa questão achando que apenas investimentos em campanhas promocionais ou ações voltadas para inovação seja a saída para manterem-se competitivas no mercado. Observa-se que o processo para melhorar algo pode ser desenvolvido em todas as áreas das organizações, independentemente da atividade desenvolvida, por meio de programas de incentivo e apoio aos colaboradores próprios e até mesmo das empresas terceirizadas, ou melhor, parceiras do negócio.

Viu-se que a melhoria contínua dos processos da distribuidora de energia elétrica analisada é desenvolvida em parceria com outras empresas consideradas parceiras do negócio. Com base nas análises dos documentos disponibilizados pela distribuidora, pode-se considerar que os fatores que mais influenciaram a melhoria contínua dos seus processos terceirizados foram: mudanças implementadas nos contratos de prestação de serviço e a forma de se relacionar com as empresas terceirizadas.

Os contratos passaram de uma fase, cujo foco principal era a transferência de atividades para execução por terceiros com o objetivo de redução de custo, para um processo de terceirização transformacional com nova visão de união das empresas, objetivando criar valor estratégico. Deixaram de ser de curto prazo para serem de médio ou



longo prazo, criando-se a cultura de trabalhar com empresas qualificadas para o desenvolvimento da atividade. Além disso, os preços foram estabelecidos por unidade de serviço.

Foi observado que a distribuidora incentiva as empresas parceiras a buscar melhorias nos seus processos para obter ganhos de produtividade e alcançar resultados que superem as metas estabelecidas. Além disso, a companhia está cada vez mais preocupada com a qualificação dos parceiros, porém alguns de seus gestores acreditam que esse fator não contribui diretamente com o desenvolvimento de melhoria contínua dos processos. Embora os gestores tenham essa percepção, acredita-se que a qualificação técnica possa contribuir esse processo, visto que, acredita-se que uma pessoa qualificada terá maior facilidade para analisar problemas e propor soluções de melhorias (DRUCK, 2001; EHIE; 2001; GIOSA, 2003). Sendo especialista na atividade o prestador de serviço tem competências essenciais, que permitem inovar e melhorar um processo já existente.

Uma explicação para opção de trabalhar com contratos de médio e longo prazo, bem como a possibilidade de renovação se dá pelo fato de que o prestador de serviço tem condição de incorporar novas melhorias no processo, tanto pelo aprendizado quanto pelo incentivo, já que o tempo pode favorecer a especialização da atividade. Além disso, é importante estimular o desenvolvimento de ações inovadoras junto aos fornecedores de serviços de forma a alavancar resultados mais positivos.

A padronização das atividades e o estabelecimento de regras para o desenvolvimento das atividades, por meio de procedimentos técnicos e fiscalizações para o cumprimento das regras estabelecidas nas normas contratuais, facilita o processo de análise crítica quando ocorre algum problema operacional. Ademais, a avaliação de desempenho das empresas parceiras pode contribuir com a motivação dos colaboradores para se alcançar resultados mais satisfatórios.

Viu-se que na companhia, por meio dos programas de incentivo a melhoria contínua e a inovação, os seus colaboradores reúnem-se em times de melhorias para participarem dos programas de incentivo, gerando um ambiente favorável a prática da melhoria contínua dos processos terceirizados. Outro ponto importante considerado como

fator crítico de sucesso na distribuidora é o foco no cliente com a busca de sua máxima satisfação.

As empresas parceiras são incentivadas a sempre apresentarem soluções no trato com o cliente objetivando obter índices elevados na qualidade percebida e satisfação. A empresa oferece recursos e dá todo suporte necessário para que as parceiras trabalhem com qualidade. Considerando as análises realizadas para esta empresa, evidenciando-se os dados referentes à evolução dos indicadores de reclamações e de satisfação dos clientes, já que estes indicadores referem-se a processos terceirizados, pode-se concluir que é possível desenvolver melhoria contínua nos processos terceirizados. Para a distribuidora em questão, os fatores que mais influenciaram estas melhorias foram: contratos com acordo de nível de serviço bem definidos, seleção dos prestadores de serviço com especialização na atividade, formação de parceria e avaliação sistematizada das empresas parceiras.

Vale salientar que as considerações finais apresentadas, por questões metodológicas, limitam-se ao caso estudado, o que não invalida a importância do estudo em virtude da empresa estuda. A busca pela generalização dos resultados poderia ser obtida por meio da realização do estudo em outras distribuidoras, ou seja, um estudo de casos múltiplos.

Além das questões relativas ao caso em si, o trabalho remete a questões importantes para o avanço das pesquisas nesta área, como por exemplo: como podemos no contrato de terceirização tratar de questões subjetivas como o fator relacionamento? Como definir níveis de serviço que garantam um bom relacionamento o parceiro e o cliente da contratante? Como definir níveis de serviços para os parceiros que sejam adequados para o alcance de metas estabelecidas pela contratante?

## CONTINUOUS IMPROVEMENT OF OUTSOURCING PROCESSES: THE EXPERIENCE OF AN ELECTRIC POWER DISTRIBUTOR

### ABSTRACT

The present work aims at analyzing how continuous improvement is developed in the outsourced processes of an electric power distribution company. The study brings a summary of outsourcing highlighting the complexity and difficulty of such a process as well as the importance of a partnership between taker and service provider. Results obtained indicate that in order continuously improve outsourced processes, essential factors must be considered among them: well defined service level agreements contract, selection of service providers with expertise in the activity, partnership formation and systematic evaluation of partner companies.

**Keywords:** Outsourcing. Continuous improvement. Energy distribution.

### REFERÊNCIAS

ABRADEE. **Pesquisa satisfação de consumidor residencial urbano**. 2009. Disponível em: <[www.abradee.org.br](http://www.abradee.org.br)>. Acesso em: 20 out. 2009.

ÁLVARES, M. S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campos, 1996.

ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Relatório 10 anos**. Brasília: ANEEL, 2008. Disponível em: <[www.aneel.gov.br](http://www.aneel.gov.br)>. Acesso em: 20 ago. 2009.

\_\_\_\_\_. **Atlas energia elétrica do Brasil**. 3. ed. Brasília: ANEEL, 2008.

BERNARDO, C. Roberto. **Vantagens e desvantagens do contrato de gestão de administração: estudo de caso do Novotel São Saulo Center Norte**. Dissertação (Mestrado)– Universidade Anhembi Morumbi, 2007.

BESSANT, J. CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. An evolutionary model of continuous improvement behaviour. **Technovation**, v. 21, n. 1, p. 67-77, 2001.

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.5, n.1, p. 224-252, jan./abr. 2012



BESSANT, J.; CAFFYN, S. High involvement: innovation through continuous improvement. **International Journal of Technology Management**, v. 14, n. 1, 1996.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

DIEESE. **O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil**. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/observatorio/Prod03\\_2007.pdf](http://www.mte.gov.br/observatorio/Prod03_2007.pdf)>. Acesso em: 7 jun. 2009.

\_\_\_\_\_. **Os trabalhadores frente à terceirização**. Pesquisa DIEESE, n. 7. São Paulo, 1993.  
DRUCK, Maria das Graças. **Terceirização: desfazendo a fábrica**. São Paulo: Bomtempo, 2001.

EHIE, I. C. Determinants of success in manufacturing outsourcing decisions: a survey study. **Production and Inventory Management Journal**, Alexandria, v. 42, n. 1, p. 31, jan./mar., 2001.

FERRAZ, T. C. P.; SOUZA, L. G. M.; MELLO, C. H. P. Nível de excelência organizacional em melhoria contínua: estudo de caso em organizações do ramo automotivo. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 13., 2006, Bauru, SP. **Anais...** Bauru, SP, 2006. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/692.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/692.pdf).

GIOSA, Lívio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

HERNANDEZ, F. P. F. **Relações entre a gestão da qualidade e a terceirização**. 130 f. Dissertação (Mestrado)–Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2003

JURAN. J. M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

OLIVEIRA. P. Rebouças de. **Administração de processos**. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, R. C. **Terceirização de processos de negócio: estudo de caso em uma distribuidora de energia elétrica**. 2006. 83f. Dissertação (Mestrado) – Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2006.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização**. 9. ed. São Paulo: STS publicações, 1998.

RUSSO. M. Giuseppe. **Como elaborar um projeto de terceirização eficaz**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SILVA, E. G. Thaumaturgo da. **Análise do processo de contratação de terceiros, visando a melhoria contínua**: um estudo de caso. 2003. 140 f. Dissertação (Mestrado)–Universidade Federal Fluminense, 2003.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R., **Administração de produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TORRES, Geraldo Alves. **Trabalhando sob dois pesos e duas medidas**: análise do comprometimento de empregados terceirizados trabalhando em conjunto com os da empresa contratante. 2008. 112 f. Dissertação (Mestrado)–Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2008.

TURCHI, L. M. **Qualidade total**: afinal, de que estamos falando? Brasília: IPEA, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.