

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**  
**UFRGS PROGRAMA DE PÓS - GRADUAÇÃO EM**  
**ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

**Cláudia Dellamea Padoin**

**TERCERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES COMO**  
**VANTAGEM COMPETITIVA PARA A INSTALAÇÃO DE SERVIÇOS DE**  
**DADOS**

**Porto Alegre**  
**Outubro, 2009**

**Cláudia Dellamea Padoin**

**TERCERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES COMO  
VANTAGEM COMPETITIVA PARA A INSTALAÇÃO DE SERVIÇOS DE  
DADOS**

Trabalho de conclusão de curso de  
Especialização

Apresentado ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul como requisito parcial para  
a obtenção do título de Especialista em  
Administração.

Orientador: Professor Hugo Muller

Porto Alegre  
Outubro, 2009

**Cláudia Dellamea Padoin**

**TERCERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA A INSTALAÇÃO DE SERVIÇOS DE DADOS**

Trabalho de conclusão do curso de Especialização apresentado ao Programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Empresarial.

Conceito final:

Aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

---

Orientador: Prof. Hugo Muller – UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Agradecer primeiramente a Deus, por me dar paz de espírito, saúde, inteligência e força para contornar as pedras no caminho.

A meu esposo, Gilmar Cerino de Bastos, pelo incentivo constante, paciência, carinho, compreensão e amor.

Aos professores do curso de Gestão Empresarial, que contribuíram para o meu aprendizado e experiência profissional. Em especial ao meu orientador Hugo Muller, que muito contribuiu na realização deste trabalho.

Aos colegas da Brasil Telecom que participaram na realização deste trabalho. Especialmente à Diretoria de Implantação e Operação da rede Dados e Fixa da região II.

Aos amigos e amigas, que sempre me apoiaram e deram força nas horas mais difíceis desta longa jornada.

Enfim, agradecer a todos de forma direta ou indireta que colaboraram neste período diferenciado de minha vida.

## RESUMO

A terceirização, ou processo de transferência de suas atividades, por parte das organizações, para terceiros, é uma prática utilizada há muito tempo e que vem se tornando mais comum, logo é um processo em evolução, tanto do ponto de vista de aplicação como conceitual. Este trabalho teve como objetivo verificar se uma das vantagens competitivas adotada pela empresa pesquisada, a qual está baseada na diferenciação da qualidade dos serviços prestados por terceiros, corresponde com o exigido pelo mercado, especificamente em relação às atividades da área de telecomunicações, no setor de instalação de serviços de dados. A empresa contratante busca um serviço de qualidade, rapidez e que mantenha o padrão de satisfação percebido pelo cliente. Este estudo foi desenvolvido visando formular propostas de ações voltadas para a qualificação do serviço prestado por terceiros nas instalações de Comunicações de Dados, procurando identificar os problemas que afetam a qualidade deste serviço, e propor melhorias junto à empresa contratada.

Palavra chave: Terceirização, administração, telecomunicações

## Lista de Figuras

Figura 1 – Área de atuação da empresa .....	13
Figura 2 – Elaboração da Matriz 5W2H .....	39
Figura 3 – Plano de ação 1 .....	45
Figura 4 – Plano de ação 2 .....	46
Figura 5 – Plano de ação 3 .....	47
Figura 6 – Plano de ação 4 .....	47
Figura 7 – Plano de ação 5 .....	48

## Lista de Abreviaturas

### Siglas

AC - Acre

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações

BA – Bilhete de Atividade

CDMA - Code Division Multiple Access ou Acesso Múltiplo por Divisão de Código

CSP - Código de Seleção de Prestadora

DDD - Discagem Direta à Distância

DDI - Discagem Direta Internacional

ETE - Engenharia de Telecomunicações e Eletricidade S/A

EUA - Estados Unidos da América

GOM - Gerência de Operação e Manutenção

GSM - Global System for Mobile Communications ou Sistema Global para Comunicações Móveis

GVT - Global Village Telecom

IG - Internet Generation

IPTV - Internet Protocol Television

LGT - Lei Geral de Telecomunicações

OS – Ordem de Serviço

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PGO - Plano Geral de Outorgas

PIB - Produto Interno Bruto

RINT – Rede Interna do Cliente

RO - Rondônia

RS - Rio Grande do Sul

SLA - Service Level Agreement ou Acordo de Nível de Serviços

SLM - Service Level Management ou Gestão de Nível de Serviços

SP - São Paulo

TELEBRÁS - Telecomunicações Brasileiras S/A

TO - Tocantins

TV - Televisão



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO SEU AMBIENTE.....</b>	<b>12</b>
2.1 HISTÓRICO.....	13
2.2 FILIAL RS.....	14
2.3 MERCADO DE ATUAÇÃO .....	14
2.4 MISSÃO .....	15
2.5 VALORES.....	15
2.6 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS .....	17
2.7 PRINCIPAIS FORNECEDORES .....	18
2.8 PRINCIPAIS CONCORRENTES.....	20
2.9 ÓRGÃOS REGULAMENTADORES .....	21
<b>3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>23</b>
<b>4 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA.....</b>	<b>25</b>
<b>5 OBJETIVOS .....</b>	<b>26</b>
5.1 OBJETIVO GERAL.....	26
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	26
<b>6 REFERÊNCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>27</b>
6.1 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO .....	27
6.2 CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO.....	28
6.3 HISTÓRICO DA TERCEIRIZAÇÃO .....	30
6.4 TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA.....	31
6.5 O QUE TERCEIRIZAR? .....	33
6.6 EVOLUÇÃO .....	34
6.7 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	35
6.8 MUDANÇAS .....	36
6.9 QUARTEIRIZAÇÃO – Novo enfoque da terceirização.....	39
6.10 FERRAMENTAS DA QUALIDADE.....	40
6.11.1 5W2H.....	40
<b>7 METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>

7.1	ANÁLISE DE DADOS .....	43
<b>8</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
8.1	RESULTADOS QUALITATIVOS.....	45
8.2	RESULTADOS DOS DADOS PRIMÁRIOS.....	45
8.2.1	Entrevista com Gestor de Dados da BRT .....	45
8.2.2	Entrevista com os Fiscais de Dados da BRT .....	46
8.2.3	Entrevista com os Técnicos de Dados da Empresa Terceirizada .....	47
8.3	PLANO DE AÇÃO .....	47
<b>9</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>51</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>52</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA AO SUPERVISOR DA BRT .....</b>	<b>56</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS FISCAIS DA BRT .....</b>	<b>57</b>
	<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS TÉCNICOS DE COMUNICAÇÃO DE DADOS DA EMPRESA TERCEIRIZADA .....</b>	<b>58</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

As mudanças no ambiente de negócios geram necessidades de contínua adaptação nas estratégias das empresas, na busca da otimização de recursos, acessos a novos mercados e da capacidade de criar um diferencial competitivo que permita a subsistência em longo prazo. O desenvolvimento de estratégias faz-se necessário a todas as empresas que buscam obter vantagens competitivas para sobreviver no mercado.

Também, a cada dia surgem mais evidências da importância da inovação na determinação do sucesso das empresas no mercado competitivo atual, pois a capacidade de inovar, como competência organizacional, passa a ser determinante para a competitividade das empresas e deve ser estratégica para aquelas que buscam construir uma vantagem duradoura sobre a concorrência.

O presente trabalho foi realizado na BRT\OI e está estruturado da seguinte forma: contextualização da caracterização da organização e do seu ambiente. Após serão apresentados os seguintes tópicos: a situação problemática e a questão de pesquisa que subsidiará a realização deste estudo; a justificativa da escolha do tema. Nos demais capítulos serão apresentados os objetivos geral e específico a serem atingidos até o final do trabalho, a descrição da revisão da literatura que aborda sob a perspectiva de diversos autores e pesquisadores da área, a gestão empresarial da terceirização, método adotado na pesquisa, definido o método de trabalho.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO SEU AMBIENTE

A Brasil Telecom está inserida em um competitivo mercado de telecomunicações no Brasil, onde o cenário constitui-se por empresas que exploram serviços básicos de telecomunicações, dentre eles os serviços de telefonia fixa, telefonia móvel celular e comunicação de dados. Estas empresas conhecidas como operadoras integram, juntamente com empresas fornecedoras de tecnologia e empresas prestadoras de serviços, o sistema de telecomunicações que é controlado e regulamentado pela União através da ANATEL.

A Brasil Telecom é a primeira empresa operadora de telecomunicações a atender de forma integrada as demandas de todos os segmentos de mercado através de soluções convergentes, pois integra todas as suas operações na exploração dos serviços de:

- Telefonia fixa e móvel celular;
- Comunicação de dados;
- Chamadas de longa distância nacional (DDD) e internacional (DDI);
- Acesso à rede mundial de computadores (Internet) nas modalidades: acesso gratuito, acesso de alta velocidade (Internet banda larga) e acesso discado;
- Centro de Dados (Data Center) para armazenamento de informações.

No acesso à Internet a empresa oferece o IBEST que é o segundo maior provedor gratuito para acesso discado do mercado brasileiro e o BRTURBO ASAS que é um serviço para clientes com necessidade de acesso móvel a rede.

Para reforçar ainda mais a sua posição como provedora líder em serviços de telecomunicações a Brasil Telecom adquiriu todo o sistema de cabos submarinos de fibra óptica do grupo Globenet, interligando pontos de conexão nos Estados Unidos, Ilhas Bermudas, Brasil e Venezuela.

A Brasil Telecom aumentou sua rede em 2003 ao adquirir a Metrored - provedora de serviços de rede privada de telecomunicações por redes digitais de fibra óptica que na época da aquisição contava com 339 quilômetros de cabos de rede local e 1486 quilômetros de cabos interligando São Paulo, Rio e Belo Horizonte.

A Brasil Telecom recentemente estabeleceu uma parceria junto à empresa de televisão por assinatura Sky Brasil Serviços LTDA, que é líder no mercado de TV paga no Brasil e em toda a América Latina, resultado da fusão entre a Sky Brasil Serviços LTDA e DirecTV (nome fantasia da Galaxy Brasil LTDA). A Sky tem como acionistas os Grupos: Directv Group e Globo Comunicações e Parcerias.

Esta parceria visa habilitar a Brasil Telecom a oferecer serviços de vídeo através da Internet como, por exemplo, o IPTV, qual por normas da ANATEL a operadora Brasil Telecom não poderia oferecer sem esta parceria.

## **2.1 HISTÓRICO**

A quebra do monopólio de telecomunicações em escala internacional influenciou fortemente o mercado brasileiro. A mudança começou pela divisão do País em áreas de atuação. A ANATEL, criada para regular o setor, elaborou o PGO em abril de 1998. Com isso, o território brasileiro ficou dividido em quatro regiões:

- Região I: Nordeste, Sudeste (exceto SP) e Norte (exceto AC, RO e TO);
- Região II: Centro-Oeste, Sul e Estados do AC, RO e TO;
- Região III: São Paulo;
- Região IV: todo o Brasil.

O setor foi dividido em 12 concessões para o leilão do sistema TELEBRÁS, em julho de 1998: três de telefonia fixa local e de longa distância com atuação regional; uma de telefonia fixa de longa distância nacional e internacional; e oito de telefonia móvel celular.

Segundo esse modelo, a área de atuação da Brasil Telecom é a Região II, que abrange o Distrito Federal e os Estados do Acre, Rondônia, Mato

Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Goiás, Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

Desde 1998 presta serviços de telefonia fixa local no Distrito Federal e nos estados do Acre, Rondônia, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Em julho de 1999 passou a oferecer o CSP 14 para ligações interurbanas e em janeiro de 2004 o CSP 14 passou a operar para todo o país e em ligações internacionais.

## **2.2 FILIAL RS**

A Brasil Telecom Filial Rio Grande do Sul, apesar de não ser a maior em área geográfica, é a que tem maior planta de terminais fixos em serviço, por volta de 2.500.000 terminais ativos, e a maior planta de comunicação de dados em comparação com as outras filiais da Brasil Telecom.

A Filial RS divide a sua região em três geografias de gestão: Geografia Porto Alegre, Geografia Caxias do Sul e Geografia Santa Maria. A divisão assim se dá por facilitar a gestão dos contratos das empresas prestadoras de serviço a Brasil Telecom.

Apesar da gestão dos contratos serem descentralizados, todos os coordenadores de cada Geografia reportam-se diretamente ao Gerente de Operações da Filial, onde, estrategicamente, colocam as estratégias e diretrizes das respectivas Macro áreas de acordo com os objetivos da Empresa e da Filial.

## **2.3 MERCADO DE ATUAÇÃO**

Com mais de 11,5 milhões de linhas instaladas e quase seis mil funcionários, a Brasil Telecom é a principal Empresa de telecomunicações das regiões Sul e Centro-Oeste e dos Estados do Acre, Rondônia e Tocantins. Sua área de atuação corresponde a 33% do território nacional.

Além de atuar nestas regiões do território nacional como a principal operadora de telecomunicações, a Empresa atua nas regiões de São Paulo,

Rio de Janeiro e Belo Horizonte através da empresa Metrored e em todo território nacional por meio da empresa Vant S/A.

Cerca de 40 milhões de pessoas - 23% da população brasileira - vivem nessas regiões, que possuem quatro áreas metropolitanas com população acima de um milhão de habitantes e responsáveis por 25% do PIB nacional.

Na figura 1 podemos observar os estados pertencentes às três regiões do território nacional, conforme o PGO da ANATEL. Em destaque em vermelho a Região II, onde é a área de atuação da Brasil Telecom S/A.



Figura 1: Área de atuação da empresa.

Fonte: <https://intranet.brasiltelecom.com.br>, (2007)

## 2.4 MISSÃO

A Brasil Telecom tem como missão, a prestação de serviços de telecomunicações, informações e entretenimento, com soluções inovadoras, competitivas, globais e com qualidade, que satisfaçam às necessidades dos clientes, buscando sempre maximizar resultados para os acionistas, colaboradores e para a sociedade, garantindo o desenvolvimento sustentado da empresa.

## 2.5 VALORES

Os valores da Brasil Telecom estão fundamentados na integridade e no respeito aos valores sociais, conforme descrito a seguir:

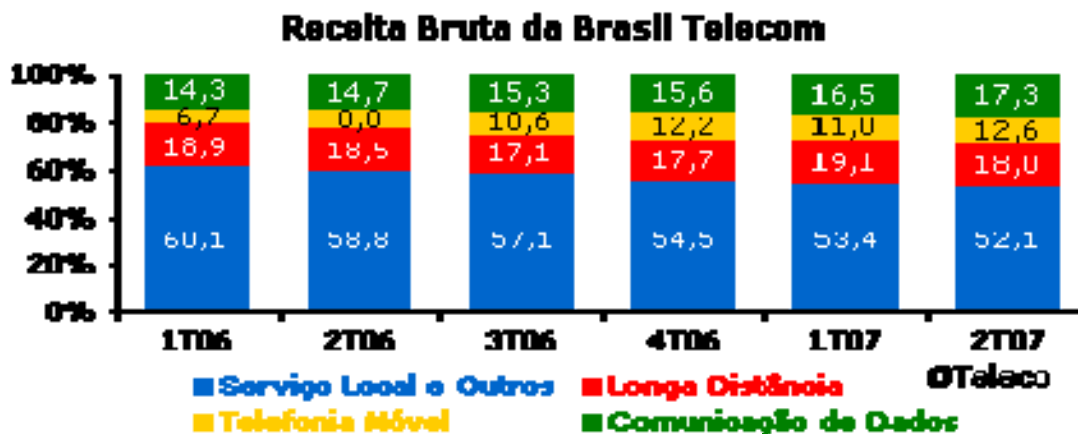
- Nossa razão de existir é maior do que a prestação de serviços de telecomunicações. É a busca da excelência e da inovação.
- Estimulamos a insatisfação com o hoje, de forma a buscar permanentemente a satisfação do cliente e, conseqüentemente, o crescimento e a liderança no mercado.
- Acreditamos que a aprendizagem contínua e a abertura ao novo são ferramentas fundamentais para o crescimento em um mundo que se transforma a cada dia.
- Encaramos o lucro – mais do que como o dever de remunerar os nossos acionistas – como decorrência de nosso papel na sociedade, enquanto agentes de desenvolvimento e modernização, traduzido na geração de empregos, impostos, renda e qualidade de vida para as comunidades onde atuamos.
- Acreditamos que só com a cooperação entre os colaboradores na organização conseguiremos complementar nossa força e talentos na busca da liderança no mercado.
- Estimulamos o trabalho em equipe – sem prejuízo da especialização das tarefas e de uma execução disciplinada -, a decisão compartilhada e a livre circulação das informações em um ambiente de lealdade e respeito à privacidade.
- Reconhecemos o direito de nossos colaboradores a uma remuneração justa e competitiva, à qualidade de vida e a um ambiente de trabalho que estimule e reconheça o desempenho inovador.
- Buscamos uma relação de reciprocidade entre os indivíduos e a organização permeada pelo respeito mútuo, onde as necessidades e expectativas individuais possam ser alcançadas em sinergia com o alcance dos objetivos organizacionais.
- Apoiando o respeito à hierarquia, desde que não seja limitador da abertura à participação de todos por meio de sugestões, críticas e idéias.
- Acreditamos no equilíbrio do poder na organização, de forma que o poder de decisão gerencial possa coexistir com a delegação, o mesmo aplicando-se à iniciativa e à cooperação.



- Respeitamos a liberdade sindical e buscamos nortear as relações com os sindicatos, que exercem a representação de nossos colaboradores, sempre dentro dos princípios da ética e da consideração.
- Reconhecemos nossa responsabilidade para com a segurança, a preservação ambiental, o respeito aos direitos humanos, o desenvolvimento sociocultural e o cumprimento do conjunto de leis vigentes no país e em cada Estado em que operamos.
- Estimularemos a diversidade na organização, de forma que ela seja tributária de conhecimentos, culturas e estilos diferentes e, desta forma, mais preparada para atender à diversidade do mercado.
- Estimularemos a criação de uma cultura organizacional que seja resultado das culturas individuais, de forma que todos sintam orgulho de fazer parte da organização, independente de raça, sexo, idade, credo e idéias.
- Buscamos a transparência e adoção de princípios morais de ética tanto nas relações com nossos colaboradores e acionistas, como também na interação com públicos externos, garantindo maior clareza e confiança nos relacionamentos e na tomada de decisão em todos os níveis da empresa.

## **2.6 PRODUTOS E OU SERVIÇOS**

A Brasil Telecom vem aumentando sua atuação com comunicação de dados, telefonia móvel ao passo em que os serviços locais vêm diminuindo. Conforme o gráfico 1 nota-se que e no primeiro trimestre de 2006 (1T06) 60,1% de sua receita bruta era de serviço local, 6,7 % de telefonia móvel e 14,3% de comunicação de dados, já no primeiro trimestre de 2007 (1T07) o uso e a aquisição de serviço local reduziu para 52.1%, ao passo em que as facilidades e comodidades oferecidas pelo serviço móvel dobraram oferta desses serviços (12,6%).



Fonte: Fonte: <https://intranet.brasiltelecom.com.br>, (2007)

## 2.7 PRINCIPAIS FORNECEDORES

### ETE

Fundada em 19 de agosto de 1969, a ETE atua com destaque na implantação e manutenção dos projetos mais importantes do Brasil. Participou do nascimento do sistema TELEBRÁS e passou pela expansão da rede de telefonia de diversas capitais brasileiras. Foi a primeira a instalar fibras ópticas no Brasil e construiu o primeiro tronco óptico Rio - São Paulo, também conquistou desafios internacionais, como o projeto completo das redes de telefonia de 58 cidades da Nigéria.

### ERICSSON

A Ericsson é a maior fornecedora de sistemas móveis e serviços do mundo e suporta todos os principais padrões para comunicação móvel.

Desde 1876, a Ericsson está presente no mundo e hoje atua em mais de 140 países. Desde 1924 no País, a Ericsson Brasil tem hoje mais de mil funcionários. O mercado brasileiro é o quarto maior da empresa no mundo e todas as operadoras brasileiras são nossos clientes. Brasil, China e Suécia são

os únicos países que possuem instalações completas com Fábrica, Centro de Pesquisa & Desenvolvimento e Centro de Treinamento.

## **ALCATEL-LUCENT**

É líder no Brasil em redes fixas, satélites, software de autenticação e redes móveis CDMA, além de ser uma das principais fornecedoras de redes GSM. É referência em serviços de integração, operação e manutenção para operadoras de telecomunicações e empresas de petróleo, gás, energia e transporte, além de possuir forte presença em software de gerenciamento e segurança de redes.

No Brasil, os Laboratórios de Integração – centros especializados em desenvolvimento, teste e integração de tecnologias de dados, ópticas, comutação, sem fio, acesso, Internet móvel e segurança – foram desenvolvidos para atender o mercado brasileiro e global.

Atualmente, um dos três Centros de Excelência em Segurança Alcatel-Lucent localiza-se no Brasil – com o objetivo de pesquisar novas tecnologias, consolidar e desenvolver soluções existentes que abrangem políticas e procedimentos, equipamentos e aplicações de segurança.

Também localizado no Rio de Janeiro, o Laboratório de Banda Larga da Alcatel-Lucent está disponível para o atendimento 24 horas, entrando em atividade quando as operadoras acionam a companhia com problemas que não conseguem diagnosticar. Por possuir peritos em redes multiacesso e multisserviço, o laboratório é capaz de testar e simular remotamente as operações do cliente, além de ser igualmente utilizado para o suporte de treinamento.

## **SIEMENS**

Siemens está fortemente representada no Brasil. As primeiras atividades da empresa no país datam de 1867, com a instalação da linha telegráfica pioneira entre o Rio de Janeiro e o Rio Grande do Sul. Em 1895, no Rio de Janeiro, era aberto o primeiro escritório e, dez anos mais tarde, ocorria a fundação da empresa no Brasil. A Siemens é uma das empresas líderes do

mercado eletroeletrônico brasileiro. No Brasil, o grupo conta hoje com 12.448 colaboradores, oito centros de pesquisa e desenvolvimento e quinze unidades fabris.

## **2.8 PRINCIPAIS CONCORRENTES**

### **GVT**

Presente no mercado desde novembro do ano 2000, a GVT desenvolve soluções dirigidas a diversos segmentos – mercado doméstico, inclusive para brasileiros que vivem no exterior, e no mercado corporativo para empresas de todos os portes e áreas de atuação.

### **TELEFÔNICA**

Presente no mercado desde novembro do ano 2000, a GVT desenvolve soluções dirigidas a diversos segmentos – mercado doméstico, inclusive para brasileiros que vivem no exterior, e no mercado corporativo para empresas de todos os portes e áreas de atuação.

### **EMBRATEL**

Embratel oferece soluções completas de telecomunicações a todo mercado brasileiro, incluindo telefonia local, longa distância nacional e internacional, transmissão de dados, televisão e internet, além de assegurar atendimento em qualquer ponto do território nacional através de soluções via satélites.

A Embratel possui a maior rede de telecomunicações do Brasil, reunindo fibras ópticas, cabos submarinos e satélites e profissionais altamente qualificados.

## **TIM**

Empresa do Grupo Telecom Itália - é a única operadora móvel presente em todos os Estados brasileiros. Pioneira e inovadora em vários serviços, a TIM está trazendo para o Brasil a experiência internacional do Grupo. Saiba por que a TIM é uma empresa sem fronteiras.

Começou a operar no Brasil em 1998, com o lançamento do serviço Estado da Bahia. Em seguida, expandiu a Rede outros 10 estados das regiões Sul, Sudeste e Nordeste. Em 2001, adquiriu novas licenças, para todos os demais Estados do Brasil onde ainda não operava.

## **CLARO**

A Claro é uma das principais empresas de telefonia móvel do Brasil. Atuando nacionalmente em 21 Estados e no Distrito Federal, está presente em mais de 2.300 cidades e atende a mais de 24 milhões de clientes.

É controlada pelo grupo América Móvil, um dos cinco maiores grupos de telefonia móvel do mundo, com mais de 131 milhões de clientes e atuação direta em 16 países (Argentina, Chile, Colômbia, El Salvador, Equador, EUA, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Paraguai, Peru, República Dominicana, Porto Rico e Uruguai, além do Brasil). Fundada no Brasil, a marca Claro foi adotada pela América Móvil em empresas de outros seis países da América Latina.

## **2.9 ÓRGÃOS REGULAMENTADORES**

### **ANATEL**

A Anatel foi instalada, em 5 de novembro de 1997. Concebida para viabilizar o atual modelo das telecomunicações brasileiras e para exercer as atribuições de outorgar, de regulamentar e de fiscalizar esse importante setor de infra-estrutura, a empresa foi dotada de inovadora personalidade institucional.

Conforme a LGT – a Lei nº 9.472/1997 - a Anatel é uma autarquia administrativamente independente, financeiramente autônoma, vinculada ao Ministério das Comunicações, e não se subordina hierarquicamente a nenhum órgão do Governo ou aos Poderes políticos. Seu processo decisório caracteriza-se como última instância administrativa e suas decisões só podem ser contestadas judicialmente. A composição colegiada da direção superior da instituição favorece a transparência, a tomada de decisões por seus membros e evita personalismos.

Essas características institucionais conferem a Anatel condições de liberdade, de agilidade, de autonomia e de dinamismo no cumprimento de suas atribuições, ao mesmo tempo em que lhe permitiram dar respostas rápidas a questões operacionais, estruturais e administrativas. Coube a Anatel preparar todos os regulamentos que balizaram a privatização das empresas estatais e desenvolver o esforço de regulação que preparou o Brasil para receber os investimentos e a tecnologia que elevaram as telecomunicações, nos anos recentes, a patamares comparáveis aos experimentados por países mais desenvolvidos.

### 3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A nova realidade brasileira requer também, uma nova postura empresarial. Com a estabilização econômica, o caminho principal percorrido pelas empresas é a busca cada vez maior da melhoria dos seus processos.

O processo de terceirização tornou-se uma tendência mundial associada ao interesse de se determinar claramente o foco de atuação das organizações, de modo a se desvencilharem de atividades que não constituem suas atividades fim. A idéia é substituir a execução das atividades secundárias pela simples administração de contratos com prestadoras de serviços. Isso possibilita melhor qualidade dos resultados, já que os fornecedores contratados serão empresas especializadas e inovadoras nessas atividades.

À medida que as empresas estabelecidas estreitam seu foco e aprendem a dominar a disciplina dos líderes de mercado, elas se conscientizam das restrições impostas pela sua estrutura de negócios tradicional. Isto leva as corporações maiores e integradas a se reestruturarem em unidades separadas, cada uma se distinguindo em uma única disciplina. As empresas ao buscarem outras companhias procuram ajuda para a concepção e na direção daquelas partes de seus modelos operacionais que são necessários, mas não críticos para a criação de valor. Isto, por sua vez, leva a um aumento na demanda por novas conexões corporativas na forma de terceirizar empreendimentos conjuntos e alianças estratégicas.

É exatamente nesse âmbito que se apresenta a terceirização, por se tratar de um projeto moderno e arrojado de administração, no qual se busca claramente qualidade e eficiência concentrando esforços e energia na atividade principal da organização, atingindo desta forma a otimização da gestão.

O foco já está definido: encantar o cliente, satisfazendo-o ao máximo, com qualidade. Logo com mais empresas especializadas, disputando o mercado, mais se alonga o espectro de escolha do consumidor. Porém em um mercado onde a competitividade é lei, vencerá a organização que for realmente mais competente.

Devido à grande preocupação da prestação de serviços na área de comunicação de dados, como manter e aumentar a qualidade das instalações de dados prestados pelas empresas terceirizadas?



#### **4 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA**

Num futuro onde os caminhos prevêem extremas mudanças, a arte de negociar está mais valorizada pelas infindáveis oportunidades de novos relacionamentos entre empresas e prestadores de serviços.

A busca pelo conhecimento e entendimento destas transformações é fundamental para sobreviver em um mercado sem espaço para empresas e trabalhadores que não estejam conscientizados dessa realidade e não saibam navegar num cenário que mudou rapidamente nos últimos anos, com tendência inquestionável de alterações mais profundas nos anos seguintes.

Reconhecer as transformações que ocorrem e entender que uma vez vindas elas se estabelecem e passam a fazer parte do cotidiano de cada um é a etapa inicial para adquirir maestria em conviver com elas, estar apto a lidar com os novos relacionamentos que surgem.

Este projeto tornou-se relevante por abordar uma forma de gestão empresarial necessária às empresas de telecomunicações, a terceirização de serviços, que visa garantir a competitividade e a agilidade exigidas pelos atuais padrões econômicos. Com o forte avanço da concorrência, a uma necessidade de aprimoramento das técnicas de controle e manutenção do sistema, uma diferenciação exigida pelo mercado, melhoria na qualidade de atendimento e disponibilidade dos níveis de serviço e qualificação constante de profissionais. Desta forma será analisado o contexto histórico-econômico entre a terceirização e quais os seus impactos para as empresas de telecomunicações.

É viável, pois investiga a real situação da qualificação da equipe técnica de instalação de Serviços de dados na geografia de Porto Alegre, cujo fornecedor é a empresa Alcatel-Lucent.

## **5 OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GERAL**

Propor soluções de melhoria nos serviços prestados pelos terceiros que executam as instalações de Comunicações de Dados da BRT na Geografia de Porto Alegre.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar e determinar a priorização da solução dos problemas críticos no serviço prestado por terceiros no segmento de comunicação de dados.
- Realizar uma pesquisa qualitativa com base referencial teórico sobre a qualificação nos serviços terceirizados.
- Apresentar conceitos, estratégias, vantagens e desvantagens sobre a terceirização.

## **6 REVISÃO DA LITERATURA**

A revisão bibliográfica deste projeto consiste na apresentação da importância da administração e dos principais conceitos, benefícios, fatores, riscos e dificuldades da terceirização dos serviços na visão de diversos autores, considerando as principais características das escolas da administração geral que ocupam lugar de destaque entre os pesquisadores e são importantíssimos no meio acadêmico.

### **6.1 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO**

A administração começou a receber atenção e estudos mais profundos da parte de alguns pioneiros, a partir do início deste século, quando gradativa e lentamente foram tateando, mapeando e ampliando o terreno complexo das empresas e assentando as teorias a respeito de sua administração.

A palavra administração tem sua origem no latim e significa subordinação e serviço. É utilizada em especial em áreas com corpos dirigentes e poderosos, como por exemplo, no mundo empresarial e em entidades dos governos.

Drucker (1998) define que a administração e os administradores constituem necessidades específicas de todas as entidades, eles que mantêm sua coesão e a fazem trabalhar.

Em continuidade, Faria (1997), salienta os conceitos básicos da administração e as funções administrativas aplicadas a todo tipo e tamanho de empresa, devem ser lembrados como:

- a) O planejamento: é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados.
- b) A organização: a organização como função administrativa, isto é, significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos, estabelecendo as relações entre elas e suas respectivas atribuições.

- c) O controle: é verificar constantemente que tudo ocorra de acordo com os planos, as regras estabelecidas e as ordens dadas.
- d) A coordenação: é ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços, o administrador procura integrar o trabalho de diversas pessoas em diferentes atividades.
- e) A direção: a direção implica transmitir às pessoas o que elas devem fazer e conseguir que elas façam da melhor maneira possível, se baseando no trabalho conjunto de pessoas, visando orientá-las na direção dos objetivos almejados.

Assim percebe-se a importância da administração dentro das organizações já que a tarefa de administrar uma empresa, planejar seus objetivos, mobilizar os meios necessários para atingi-los e controlar os resultados obtidos são necessidades de todas as entidades.

Para realizar o planejamento e controle, tendo como objetivo maior produtividade e lucratividade, o administrador avalia os objetivos organizacionais e desenvolve as estratégias necessárias para alcançá-los. Este profissional, no entanto, não tem apenas função teórica, ele é responsável pela implantação de tudo que planejou e, portanto vai ser aquele que define os programas e métodos de trabalho, avaliando os resultados e corrigindo os setores e procedimentos que estiveram com problemas.

Drucker (1998) define o administrador como todo aquele que execute tarefas próprias da administração, desfrutando ou não do poder sobre terceiros.

## **6.2 CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO**

Para Giosa (1997), a terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada nas tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Franceschini et al (2004), afirma que a terceirização (em inglês, outsourcing, ou seja, fonte externa) é uma abordagem de gestão que permite

delegar a um agente externo a responsabilidade operacional por processos ou serviços até então realizados na empresa.

Para Bertaglia (2005), o termo terceirização está relacionado ao fornecimento de produtos, bens ou serviços, antes produzidos ou executados pela própria empresa, a uma outra empresa ou entidade.

Silva (1997) conceitua como sendo a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

Ferreira e Souza (1994) definem a terceirização como um processo gerenciado de transferência de algumas atividades a terceiros, procurando a empresa concentrar-se apenas nas tarefas essencialmente ligadas ao seu negócio, ou seja, nas áreas mais estratégicas da empresa, podendo desta forma ser mais competitiva.

Ellison e Miller (1995) afirmam que ao invés da empresa fazer todas as coisas a todos os clientes, a tendência hoje nos negócios é determinar o que eles fazem melhor, e, então, concentrar-se para superar só a área de sua competência.

Queiroz (1992) afirma que é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas, que é a sua atividade fim, permitindo a esta se concentrar no seu negócio, ou seja, no objetivo final.

Conforme Lankford e Parsa (1999), terceirização é definida como a obtenção dos produtos ou dos serviços das fontes que são externas à organização. As empresas devem considerar a terceirização quando se acredita que determinadas funções de sustentação podem ser terminadas mais rapidamente, com menor custo, ou com maior qualidade, por uma organização exterior. As tarefas que não são competências do núcleo da organização são candidatas a serem terceirizadas.

Entretanto, toda a habilidade ou conhecimento que permita e sirva a base de cliente melhor, diretamente com o produto ou para prestar-lhe serviço

de manutenção deve permanecer internamente. A terceirização de algumas atividades deve fazer parte de um todo. Para a corporação, os benefícios da terceirização são substanciais: redução de custos, expansão de serviços e habilidade específica. A terceirização permite às companhias determinar seus recursos para o seu núcleo de negócio. As corporações podem comprar a tecnologia de um vendedor que seja demasiado caro para que seja desenvolvido internamente. Para que a terceirização seja bem sucedida, a decisão necessita ser compartilhada. A gerência eficaz dos relacionamentos da terceirização é um imperativo organizacional.

Alvarez (1996) afirma que a gestão moderna, em alguns casos, gera modismos oriundos de pesquisas metódicas e cientificamente aceitas. No entanto, seus resultados são utilizados de modo distorcido, como vem ocorrendo, por exemplo, com a questão da terceirização.

Para Fontanella, Tavares e Leiria (1994), é inegável que o conceito e a prática da terceirização estejam vinculados também à redução de custos, mas não somente a isto. A terceirização objetiva o aumento da competitividade (equalizando a qualidade), servindo-se de melhores tecnologias, buscando o desperdício zero e a conseqüente redução de custos fixos.

### **6.3 HISTÓRICO DA TERCEIRIAÇÃO**

Segundo Oliveira (1996) e Leiria (1995), a terceirização se originou na Segunda Guerra Mundial, na indústria armamentista, a partir da contratação de insumos básicos como embalagens, tintas e vernizes, com o objetivo de aumentar a produção, deixando de atuar em toda a cadeia produtiva, consolidando-se na década de 50 nos Estados Unidos em seu desenvolvimento industrial.

Para Giosa (1997), a terceirização originou-se nos Estados Unidos, logo após o início da Segunda Guerra Mundial. As indústrias bélicas tinham como desafio concentrar-se no incremento da produção de armamentos a serem usados contra as forças do Eixo, e passaram a delegar algumas atividades de suporte a empresas portadoras de serviços mediante contratação.

Silva (1997) relata que a terceirização como subcontratação pode ter originado em 1859, devido à abertura dos portos japoneses para a entrada de novas máquinas, principalmente da área têxtil, forçando as grandes indústrias a buscarem externamente empresas pequenas para viabilizar estas novas tecnologias.

Martins (1993), diz que no Brasil, a noção de terceirização foi trazida por multinacionais, na década de 1950, considerando seu interesse e preocupação com a essência de seus negócios. Nesse sentido, têm destaque as fábricas de automóveis.

#### **6.4 TERCERIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA**

De acordo com Russo (2007), a idéia é substituir a execução das atividades secundárias pela simples administração de contratos com prestadores de serviços, o que possibilita uma melhor qualidade dos resultados, já que fornecedores contratados são empresas especializadas e inovadoras nessas atividades.

Franceschini et al (2004), relata que são dois os principais motivos que levam as empresas à terceirização, a racionalização dos custos e a reestruturação da produção. Ao terceirizar, as empresas podem concentrar seus esforços em seu negócio principal, nas metas de médio e longo prazo e na diversificação de oportunidades. A essência deste processo é a interface organizacional entre contratante e contratado durante todas as atividades de terceirização.

Tanto a terceirização de produtos como a de serviços, hoje uma realidade impulsionada pela economia globalizada, deixaram de ser apenas uma teoria para transformar-se na prática de muitas empresas, independentemente do seu porte (BERTAGLIA, 2005).

Alguns motivos para a decisão de comprar (terceirizar) são: reduzir custos (assalariados, mobilização sindical, estrutura organizacional), agilizar tomada de decisão, melhorar a qualidade e produtividade, propiciar o lançamento da empresa em novos mercados/atividades e o lançamento de

novos produtos e facilitar a adoção de novos processos e acompanhar a tendências mundiais (FERREIRA e SOUZA,1994).

Segundo Martins (1993), o relacionamento entre clientes e fornecedores vem assumindo características cada vez mais estratégicas. Antigamente o fornecedor tinha apenas que entregar os produtos dentro das especificações solicitadas, mas atualmente este relacionamento é uma estratégia para as empresas aumentarem as vantagens competitivas, melhorarem a produtividade e reduzirem os custos. Desta forma, os fornecedores são tratados como parte da unidade produtiva, auxiliando na resolução de problemas e ajudando na montagem das unidades produtivas.

A terceirização economiza custos e aumenta a flexibilidade da empresa. É a resposta lógica às novas tecnologias de comunicação, à crescente competição internacional e à recessão global (HENDRY, 1997).

Para isto acontecer, é necessário manter um relacionamento de longo prazo com um grupo fixo de fornecedores. Diante disto, Marinho e Amato Neto (1997) citam também a troca sistemática de informações sobre qualidade e desempenho dos produtos como outra iniciativa bastante destacada pelas empresas no relacionamento com fornecedores. A cooperação visando o desenvolvimento de produtos, processos e a realização de compras com fornecedores certificados, são também citados como práticas cada vez mais freqüente. No curto prazo a eliminação de ineficiências na produção, a redução de custos, a construção de relações mais estáveis com fornecedores e clientes, a certificação ISO 9000 e a preocupação com qualidade são formas de buscar níveis adequados de competitividade.

Esta prática não é novidade e está relacionada com a qualidade, competitividade e produtividade. Com a terceirização, a empresa concentra-se no seu produto estratégico, naquilo que é capaz de fazer melhor. As tarefas secundárias e auxiliares são realizadas por empresas que se especializaram de maneira mais racional e com menor custo (FARIA 1994).

No entanto, na última década, o sistema tradicional de terceirização evoluiu para um modelo estratégico. Considera-se terceirização tradicional a situação que envolve um processo não-essencial da empresa. É o caso de atividades que não exigem habilidades específicas do fornecedor, como serviços de limpeza e alimentação. A terceirização estratégica, por sua vez,



ocorre quando a empresa terceiriza várias atividades, exceto aquelas específicas que lhe podem gerar uma vantagem competitiva.

Há três propósitos básicos para terceirizar: a diluição dos custos diretos e indiretos; a elevação do nível de eficiência dessa atividade, pela sua execução terceirizada; e a manutenção de um nível mínimo aceitável de lealdade à empresa, por parte dos novos executores das atividades terceirizadas.

Segundo Sá et al (1997), a terceirização ganha importância em um momento em que as empresas precisam racionalizar recursos, redefinir suas operações, funcionar com estruturas mais enxutas e flexíveis. Assim, ela se apresenta como um dos instrumentos de auxílio à reestruturação organizacional, ao incremento da produtividade e da competitividade e à busca da identidade e comprometimento com a vocação da empresa.

## **6.5 O QUE TERCEIRIZAR?**

Russo (2007) orienta que alguns critérios devem ser avaliados com a tomada de decisão sobre o que terceirizar:

- Atividades de apoio indireto ao negócio central da organização;
- Atividade que produzam evidentes melhorias operacionais seja em termos de redução de custos envolvidos, seja em termos da eficiência conseguida na execução por terceiros;
- Atividades e serviços que são fornecidos por empresas especializadas no mercado e capazes de oferecer um serviço de alta qualidade;
- Atividades e serviços que não gerem grandes obstáculos à decisão de implantá-los – obstáculos de ordem política, trabalhista, legal, técnica e financeira.

Russo (2007) descreve que as principais atividades passíveis de terceirização são: alimentação, transporte, segurança, construção, montagem, limpeza, conservação patrimonial, manutenção geral (predial, equipamentos, software, etc), frotas, serviços administrativos (recepção, digitação,

contabilidade, recursos humanos, etc), serviços de comunicação (mensageiros e telefonia), jurídico, propaganda, assistência médica e logística.

## 6.6 EVOLUÇÃO

Uma análise da evolução da terceirização permite afirmar que esta se tornou uma prática de parceria e não somente uma subcontratação. Esta parceria pressupõe a co-responsabilidade da empresa e do seu fornecedor e o interesse comum em buscar o aprimoramento e a qualidade. Por isso, a difícil decisão de fazer ou comprar, pois no contexto da parceria se verificam verdadeiras alianças estratégicas.

Slongo (1992) formulou alguns princípios de controle da qualidade que devem reger os relacionamentos entre fornecedores e clientes. Salienta-se que fornecedor e cliente devem, primeiramente, desenvolver confiança recíproca, cooperação e uma determinação de mútua sobrevivência. Com este objetivo em foco, ambos devem praticar os seguintes princípios:

- a) Fornecedor e cliente são totalmente responsáveis pela aplicação do controle da qualidade, com entendimento e cooperação entre seus respectivos sistemas de controle da qualidade;
- b) Devem ser mutuamente independentes e promover a independência do outro;
- c) O cliente é responsável por entregar informações e exigências claras e adequadas de tal maneira que o fornecedor saiba, precisamente, o que deve produzir e oferecer;
- d) Fornecedor e cliente, antes de entrar nas negociações, devem fazer um contrato racional com relação à qualidade, quantidade, preço, termos de entrega e condições de pagamento;
- e) O fornecedor é responsável pela garantia da qualidade que dará ao cliente a necessária satisfação;
- f) Fornecedor e cliente devem decidir, com antecedência, sobre o método de avaliação de vários itens que seja admitido como satisfatório para ambas as partes;

- g) Ambos devem estabelecer no contrato os sistemas e procedimentos através dos quais podem atingir um acordo amigável de disputas, sempre que qualquer problema ocorrer;
- h) Ambos, levando em consideração a posição do outro, devem trocar informações necessárias à melhor condução do controle da qualidade;
- i) Ambos devem sempre conduzir de maneira eficaz as atividades de controle dos negócios, tais como pedidos, planejamento de produção e estoque, trabalho administrativo e sistemas, de tal sorte que o relacionamento deles seja mantido numa base amigável e satisfatória;
- j) Ambos, quando estiverem tratando de seus negócios, devem sempre levar em conta o interesse do consumidor final.
- k) A cooperação e os princípios de qualidade substituem a abordagem de disputa pelo poder e desta forma aumenta a competitividade e integração da cadeia produtiva, contribuindo na busca da satisfação dos consumidores finais e no crescimento de todas as empresas integradas à cadeia.

## **6.7 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO**

As vantagens da terceirização normalmente podem ser verificadas na qualidade dos serviços, transferência de tecnologias, revisão estrutural e cultural da empresa, melhores resultados no conjunto da empresa, simplificação da estrutura organizacional, maior agilização das decisões, eficiência administrativa e contribuição para o fim de uma situação deficitária.

A vantagem do competidor pode ocorrer quando os produtos ou serviços são produzidos mais eficaz e eficientemente por fornecedores externos. Estas vantagens podem ser operacionais, estratégicas, ou ambas. As operacionais fornecem geralmente diminuição de problemas em curto prazo, enquanto as estratégicas oferecerem contribuições em longo prazo em maximização de oportunidades (BEHARA et al., 1995).

As desvantagens estão na dificuldade em encontrar o parceiro ideal, efetivar um contrato de parceria, baixo nível gerencial dos fornecedores, pouco empreendedorismo e a falta de formação dos empregados.

Diante disto, pode-se concluir que o sucesso da opção pela terceirização esteja relacionado ao gerenciamento estratégico do processo, ao apoio dado aos funcionários implicados nas atividades a serem terceirizadas, ao desenvolvimento dos fornecedores e à criação de redes estáveis de verdadeiras parcerias (FERREIRA e SOUZA, 1994).

## **6.8 MUDANÇAS**

Para responder às pressões competitivas e às exigências do mercado consumidor, as empresas estão adotando mudanças em nível organizacional, passando a reanalisar suas atividades e a estabelecer novas práticas, tais como a focalização, a globalização e um novo padrão de relacionamento com os seus parceiros comerciais - fornecedores e clientes (LAW, 1991).

Esta decisão, de fazer ou comprar, acarreta mudanças significativas no processo organizacional, gerando reações de aceitação ou resistência.

O entendimento crucial da administração da mudança é o reconhecimento de um terceiro estado, o de transição, que ocorre quando a organização já não é o que era, mas ainda não é o que será. (BECKHARD e HARRIS, 1997).

A administração da mudança exige o conhecimento do estado atual e a visão do futuro, a compreensão das distâncias entre esses dois estados e a atenção para com os problemas e desafios previsíveis, que ocorrem durante as transições.

Num ambiente de mudanças, o fenômeno organizacional torna-se mais complexo. Segundo Kanter et al. (1992), o estado de mudança é condição constante do atual ambiente das organizações. As mudanças ocorrem em função da necessidade de resposta a demandas ambientais. Em uma relação de reciprocidade, “as organizações influenciam o ambiente em que vivem, e são influenciadas por ele” (PERROW, 1981).

Como resultado da mudança do estado do mundo organizacional, existe um incremento em relação à administração da mudança e a necessidade de uma estratégia efetiva para a grande mudança do sistema. Beckhard e Harris (1997) definem a grande mudança do sistema como um plano que define qual

intervenção deve ser feita, onde, por quem, e em que tempo e ordem de movimento da organização, para o estado em que isto pode otimizar a necessidade de transformar os resultados num ambiente social que eduque as pessoas com valor e dignidade.

Gerencialmente esse método define o tipo de atividade que necessita ser induzida e o tipo de perícia que necessita ser trazida para suportar e salvar a mudança: identifica pessoas na organização que necessitam tornar-se comprometida com a mudança; estabelece o cronograma e especifica prioridades e mudanças, práticas e procedimentos, recompensas, políticas e comportamentos; estabelece o sistema de avaliação do progresso, para fazer funcionar a nova condição e administrar a mudança.

Ao falar em mudança, não pode ser esquecida a resistência a mudanças. Segundo Strebel (1996), administradores e empregados percebem a mudança diferentemente. Ambos os grupos sabem que visão e liderança condicionam o grande sucesso da mudança, mas poucos líderes reconhecem o caminho em que o indivíduo se compromete com a mudança.

Os gerentes de primeiro escalão vêem na mudança uma oportunidade para aumentar o negócio no alinhamento da operação com a estratégia. Para os empregados, a mudança nem sempre é bem-vinda; muitas vezes causa grande desconforto, refletido em queda da produtividade, absenteísmo, etc.

De acordo com Ansoff e Mcdonnel (1993), no campo das fusões e aquisições, um caso atrás do outro acabou por conduzir a desapontamentos. As empresas adquiridas, que eram rentáveis antes da aquisição, misteriosamente deixavam de sê-lo logo a seguir; os principais administradores obtidos com a fusão tendiam a deixar a empresa, a despeito de atraentes estímulos financeiros; as sinergias esperadas com as fusões não se concretizavam.

A resistência à mudança organizacional ocorre quando esta introduz um afastamento descontínuo do comportamento, da cultura e da estrutura de poder existentes.

Para Ansoff e Mcdonnel (1993), resistência é um fenômeno de facetas múltiplas, que provoca atrasos, custos e instabilidade inesperados no processo de mudança estratégica.

No processo de mudança, Bovet e Joas (2002) comentam que a redução de custos continua sendo uma fonte-chave de melhoria operacional. Entretanto, é de importância crítica avaliar todos os cortes de fornecimento, fabricação, logística ou administrativa, no sentido de criar valor para o cliente e otimizar o plano de negócio da empresa.

Além de aumentar o lucro líquido, as melhorias operacionais podem aumentar o valor para o acionista ao diminuir o volume de capital utilizado pela empresa. Isso libera recursos para outras iniciativas e fornece flexibilidade financeira, que é de grande valia em tempos de dificuldades econômicas.

Em um estudo similar, “sugere-se a fusão entre organizações com recursos complementares, reduzindo, desta forma, os recursos independentes” (HARDT, 1995).

De fato, uma análise econômica das atividades indica que a competição rende nas economias em que há um espaço para que uma eficiência maior comece e que a competição própria é eficaz (BESENKO et al., 1996). Entretanto, a análise econômica tem suas limitações porque não esclarece as potencialidades da liderança e da gerência para estruturar e controlar os relacionamentos cooperativos cruciais ao funcionamento eficaz de arranjos da terceirização (KAKABADSE e KAKABADSE, 2000). De acordo com os temas da análise econômica e as exigências da liderança para a eficácia de arranjos da terceirização, a literatura e a revisão da pesquisa tende a identificar ao mesmo tempo as mudanças que estão ocorrendo nas decisões de terceirização. A atenção é dada a identificar os defensores da terceirização para examinar práticas atuais em organizações do setor em relação à confidencialidade de práticas internas, principalmente na indústria das telecomunicações.

Russo (2007) afirma que o caráter de confronto existente nas relações tradicionais entre clientes e fornecedores é incompatível com os princípios que constituem a base das novas filosofias gerenciais.

Empresas e fornecedores devem manter relações estáveis, colaborativas e de longo prazo, buscando, assim, a obtenção de vantagem competitiva por meio da melhoria da qualidade e diminuição dos custos de produção ao longo da cadeia de suprimentos.

## 6.9 QUARTEIRIZAÇÃO – Novo enfoque da terceirização

A quarteirização, de acordo com Queiroz (1992) é quando o fornecedor de serviços terceirizados terceiriza algumas das suas atividades em benefício do seu tomador. Isso acontece quando ocorre a contratação de outros terceiros, que passam a fornecer ou a executar serviços para ou nas instalações de um determinado tomador, o qual já tem sob contratação um terceiro, que contrata e assume a responsabilidade pela quarteirização.

Sucintamente, Saratt (2000) explica que a quarteirização é o processo através do qual a empresa utiliza de forma intensiva a contratação de serviços de terceiros, delega a outra empresa especialista, a administração dos contratos e do relacionamento com os seus prestadores de serviços. Trata-se de uma ferramenta indispensável para a sobrevivência da terceirização com qualidade. A intensidade e o crescimento exacerbado da compra de serviços especializados, por força de um maior implemento da terceirização interna, geram a necessidade de maior sinergia dos agentes envolvidos para que os resultados pretendidos permaneçam em constante evolução na busca incessante da manutenção da competitividade das organizações no mercado globalizado.

Para que os resultados da quarteirização sejam satisfatórios, tais como eficiência, redução de custos e qualidade, os processos da terceirização precisam ser planejados e implementados corretamente.

A quarteirização surgiu como uma alternativa para dois problemas advindos dos numerosos contratos de terceirização. Segundo Saratt (2000), um dos problemas é o burocrático, pois é preciso que a empresa tenha uma estrutura bem definida para administrar esses contratos.

O outro é técnico, já que o cliente desses terceiros não é especialista naquilo que eles produzem. Portanto, a empresa não tem condições de avaliar se o trabalho realizado é o melhor possível.

A quarteirização proporciona simplificação dos fluxos de comunicação, elimina desperdícios e racionaliza as estruturas próprias das empresas voltadas para o controle de atividades terceirizadas, pois é gerenciada por uma

única empresa especializada, capaz de ser o intermediador dos diferentes fornecedores.

## **6.10 FERRAMENTAS DA QUALIDADE**

Para Colenghi (1997, p.175), o alto grau de complexidade dos organismos empresariais apresenta problemas das mais variadas naturezas, que devem ser resolvidos rápida e eficientemente, mediante o emprego de técnicas apropriadas para cada um deles. A seguir, apresentam-se, separadamente, algumas das principais ferramentas da qualidade que auxiliam na resolução dos diversos problemas organizacionais, no desenvolvimento e na geração da qualidade nos processos, na estrutura organizacional e no ambiente de trabalho.

### **6.11 5W2H**

O objetivo básico desta ferramenta é permitir que todas as atividades planejadas possam ser discutidas em grupo, antes da sua configuração no cronograma de ações administrativas de uma empresa ou instituição, segundo Colenghi (1997).

O autor também orienta que a finalidade principal é fazer com que todas as tarefas sejam executadas e planejadas de forma cuidadosa e objetiva, assegurando a implementação de forma organizada.

Segundo Colenghi (1997, p.48), para que seja realizada uma análise mais acurada, de forma e não esquecer de nenhuma chance de simplificação ou de racionalização, algumas perguntas básicas devem ser formuladas em relação ao processo.



PERGUNTAS	PRÁTICA
What? - O quê?	Questiona-se o que se faz mal e qual seu objetivo.
Who? – Quem?	Questiona-se a extensão e a exatidão do grau de delegação de autoridade e a responsabilidade das pessoas envolvidas no processo.
When? – Quando?	Questiona-se a seqüência do processo.
Why? – Por quê?	Questiona-se a validade de cada etapa do processo.
Where? – Onde?	Questiona-se o local de execução de cada atividade e as pessoas que poderão realizá-la.
How? – Como?	Questiona-se a metodologia utilizada no desenvolvimento do processo.
How much? – Quanto custa?	Questiona-se a variável quantitativa.

Figura 4: Elaboração da matriz 5W2H  
 Fonte: Elaborado pelo acadêmico através de Colenghi(1997, p.48).

## 7 METODOLOGIA

Este trabalho utilizou-se da pesquisa com abordagem qualitativa (apêndice A), que segundo os ensinamentos de Roesch (2007), servem para coletar dados a partir de perguntas abertas, em entrevistas em grupo ou individuais em profundidade, empregando a indução.

A metodologia compreende um conjunto de procedimentos e ações envolvendo os conceitos de delineamento, estudo de caso, estudo exploratório, abordagem qualitativa, definição da população-alvo e entrevista em profundidade. Tais procedimentos nos conduzem a tomarmos decisões baseadas em fatos e não em suposições ressalta (ROESCH, 2007).

A pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. Segundo Malhotra (2006), pesquisa qualitativa é o método de análise não-estruturada e exploratória fundamentada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema.

A pesquisa foi realizada a partir de entrevistas de profundidade, baseada em um roteiro preestabelecido (Apêndice A, B e C). As entrevistas foram realizadas de forma semi-estruturada, no que se refere ao grau de padronização do instrumento, caracterizando-se por um roteiro com o objetivo de orientação.

A entrevista em profundidade, segundo Roesch (2007), é uma técnica demorada e que solicita um profissionalismo extremamente bom do entrevistador, sua finalidade primária é perceber o significado que os entrevistados atribuem a questões e circunstâncias em contextos que não foram estruturados antes a partir das hipóteses do pesquisador.

As entrevistas aplicadas para realização deste trabalho foram abertas, já que estas, segundo Roesch (2007), permitem ao pesquisador direcionar certos tópicos, à medida que a pesquisa vai avançando. Isto porque o entrevistador vai identificando padrões nos dados e tende a querer explorá-los em certas direções.

Os entrevistados foram questionados sobre o mesmo assunto, tanto o Gestor da BRT da área de comunicação de dados, quanto os Fiscais da BRT que compõem a área técnica de DADOS e os técnicos de instalação de DADOS da empresa terceirizada. Foram inquiridos sobre os aspectos relevantes à visão administrativa e à visão técnica.

As perguntas foram formuladas em uma ordem lógica para a ampliação do tema e assim ajudar os entrevistados na linha de pensamento.

## **7.1 ANÁLISE DE DADOS**

A fim de identificar e analisar os principais problemas na rotina de trabalho dos técnicos de comunicação de dados da empresa terceirizada pela BRT e melhorar a produtividade e qualidade no atendimento das instalações de dados em campo, os dados obtidos através de três tipos de entrevistas, conforme os apêndices A, B e C, foram sistematizados em informações da seguinte forma:

- Orientado a analisar os principais problemas relatados na pesquisa.
- Orientado a mapear os principais problemas através do GUT.

Para avaliar a importância dos problemas relatados, estes foram descritos no quadro de prioridades. Segundo Colenghi (1997), neste quadro cada problema recebe uma nota de acordo com os fatores de gravidade, urgência e tendência. Em seguida multiplicam-se os três fatores por eles próprios ( $G \times U \times T = EP$ ), onde EP (escala de prioridade) é o resultado que estabelece a ordem de prioridades para a solução dos problemas apresentados.

Assim, foi possível formar uma visão global dos problemas pesquisados, dentre as variadas óticas dos respondentes.

A proposta de melhoria se dá através da matriz 5W2H, conforme o embasamento teórico, para definir os planos de ação dos problemas considerados prioritários para a BRT.

A ausência de um método conforme Roesch (2007) pode levar o pesquisador a dirigir seus esforços em alvos irrelevantes aos objetos das

pesquisas, pois é ele que leva o indivíduo a passar da observação ingênua para a observação científica.

## 8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo, serão apresentados os resultados obtidos com a interpretação e análise dos dados, referente à aplicação das entrevistas em profundidade dirigidos a uma população de nove pessoas envolvidas no processo pesquisado.

### 8.1 RESULTADOS QUALITATIVOS

Os dados primários obtidos nas entrevistas foram agrupados e estão descritos a seguir em forma de texto, resultando assim em elementos relevantes que identificam as falhas no processo da empresa terceirizada constituindo subsídios relevantes para a elaboração do plano de ação para melhoria do mesmo.

### 8.2 RESULTADO DOS DADOS PRIMÁRIOS

#### 8.2.1 Entrevista com o Gestor de dados da BRT na geografia Porto Alegre

Na primeira questão, quando questionado se **há um aumento da capacidade produtiva da empresa, em relação à instalação de serviço de dados, utilizando os recursos de empresas terceirizadas** a resposta foi que há uma baixa produtividade diária dos técnicos em virtude do mesmos serem despreparados e com pouca experiência; não há procedimentos impressos e treinamentos constantes por parte da empresa terceirizada, não há pontos de controles efetivos durante o decorrer do dia em relação ao controle de produção dos técnicos e há uma gestão ineficaz das prioridades a serem realizadas por parte da empresa terceirizada.

Na segunda questão, **sobre quais os principais problemas encontrados com a terceirização referente às instalações de Dados**, foi

mencionado que o gerenciamento neste segmento deve ser eficaz, pois é preciso acompanhar sempre a prestação dos serviços, no entanto há uma falta de fiscalização e supervisão efetiva por parte da empresa terceirizada a falta de esclarecimento por parte dos técnicos de campo sobre as metas da empresa.

Na terceira questão, **quando perguntado sobre como você avalia o relacionamento entre a BRT e a empresa terceirizada contratada para realizar as instalações em campo dos serviços de comunicações de Dados** foi respondida que a avaliação é positiva, pois a relação entre a BRT e a empresa terceirizada é baseada em um relacionamento de parceria onde a primeira necessita que a prestação do serviço seja equivalente ou melhor do que ela mesma realizaria sem a terceirização. Por isso, os pontos básicos a serem observados são quanto à escolha dos prestadores de serviços, o acompanhamento, bem como estar atento às questões inerentes ao bom andamento do processo de parceria efetivado, além de considerar a inter-relação e complementaridade entre as políticas das empresas envolvidas.

### **8.2.2 Entrevista com os Fiscais de Dados da BRT na Geografia de Porto Alegre.**

Na primeira pergunta, **quando questionados sobre o grande problema que encontram no dia-a-dia do seu trabalho como fiscais da BRT**, as respostas foram unânimes, pois há uma certa homogeneidade quanto aos problemas enfrentados, os mesmos responderam que é a falta de qualificação dos técnicos terceirizados no atendimento das Ordens de Serviço de comunicação de DADOS em campo gerando assim retrabalhos e aumentando o custo devido aos erros cometidos pelo mesmos.

Em relação à segunda pergunta **se há fiscalização em campo por parte da empresa terceirizada**, todos os fiscais questionados responderam que a fiscalização da empresa terceirizada em campo é ineficaz e pouco operante, demorando muito para identificar e solucionar os problemas encontrados pelos técnicos de DADOS de campo.

### 8.2.3 Entrevista com os Técnicos de Dados na Empresa Terceirizada

Quanto à primeira pergunta, **quais as dificuldades encontradas no dia-a-dia do seu trabalho em campo nas instalações de Dados** os entrevistados responderam que devido a pouco conhecimento dos procedimentos em campo (não há procedimentos impressos) e falta de treinamento constante em configuração de modems, de rede de acesso, redes Lógicas originando um aumento no tempo para realizar uma instalação em campo.

Na segunda pergunta, questionados se **as informações sobre os serviços de Dados para execução em campo são repassadas de modo eficaz pelo Centro de Operações da empresa terceirizada**, as respostas foram as mesma, que as informações repassadas aos mesmos sempre chegam incompletas em suas “páginas de serviços” para a execução dos serviços. Também os mesmos têm dificuldade de identificar quais são os clientes quem tem prioridade para atendimento devido à falta de informação.

### 8.3 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação foi formulado através da matriz 5W2H, conforme o embasamento teórico do presente estudo.

Plano de ação 1						
Objetivo:	Realizar curso de treinamento aos técnicos terceirizados					
Responsável	Coordenador de Comunicação de DADOS da empresa terceirizada					
Estratégia:	Plano de treinamento					
O quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto?
Treinamento para os técnicos terceirizados sobre configuração de modems, rede de Acesso e redes Lógicas.	Na sede do Partenon	Técnicos de DADOS	19/07/2009 e 26/07/2009	Técnicos terceirizados saibam executar as instalações com maior qualidade e rapidez	Aulas durante dois sábados com equipamentos necessários	Custo de impressão de material

Figura 7: Plano de ação 1  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

Relativo ao plano de ação 1, o objetivo é realizar um curso de treinamento para os técnicos terceirizados sobre configuração de modems, rede de acesso e redes lógicas.

A sugestão é elaborar aulas de seis horas nas datas estabelecidas, e ministrá-las para terceiros. O foco deste treinamento será aumentar o conhecimento técnico sobre as configurações básicas e avançadas sobre rede e modem de dados, principais fabricantes, instruções e modelos mais comercializados no RS e testes para identificação e segmentação de defeitos. Também as aulas terão conteúdo de redes de acesso e redes lógicas, ou seja, conhecimento básico de eletricidade, topologias, básico de TCP/IP, Sistemas Operacionais e principais comandos.

As aulas podem ser ministradas pelos próprios funcionários da BRT. Desta forma o custo para implantar o treinamento é mínimo, apenas com a impressão de material sobre o tema em questão.

Plano de ação 2						
Objetivo:	Fiscalização em campo da empresa terceirizada (supervisor x técnicos)					
Responsável:	Supervisor de instalações de DADOS					
Estratégia:	Fiscalização em campo					
O quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto?
Fiscalizar cada técnico em campo	Na empresa do cliente	Supervisores da empresa terceirizada	Quatro vezes na semana	Melhorar a qualidade e produtividade dos técnicos	Realizar fiscalização por amostragem	Custo de impressão de planilhas e combustível

Figura 8: Plano de ação 2  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

O plano de ação 2 tem o objetivo de fiscalizar em campo, as instalações de comunicações de dados realizadas pelos técnicos terceiros.

A fiscalização será realizada quatro vezes por semana, por amostragem, pelos supervisores terceirizados para identificarem falhas no processo e erros cometidos pelos técnicos e assim corrigir imediatamente os problemas



encontrados em campo, aumentando a curto prazo a qualidade do serviço prestado.

O custo para esta estratégia, será apenas o consumo de combustível, para o deslocamento dos supervisores juntamente com os técnicos e a impressão de planilhas para realizar o acompanhamento das atividades fiscalizadas.

Plano de ação 3						
Objetivo:	Repassar as informações corretas para os técnicos					
Responsável:	Coordenador do Centro de Operações da terceirizada					
Estratégia:	Corrigir o processo de coletar as informações					
O quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto?
Informações corretas	Na página dos técnicos	Pessoas que trabalham no Centro de Operações da terceirizada	Diariamente	Melhorar a qualidade e produtividade dos técnicos	Ajuste na configuração dos sistemas de informática	Nenhum custo

Figura 9: Plano de ação 3  
Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

O plano de ação 3 tem o objetivo de corrigir, através de ajuste na configuração dos sistemas de informática do centro de operações da terceirizada, as informações necessárias sobre os serviços que cada técnico deverá executar, fazendo com que o repasse das informações para os técnicos sejam completas e corretas.

Plano de ação 4						
Objetivo:	Atender os indicadores de instalações de comunicações de DADOS					
Responsável:	Supervisão de empresa terceirizada					
Estratégia:	Gestão eficaz das prioridades executadas em campo					
O quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto?
Identificar as prioridades a serem executadas	Planilha enviada via e-mail	Supervisor terceirizado	Diariamente	Melhorar os indicadores de instalação de DADOS	Identificando as prioridades e encaminhado aos técnicos de campo	Impressão dos serviços prioritários

Figura 10: Plano de ação 4  
Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

O plano de ação 4 tem como objetivo atender os indicadores de eficiência das instalações de comunicação de DADOS, ou seja, atender primeiro as ordens de serviço mais antigas e que tem prioridade do serviço de instalação.

O supervisor da terceirizada receberá diariamente, via e-mail, para acompanhamento e controle uma planilha com todos os serviços por ordem de prioridade. O mesmo vai identificar e informar aos técnicos de campo e acompanhar que sejam executadas naquele dia, as prioridades, garantindo assim que o indicador de velocidade seja cumprido.

Plano de ação 5						
Objetivo:	Controlar a produção diária					
Responsável:	Supervisão da empresa terceirizada					
Estratégia:	Controle via sistema weblince					
O quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto?
Controle de produção diário dos técnicos de DADOS de campo	Sistema weblince	Supervisor Eduardo	Diariamente a partir das 09 horas	Conhecimento e controle de produtividade individual de cada técnico	Gerar relatórios de hora em hora	Nenhum custo

Figura 11: Plano de ação 5  
Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

No plano de ação 5 tem como objetivo controlar a produção individual de cada técnico, através de relatórios gerados via sistema web lince de hora em hora, diariamente a partir das 09 horas.

O supervisor da terceirizada acompanhará e controlará constantemente para que tudo ocorra conforme planejado e estabelecido naquele dia. Caso haja algum contratempo o supervisor tem condições de mudar a estratégia de trabalho.

## **9 CONCLUSÃO**

Os dados levantados com este trabalho permitiram elaborar os planos de ações para qualificar os serviços prestados por terceiros, nas instalações de comunicações da empresa estudada.

Caso estes planos sejam implantados trarão benefícios tanto para a BRT, como para a empresa terceirizada, visto que a primeira terá o retorno desejado dos prestadores na execução do processo e, a segunda, qualificará seus técnicos.

As ações realizadas representaram o objetivo geral do trabalho que, para ser atingido, teve como objetivos específicos à identificação das falhas e por fim a proposta de melhorias, pois na terceirização devem ser incluídos métodos de verificação da qualidade e do nível de satisfação dos serviços prestados.

Atingido o objetivo, considerou-se válido a realização deste trabalho, logo que foram identificadas questões importantes para a qualificação nos serviços de instalações de DADOS, colaborando para a empresa atingir o padrão desejado e manter a qualidade e produtividade dos terceiros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, p. 68, 1996.

ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. Editora Atlas. São Paulo, 1993.

BECKHARD, Ricahard and HARRIS, Reuben T. **Organizational Transitions: Managing Complex Change**. Massachussetts Institute of Technology Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

BEHARA, R.S., GUNDERSEN, D.E. and CAPOZZOLI, E.A. Trends in information systems outsourcing. **International Journal of Purchasing**, Vol. 31 No. 2, 1995.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BESENKO, D., DRANOVE, D. and SHANLEY, M. **The Economics of Strategy**. John Wiley & Sons, New York, NY, 1996.

BEZERRA, Olívia Maria de Paula Alves; BRITO, Mozart José de. Condições de trabalho e gestão da força de trabalho terceirizados. IN: Encontro anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. (1994: Curitiba). **Anais....** Curitiba, 1994.

BOVET, David e JOAS, August. A Chave é a Execução. **HSM Management**, v.34 setembro/outubro, 2002.

COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e qualidade total: uma integração perfeita**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela. **Métodos e pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística: perspectiva contingencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998

ELLISON, S. David; MILLER, David W. Beyond ADR: Working toward synergistic strategic Partnership. **Journal of Management in engineering**, Estados Unidos, n.6, novembro/dezembro, 1995.

EULALIA, Luis Antonio da Santa; PIRES, Silvio Roberto Ignácio. **Terceirização estratégico com um prática essencial para uma efetiva Supply Chain**

- Management. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** São Paulo, 2001.
- FARIA, A. de Nogueira. **Organização de empresas:** racionalização, estruturação e sistemas. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.
- FARIA, José Carlos. **Administração:** introdução ao estudo. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FERREIRA, Marta A. T. e SOUZA, Engo I. N. Estratégias de Terceirização na Indústria Mineira: Características e Impactos. 18o **ENANPAD**, v. 9, 1994.
- FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Jerônimo Souto. **O lado (des) humano da terceirização:** o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-la. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- FRANCESCHINI, Fiorenzo et al. Um modelo para a terceirização. **HSM Management**, v.42, janeiro/fevereiro, 2004.
- GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização:** Uma abordagem estratégica. 5 ed. São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais:** estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1997.
- HART, O. **Firms, Contracts and Financial Structure.** Clarendon Press, Oxford, 1995.
- HENDRY, John. The occult cost of the outsourcing. **European Management Journal.** Mai-Jun 1997.
- KAKABADSE, Nada; KAKABADSE, Andrew. Terceirização: a paradigma shift. **Journal of Management Development**, v. 19, n.8, p. 670-728, 2000.
- KANTER, Rosabeth Moss; STEIN, Barry A.; JICK, Tood D. **The Challenge of Organizational Change.** The Free Press, New York: 1992.
- LANKFORD, William M. and PARSA, Faramarz. **Outsourcing: a primer.** Management Decision, n. 37, v.4, 1999.
- LAW, C. M. **Restructuring the global automobile industry:** national and regional impacts. London, Routledge, 1991.
- LEE, Matthew K. O. IT terceirização contracts: practical issues for management. **Industrial Management & Data Systems**, 1996.

- LEIRIA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton Dorneles. **Terceirização: Uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial**. São Paulo: Gente, 1995.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- MARINHO, B. L.; AMATO NETO, J. A Necessidade de Gerenciamento da Qualidade de Fornecedores no Ambiente Globalizado. ENEGEP, n 17, **Anais...**, v.4. Gramado, outubro de 1997.
- MARTINS, Manoel F. Qualificação e Desenvolvimento de Fornecedores e o Aprimoramento da Qualidade Industrial. I Congresso Latino Americano de Engenharia Industrial, n. 1, **Anais...**, Florianópolis, v. 1, 1993.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MORETO, Laércio. **Gestão eficaz de contratos: suporte para a implantação da terceirização de serviços**. Dissertação de Mestrado. UFSC, 2000.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas, 1995
- OLIVEIRA, Paulo Antônio Fuck de. **Terceirização como estratégia**. 2. ed. Curitiba: Bate Byte, 1996.
- OLIVEIRA, Sidney Teylor de. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- PERROW, Charles B. **Análise Organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1981.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos de. **Manual de Terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. São Paulo: STS, 1992.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusões, Dissertações e Estudos de caso**. 3 ed. Porto Alegre: Atlas, 2007.
- RUSSO, Giuseppe Maria. **Guia Prático de Terceirização: Como elaborar um projeto de terceirização eficaz**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

SÁ, M. P. et al. Terceirização no processamento final das indústrias farmacêutica e veterinária. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXI, **Resumos...** Angra dos Reis, 1997.

SARATT, Newton Dorneles et al. **Quarteirizacao: redefinindo a terceirização**. 1.ed. Porto Alegre: Badejo, 2000.

SILVA, Ciro Pereira da. **A terceirização responsável: modernidade e modismo**. São Paulo: LTr, 1997.

SIMCSIK, T. **OMIS: organização, métodos, informação e sistemas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SLONGO, L. A. Relacionamento Fornecedor/Cliente: um elemento de diferenciação no marketing industrial. 16o **ENANPAD**, v. 5, 1992.

STREBEL, Paul. Why do Employees Resist Change? **Harvard Business Review**, May-June 1996.

STUTZ, Dalmo. Questionando a validade do uso da terceirização em TI. **Developer's Magazine**, n. 36, v.3, ago, 1999.

VANCA, Paulo M. **Evolução do processo de terceirização nas 500 maiores empresas do Brasil**. Suma Econômica, São Paulo, n. 176, março 1994.

VIDAL, José Sales de França; MEDEIROS, Janann Joslin. Aspectos estratégicos e operacionais do processo de terceirização dos serviços de manutenção de uma ferrovia. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** São Paulo, 2001.

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

**APÊNDICE A – Roteiro de entrevista ao Gestor da BRT**

1. Há um aumento da capacidade produtiva da empresa, em relação à instalação de Dados, utilizando os recursos de empresas terceirizadas?

---

---

---

---

---

2. Quais são os principais problemas encontrados com a terceirização referente à instalação de Dados?

---

---

---

---

---

3. Como você avalia o relacionamento entre a BRT e a empresa terceirizada contratada para realizar as instalações em campo de Dados?

---

---

---

---

---



**APÊNDICE B – Roteiro de entrevista aos fiscais da BRT**

1. Quais os grandes problemas encontrados no dia-a-dia do seu trabalho como Fiscal da BRT no segmento Dados?

---

---

---

---

---

2. Há fiscalização em campo por parte da empresa terceirizada?

---

---

---

---

---

**APÊNDICE C – Roteiro de entrevista aos técnicos de Dados da empresa  
terceirizada**

1. Quais as dificuldades encontradas no dia-a-dia do seu trabalho em campo nas instalações de Dados?

---

---

---

---

---

2. As informações sobre os serviços de Dados para execução em campo são repassadas de modo eficaz pelo Centro de Operações da empresa terceirizada?

---

---

---

---

---