



FACULDADES IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**“TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO:
ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA
ELÉTRICA”**

ROGERIO CALHMAN PEREIRA

ORIENTADOR: *Prof. Dr. Edson Dalto*

Rio de Janeiro, 06 de Março de 2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**“TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: ESTUDO DE CASO EM UMA
DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA”**

ROGERIO CALHMAN PEREIRA

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.
Área de Concentração: Administração de
Operações e Administração Estratégica

ORIENTADOR: PROF. DR. EDSON DALTO

Rio de Janeiro, 06 de Março de 2006.

**“TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: ESTUDO DE CASO EM UMA
DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA”**

ROGERIO CALHMAN PEREIRA

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.
Área de Concentração: Administração de
Operações e Administração Estratégica

Avaliação: Aprovada em 06 de março de 2006.

BANCA EXAMINADORA:

Professor Dr. EDSON JOSÉ DALTO (Orientador)
Instituição: Faculdades IBMEC

Professor Dr. LUIZ ALBERTO NASCIMENTO CAMPOS FILHO
Instituição: Faculdades IBMEC

Professor PAULO ROBERTO DA COSTA VIEIRA
Instituição: Banco Central do Brasil

Rio de Janeiro, 06 de março de 2006.

331.2166
P436

Pereira, Rogerio Calhman.

Terceirização de processos de negócio: estudo de caso em uma distribuidora de energia elétrica / Rogério Calhman Pereira - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2006.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração Geral.

1. Terceirização.

DEDICATÓRIA

**A Deus pela oportunidade,
Aos meus pais, pelo suporte e incentivo,
À minha esposa pelo apoio incondicional e
paciência,
Ao meu filho Matheus pela alegria e
felicidade...**

AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Edson José Dalto, por acreditar no meu esforço, na minha determinação e por se dispor a orientar-me nesta dissertação.

Aos professores Luis Alberto Campos e Paulo Roberto Vieira pela colaboração e pelo conhecimento transmitido.

A todas as pessoas que contribuíram de alguma forma no desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma visão ampla da terceirização, enfocando aspectos estratégicos e indicando os fatores determinantes que podem conduzir este processo ao sucesso, além dos benefícios e riscos envolvidos. Abrange a evolução da terceirização, da tradicional ao mais novo conceito de terceirização, a transformacional. Revisa a literatura sobre terceirização, destacando as pressões do mercado que influenciam a forma com que as empresas devem operar. Ao final, avalia o processo de terceirização de uma empresa de distribuição de energia elétrica, com base nas melhores práticas de realização de um processo deste tipo, concluindo com propostas de melhoria dos fatores negativos obtidos e recomendações tanto gerais como específicas para o setor elétrico.

Palavras Chave: Terceirização, Setor elétrico brasileiro, Competência Central, Terceirização transformacional.

ABSTRACT

This work presents an ample vision of the outsourcing, focusing strategical aspects and indicating the determinative factors that can lead this process to the success, as well as the benefits and involved risks. It encloses the evolution of the outsourcing, from the traditional one to the new concept of outsourcing, the transformacional. It revises literature on outsourcing, detaching the pressures of the market that influence the form with that the companies must operate. In the end, it evaluates a electric energy distribution company outsourcing process, on the basis of best practices to accomplish a process of this type, concluding with improvement proposals to the negative factors identified and general recommendations, as well as specific for the electric sector.

Key words: Outsourcing, Brazilian Electric sector, Core Competencies, Transformacional outsourcing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Área de concessão da Ampla.	13
Figura 2 – Relação fundamental dos processos.....	18
Figura 3 – Diagrama dos processos em organizações.	19

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – A evolução da Terceirização	34
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	O PROBLEMA	4
2.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	4
2.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	15
2.3	OBJETIVOS:	15
2.3.1	Objetivo Final.....	15
2.3.2	Objetivos Intermediários	15
2.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	16
2.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	16
3	REVISÃO DE LITERATURA E REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
3.1	VISAO GERAL SOBRE PROCESSOS.....	18
3.2	RELAÇÃO ENTRE TERCEIRIZAÇÃO E COMPETÊNCIA CENTRAL.....	22
3.3	Perspectiva histórica da Terceirização.....	31
3.4	Diretrizes para a Terceirização.....	35
3.5	O novo conceito da Terceirização Transformacional	39
3.5.1	Definição	39
3.5.2	Benefícios e Riscos	41
3.5.3	Implementação	44
4	METODOLOGIA	49
4.1	TIPO DE PESQUISA	49
4.2	MÉTODO	50
4.3	PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	51
4.4	TRATAMENTO DOS DADOS.....	53

4.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	53
5	ANÁLISE DO CASO	55
6	CONCLUSÃO	59
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
	APÊNDICE A.....	70

1 INTRODUÇÃO

A crescente competição e as mudanças recentes no ambiente de negócios têm feito com que a capacidade das empresas de se transformar e se adaptar rapidamente seja um imperativo estratégico.

Novos desafios vêm surgindo para os executivos e as organizações que eles lideram, entre eles: (1) gerar aumento de renda através da diferenciação de produtos e serviços ou atuar em novos mercados, enquanto cortam custos e gerenciam a exposição frente ao risco; (2) tornar as organizações mais ágeis, provendo a habilidade de responder em tempo real às pressões competitivas, mudanças nas demandas e ameaças de mercado; e (3) corrigir deficiências nos conhecimentos, talentos e liderança da organização.

A terceirização é uma tendência atual, considerada por muitos necessária para as empresas que buscam alcançar maior produtividade, elevar o nível de qualidade, reduzir custos e aumentar a capacidade de se adaptar ao ambiente mutável e competitivo dos dias de hoje.

As empresas apresentam tendência para aumento no volume de itens comprados, através de programas cada vez mais agressivos de terceirização estratégica de produtos e serviços, focando mais intensamente em suas competências essenciais.

A terceirização tem apresentado consequências positivas e negativas para as empresas. Como vantagens pode-se observar que as empresas ganham rapidez, flexibilidade e eficiência, além de poder focar mais no fortalecimento de suas competências principais.

Por outro lado, podem ser mencionados como fatores negativos a dificuldade de se encontrar a parceira ideal, a dependência dos terceiros, a perda do vínculo com o empregado, a perda de identidade cultural da empresa, perda de oportunidades de negócios futuros por não dominar algum processo de negócio que foi terceirizado, entre outros.

Desta forma, para se alcançar os resultados almejados pela terceirização, é necessário não apenas encontrar um fornecedor com menor valor de proposta. É necessário seguir um método estruturado para identificar e administrar todas as etapas do processo que exigem decisões.

Os serviços de terceirização disponíveis atualmente envolvem desde a tradicional alocação de pessoal até as formas mais atuais de compartilhamento de recursos computacionais. Também é possível observar a amplitude da terceirização, desde os serviços mais operacionais até os mais estratégicos para as organizações.

O objetivo da pesquisa é estudar as características dos processos de negócio operacionais das empresas de distribuição de energia elétrica, especificamente a avaliação das principais dimensões que afetam o potencial dos mesmos serem terceirizados e de como fazê-lo da melhor forma, levando em conta os riscos e os benefícios.

Nota-se que após o processo de privatização feito pelo governo federal, uma boa parte das empresas distribuidoras de energia elétrica adotaram a terceirização de forma intensiva, em alguns casos, sem seguir os cuidados necessários. Sendo o setor elétrico de importância estratégica para o país, não só do ponto de vista de sua importância econômica, mas também por sua imprescindibilidade para o bom andamento da vida moderna e em sociedade, um estudo que aporte conhecimento para a melhor gestão da terceirização das empresas deste setor pode ser de grande utilidade.

2 O PROBLEMA

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A terceirização surgiu em função da necessidade das empresas buscarem atender mais as exigências do mercado, de forma a tornarem-se mais ágeis a partir da redução de níveis hierárquicos, permitindo alcançarem resultados com competência e qualidade. A crescente disputa por fatias de mercado fizeram com que as empresas buscassem o aumento da produtividade, do nível de qualidade e, simultaneamente, a redução de custos, e uma das fortes alternativas para alcançar este objetivo foi a terceirização.

Para Dornier et al (2000), a evolução da terceirização se deve ao sucesso das empresas japonesas durante a década de 90, que teve como um dos principais motivos a estrutura superior de seus sistemas de manufatura a qual tinha como atributo exclusivo uma rede de fornecedores organizados de forma diferenciada.

Para Davenport (2005) um dos problemas que as empresas enfrentam quando pensam em terceirizar é a falta de uma forma para determinar quão bem um agente externo poderia realizar um processo de negócio. Geralmente não existe uma base clara através da qual as companhias possam comparar as capacidades providas por organizações externas com as oferecidas internamente, ou comparar serviços entre múltiplos provedores externos.

Davenport (2005) comenta que os processos de negócios, das atividades mais simples às mais complexas, estão sendo analisados, padronizados e checados quanto à qualidade. Na medida em que este trabalho progredir, os processos serão tidos como *commodities* o que causará uma terceirização em larga escala.

“O estabelecimento de padrões para um número grande de processos de negócios irá em breve facilitar a tarefa de determinar se uma capacidade de negócio pode ser melhorada se for terceirizada. Tais padrões também irão tornar mais fácil a tarefa de se comparar fornecedores de serviços e avaliar o custo contra os benefícios de se terceirizar. Eventualmente estes custos e benefícios serão tão visíveis para o comprador que o processo terceirizado irá se tornar uma *commodity*, e os preços irão cair drasticamente.” (DAVENPORT, 2005)

A terceirização de funções que não contenham competências essenciais, ou seja, que representam aquilo que diferencia uma empresa da outra, já é aceita há algum tempo, contudo, grandes empresas vêm utilizando a prática da terceirização também com seus processos essenciais (CALABRO, 2005).

Uma evolução da terceirização tradicional já vem sendo utilizada por inúmeras organizações ao redor do mundo como meio de transformar o negócio com o objetivo de alcançar uma melhoria rápida e sustentável no desempenho da empresa como um todo através da transferência para terceiros de processos de negócios mais críticos (KNOWLEDGE@WHARTON, 2004). Este tipo de terceirização é a transformacional que vem sendo conhecida internacionalmente como BTO (*business transformation outsourcing*).

No ambiente atual de grande volatilidade dos mercados e com o objetivo de se tornarem mais competitivas, as empresas precisam tornar-se adaptáveis, e desta forma mais rápidas, flexíveis e ágeis, porém, “a transformação para um estado adaptável é um grande desafio para cada empresa, afetando sua estrutura, seus processos, suas tecnologias – até mesmo sua cultura” (MAZZAWI, 2002, p.39). Para sobreviver neste ambiente de mudanças, as empresas não podem ter seus processos amarrados ao passado, com arquitetura e gerenciamento inflexíveis. Passa a ser necessário achar uma forma de, simultaneamente, melhorar a performance de curto prazo e estar preparado para as mudanças de longo prazo.

Apesar da terceirização ser uma prática de gestão cada vez mais adotada, ela tem suas vantagens e desvantagens. Para cada caso se devem seguir algumas diretrizes básicas, sendo fundamental a realização de um processo de terceirização bem estruturado.

Um processo mal sucedido de terceirização de atividades essenciais para a empresa pode gerar problemas como descompassos nos controles operacionais e de infra-estrutura, duplicação dos esforços em setores de clientes ou em relacionamentos com estes, erro no direcionamento de oportunidades, prejuízo à marca ou à reputação da empresa, entre outros.

Conforme Chiavenato (2005), após analisarem custos e medirem a qualidade, algumas empresas começaram a “desterceirizar” setores da produção com objetivo de evitar o “resserviço”, que significa pagar por um produto ou processo de produção e ter de refazer tudo, com mão-de-obra própria. Já no setor de serviços financeiros a terceirização tem sido bem-sucedida.

“Os problemas com qualidade e custos estão ocorrendo no mundo todo, e muitas empresas estão se informatizando para controlar as tarefas de terceirizados ou subcontratados.” (Chiavenato, 2005, p.376)

A terceirização é uma prática que vem sendo muito utilizada por organizações de todo o mundo, contudo, para se obter sucesso, é necessário analisar o caso previamente considerando suas especificidades frente à teoria atual de Terceirização. Em empresas de distribuição de energia, a prática da terceirização de processos de negócio operacionais também tem sido amplamente utilizada, sendo que para ela gerar os resultados esperados é necessário focar questões estratégicas e os principais fatores que podem conduzir este processo ao êxito. É necessário para as empresas ter algumas recomendações para o sucesso na aplicação desta política de gestão, tanto gerais quanto específicas para o setor elétrico.

A Ampla era uma distribuidora de energia elétrica estatal que foi privatizada em 1996, sendo que a maioria das demais distribuidoras do país também foram privatizadas durante 96 e 97. Essas empresas, antes da privatização, eram estatais e tinham um grau de verticalização elevado de seus processos de negócio. De uma forma geral, após a privatização, a terceirização foi adotada por estas distribuidoras sendo que a característica comum foi a falta de definição clara dos objetivos de redução de custos e aumento da qualidade dos serviços durante o processo de terceirização. O intuito principal foi o de reduzir custos através de corte de pessoal e transferência das atividades para o terceiro.

Os desafios atuais da Ampla residem principalmente no aumento da satisfação de seus clientes com os serviços prestados e na lucratividade do negócio. Como boa parte dos processos de negócio que envolvem o relacionamento com os clientes da empresa estão nas

mãos de agentes externos, um estudo visando incrementar o desempenho e otimizar os custos das atividades envolvidas se justifica.

É importante ressaltar que as questões tratadas neste trabalho atingem a todo o setor elétrico, que é um importante segmento da indústria na economia brasileira no que tange à geração de empregos, movimentação de recursos, investimentos, além de servir de base para todo o crescimento econômico industrial do país.

O setor elétrico Brasileiro

O setor elétrico brasileiro, nos últimos anos, tem passado por importantes alterações de cunho estrutural e institucional, migrando de uma configuração centrada no monopólio estatal como provedor dos serviços e único investidor para um modelo de mercado, com a participação de múltiplos agentes e investimentos partilhados com o capital privado (ANEEL, 2006). Esta reestruturação foi estabelecida no bojo da reforma do papel do Estado, iniciada em meados da década de 90, possibilitada, por sua vez, pela disposição constitucional de 1988. Esta possibilidade sustentou também a execução da privatização de ativos de serviços de energia elétrica sob controle estadual e federal, onde se inserem as empresas de distribuição de energia elétrica.

O mercado brasileiro de energia elétrica foi sempre crescente, mesmo durante os períodos de crise econômica, chegando a patamares de 12% ao ano. Até um passado recente, as concessionárias atendiam ao crescimento do consumo aumentando a oferta de energia elétrica sem preocupação com o uso eficiente de seus recursos.

Os recursos financeiros necessários para a expansão do setor elétrico provinham de três fontes: geração interna de recursos, a partir das tarifas; recursos do Estado e empréstimos obtidos no sistema financeiro internacional.

No início de 1995, o setor elétrico brasileiro encontrava-se em profunda crise estrutural, com obras paralisadas, tarifas defasadas e falta de incentivos a novos investimentos, problemas somados à incapacidade de investimento por parte do Estado em decorrência da crise fiscal.

Ao mesmo tempo o Plano Real veio incorporar novas camadas de consumidores ao mercado brasileiro, aumentando significativamente o consumo de eletro-eletrônicos como geladeiras, televisões, máquinas de lavar, chuveiros e computadores.

A reestruturação do setor de energia elétrica tornou-se inadiável e foi empreendida com os objetivos de: diminuir o risco de déficit; aumentar a competição e garantir a eficiência do sistema; incentivar novos investimentos, sobretudo privados; assegurar a melhoria da qualidade dos serviços com preços mais justos ao consumidor; e implementar a diversificação da matriz geradora de energia.

As empresas controladas pela Eletrobrás foram incluídas no Programa Nacional de Desestatização, criado em 1990, que obrigava a privatização dos segmentos de geração e distribuição. O leilão de privatização da Escelsa, em 1995, inaugurou nova fase do setor de energia elétrica, em consonância com a política de privatização do Governo Federal.

As distribuidoras de energia elétrica

Um dos primeiros setores a ser privatizado no Brasil pelo governo do presidente Fernando Henrique Cardoso foi o de energia. A regulamentação inicial do setor e a criação da agência reguladora consolidou a primeira etapa da privatização dos serviços governamentais. As empresas de distribuição de energia fazem parte deste setor e é através delas que todo o sistema arrecada a receita que remunera o investimento feito na geração, transmissão e distribuição da energia. As empresas de distribuição de energia elétrica tiveram juntas uma Receita Operacional Bruta em 2004 de R\$72 bilhões (ABRADEE – Relatório do 4º trimestre de 2004).

Os contratos de concessão das empresas prestadoras dos serviços de distribuição de energia estabelecem regras a respeito da tarifa, regularidade, continuidade, segurança, atualidade e qualidade dos serviços e do atendimento prestado aos consumidores e usuários. Da mesma forma, definem penalidades para possíveis irregularidades.

Esse universo de distribuidoras de energia elétrica hoje é constituído por 24 empresas privadas, 21 privatizadas, 4 municipais, 8 estaduais e 7 federais. No Brasil, segundo o controle acionário, cerca de 60% da energia elétrica são distribuídos por empresas cujo o controle acionário é privado.

O desempenho das empresas distribuidoras referente à continuidade do serviço prestado de energia elétrica é medido com base em indicadores de conjunto e individuais, segundo Resolução ANEEL nº 024, de 27 de janeiro de 2000. Os indicadores de conjunto são denominados DEC e FEC. O DEC (Duração Equivalente de Interrupção por Unidade

Consumidora) indica o número de horas em média que um determinado conjunto de unidades consumidoras fica sem energia elétrica durante um período, geralmente mensal. Já o FEC (Frequência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora) indica quantas vezes, em média, houve interrupção nas unidades consumidoras (residência, comércio, indústria etc).

Os indicadores individuais, destinados a aferir a qualidade prestada diretamente ao consumidor, são: DIC, FIC e DMIC. Os indicadores DIC (Duração de Interrupção por Unidade Consumidora) e FIC (Frequência de Interrupção por Unidade Consumidora) indicam, respectivamente, por quanto tempo e o número de vezes em que uma unidade consumidora ficou sem energia elétrica, durante um período considerado. O DMIC (Duração Máxima de Interrupção por Unidade Consumidora) é um indicador que limita o tempo máximo de cada interrupção ocorrida no período de um mês, impedindo que a concessionária deixe o consumidor sem energia elétrica durante um tempo muito longo.

Um outro instrumento permite a avaliação da melhoria da prestação dos serviços de energia elétrica, a partir da visão e satisfação do consumidor residencial. Trata-se do Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor (IASC), resultante de pesquisa anual que a ANEEL realiza para avaliar o grau de satisfação dos consumidores residenciais com os serviços prestados pelas empresas distribuidoras de energia elétrica. A pesquisa é feita por amostragem, com a aplicação de questionários diretamente aos consumidores e abrange toda a área de concessão das 64 distribuidoras no País.

O IASC gera indicadores comparáveis por região e porte de empresa, revelando a percepção global do setor e possibilitando análises comparativas com índices internacionais de satisfação do consumidor. Também compõe o cálculo de um componente do reajuste tarifário (Fator x).

A partir da pontuação obtida pela concessionária distribuidora chega-se ao valor a ser utilizado no cálculo do Fator x, o qual será aplicado no reajuste tarifário anual imediatamente posterior à data da pesquisa.

A partir desse índice foi instituído ainda o prêmio “Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor – IASC”, um diferencial de estímulo à melhoria dos serviços prestados ao consumidor residencial. As empresas distribuidoras são agrupadas por critérios regionais e por número de unidades consumidoras. Assim, aquelas que têm melhor avaliação em cada categoria recebem, além do troféu, o SELO IASC – marca que pode ser utilizada nas contas de energia elétrica e material institucional da empresa.

A distribuidora de energia Ampla

A Ampla era controlada pelo governo do estado do Rio de Janeiro e sua administração era muito influenciada pelos governantes que a utilizavam com interesses políticos, da mesma forma de tantas empresas estatais, o que muitas vezes prejudicou o processo de tomada de decisão dentro da companhia.

A Ampla é concessionária de fornecimento de energia elétrica, privatizada em 1.996, atendendo 66 municípios do estado do Rio de Janeiro (ver figura 1), incluindo grandes regiões como: Niterói, São Gonçalo, Magé, Cabo Frio, Angra, Araruama, Petrópolis, Teresópolis, Resende, Campos, Macaé, Pádua, Cantagalo, Itaperuna E Duque de Caxias (Saracuruna), tendo as seguintes características:

- 31.741Km² de área de concessão (73% do RJ)

outras tem população carente, que, via de regra, tende a utilizar energia elétrica de maneira clandestina, provocando perdas por evasão de receita.

Por outro lado, a cultura da população de baixa renda, assim como aspectos da legislação, dificultam a regularização destes consumidores. Também existem áreas que são “protegidas” por lideranças informais, notadamente as favelas que predominam na região de São Gonçalo, Magé, Duque de Caxias (Saracuruna) e Morros de Niterói, constituindo-se em áreas de risco inclusive em relação à integridade física dos profissionais que atuam na empresa.

Após ter assumido a concessão, a AMPLA, antiga CERJ, decidiu pela terceirização de todos os serviços de atendimento ao consumidor, não tendo adotado, aparentemente, critérios técnicos para este tipo de mudança de processo de trabalho. Ao decidir este movimento, decidiu, também, que as empresa ganhadoras dos processos licitatórios deveriam assumir o efetivo de pessoal que seria dispensado. Portanto, aproveitando uma mão de obra já qualificada, com impacto aparente reduzido, conhecimento de processos e das atividades desenvolvidas.

Este movimento aconteceu em 1997 e, após sete anos, a empresa vem reavaliando sua relação com as empresas terceirizadas, fruto da experiência adquirida ao longo dos anos. Desta forma, muitas ações estão sendo desenvolvidas no sentido de aperfeiçoar processos, qualificar as empresas contratadas e melhorar os sistemas de gestão na prestação de serviços.

2.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A pergunta para orientar o trabalho é:

Quais as principais dimensões que afetam a terceirização de processos de negócio nas empresas? No caso particular da Ampla, quais processos possuem essas condições? Como realizar a terceirização de forma a potencializar os benefícios e mitigar os riscos?

2.3 OBJETIVOS:

2.3.1 Objetivo Final

Avaliar com base na literatura mais atual, quais as principais dimensões que afetam a terceirização de atividades nas empresas, e buscar indicar quais processos de negócio da Ampla possuem essas condições, além de mostrar como se pode realizar a terceirização de forma a diminuir os riscos e aumentar as chances de sucesso.

2.3.2 Objetivos Intermediários

Têm-se como objetivos intermediários:

Levantar as atividades e como são os seus processos na Ampla. Identificar quais processos de negócio a teoria da terceirização indica como os mais realizados por terceiros e quais as tendências para o futuro.

Comparar e indicar como deve ser feito o processo de terceirização.

2.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO:

Relevância Teórica: Apresentar uma análise mais profunda da possibilidade da utilização da terceirização, com base nas recomendações da literatura mais atual, como forma de propiciar melhora no desempenho dos processos de negócio das empresas, em especial aqueles pertencentes a distribuidoras de energia elétrica.

Relevância prática para a Ampla: melhor conhecimento das possibilidades de gestão de seus processos de negócio e das melhores práticas para se realizar um processo de terceirização de sucesso.

Relevância prática para as empresas do setor elétrico e similares: trazer subsídios para implantação da terceirização.

2.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Somente serão investigados em quais situações é recomendável a terceirização de processos e se estas se aplicam ao caso da Ampla e em caso positivo qual a melhor forma de fazê-lo.

O trabalho possui um caráter exploratório qualitativo, suportado pela literatura sobre o tema, entrevistas e vivência do pesquisador. Irá descrever quais aspectos se devem analisar durante o processo de terceirização e suas fases, identificando apenas alguns pontos relevantes destas fases. Não será questionado nem descrito o processo de seleção do provedor utilizado pela empresa e nem a forma como o modelo de prestação do serviço estará estruturado, por se tratar de informação confidencial e estratégica para a empresa envolvida.

O trabalho não pretende avaliar ou criticar as decisões assumidas pela Ampla nos processos de terceirização, e sim procura oferecer suporte para futuras decisões e contribuir academicamente para o estudo do tema.

3 REVISÃO DE LITERATURA E REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 VISAO GERAL SOBRE PROCESSOS

Para se definir a palavra processo pode-se ter como modelo a vida, a qual existe como conseqüência de uma sucessão de eventos, alguns decorrentes dos fenômenos da natureza e outros causados pela ação dos homens e animais que habitam a terra. Cada um destes eventos pode ser visto como uma transformação, executada devido a um potencial ou uma força motivadora.

A estas transformações dá-se o nome de processos, estabelecendo a relação fundamental mostrada na figura 2.



Figura 2 – Relação fundamental dos processos

Para efeito da gestão de organizações os processos são qualificados, tendo atributos, conforme a figura 3:

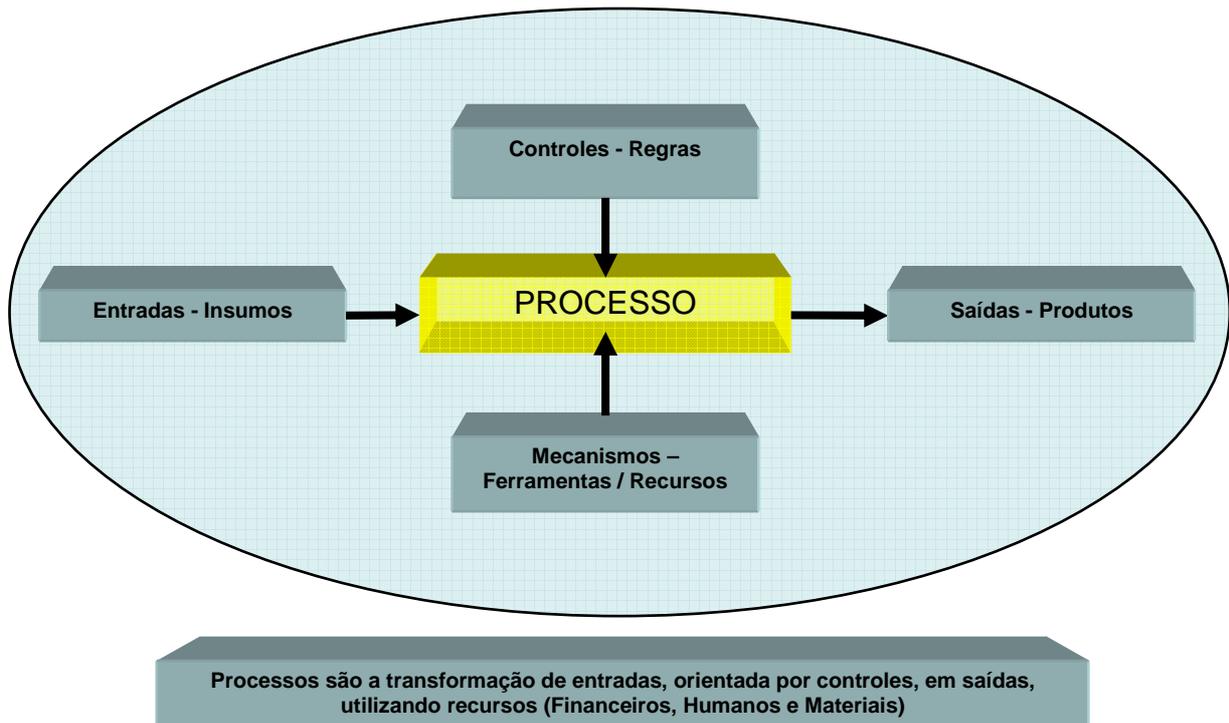


Figura 3 – Diagrama dos processos em organizações. (Fonte: Relatório FGV)

O termo “processo” tem várias definições, complementares e alinhadas com a descrição acima:

- Norma NBR ISSO 9000:2000 → “Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)”;
- IDEF0 – Integration Definition for Modeling of Processs → “Conjunto de atividades, funções ou tarefas identificadas, que ocorrem em um período de tempo e que produzem algum resultado”;
- Michael Hammer →
 - “1. Reunião de tarefas ou atividades isoladas;

- “2. Grupo organizado de atividades relacionadas que, em conjunto, criam resultado de valor para o Cliente”;
- Dianne Galloway (Mapping Work Process) → “Uma seqüência de passos, tarefas ou atividades que convertem entradas de fornecedores em uma saída. Um processo de trabalho adiciona valor às entradas, transformando-as ou usando-as para produzir alguma coisa”;
- Thomas H. Davenport →
 - “1. Conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado Cliente no mercado:
 - “2. Ordenação específica das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com começo e um fim, inputs e outputs claramente definidos”.

É importante observar que, assim como nos fenômenos da natureza, toda transformação que se caracterize como processo sofre a agregação de valor, atributo que é fixado pelo Cliente. No sentido mais rigoroso, agregação de valor é a diferença de valor entre o produto e a entrada (soma dos valores das entradas). Sob este ponto de vista, a quantidade de valor agregado é diretamente proporcional a combinação da eficiência e eficácia de todos os processos de uma organização e suas interações com o ambiente.

Para efeitos de delimitação e organização dos estudos, por convenção, adota-se em geral as denominações de:

- Macroprocessos: maior abrangência dentro da organização;
- Processos: subdivisões dos macroprocessos ou abrangência intermediária ;
- Microprocessos: subdivisões dos processos ou pequena abrangência.

Uma abordagem por processos implica em ênfase na melhoria da forma pela qual são realizados os trabalhos. O foco é a adoção do ponto de vista dos Clientes, importando a satisfação destes em relação aos produtos gerados. Para tanto, exige um profundo conhecimento e mapeamento de todas as atividades desenvolvidas, facilitando o desenho da estrutura organizacional e sua consistência. A estrutura organizacional, quando orientada por processos, permite uma visão dinâmica da forma pela qual a organização agrega valor a seus produtos.

Nas décadas de 80 e 90, a criação de valor foi amplamente discutida e pesquisada. Nos anos 80 o foco foi a redução de custos e reposicionamento competitivo. Já a década de 90 concentrou-se na melhoria dos processos, com a introdução do conceito de Reengenharia (HAMMER, 1990).

Hammer (1990) defende a idéia de que as empresas devem rever os seus processos de negócio ao invés de tentar automatizá-los. Para ele, a maioria dos processos de negócio na época de seu artigo tinham um desenho que havia sido criado com base em uma realidade que já não existia mais, cuja concepção se originou no pós segunda guerra mundial, antes do advento da

computação e na qual as empresas buscavam crescimento rápido, sem se preocupar com a inovação e criatividade.

Para Hammer (1990) a essência da Reengenharia é o reconhecimento e a quebra de regras e teorias nas quais os negócios estavam baseados. Para se atingir altos níveis de performance não é suficiente cortar o excedente de pessoal ou automatizar os processos. Ao invés disso, deve-se desafiar as velhas hipóteses e abandonar as regras antigas.

“Resumindo, a reengenharia busca altos níveis de aperfeiçoamento. Ela deve derrubar os conceitos convencionais e as restrições dos limites das organizações, além de ser ampla e de escopo multi-funcional. Deve utilizar a tecnologia da informação não para automatizar um processo existente e sim para apoiar a criação de um novo.”
(HAMMER, 1990)

3.2 RELAÇÃO ENTRE TERCEIRIZAÇÃO E COMPETÊNCIA CENTRAL

Para Corrêa e Corrêa (2004), a decisão de terceirizar faz sentido se representa efetiva criação de valor. Tradicionalmente, principalmente antes dos anos 90, as empresas avaliavam o que era menor, o custo marginal de executar a atividade ou o custo marginal de terceirizar, sem levar em conta outros aspectos.

“A partir dos anos 90, principalmente com a publicação do já clássico livro *Competing for the future* (Hamel e Prahalad, 1994), passou a ficar claro que nas decisões de “comprar ou fazer” deveriam entrar preocupações mais estratégicas do que apenas os

custos marginais envolvidos: uma das preocupações principais deveria ser com as chamadas competências centrais. Estas incluiriam considerações sobre as atividades a serem terceirizadas representarem ou não competências centrais (“core competencies”).” (CORRÊA E CORRÊA, 2004, p.100)

É importante observar que para Corrêa e Corrêa (2004) o conceito de criação de valor não considera a apropriação de parcelas de valor anteriormente apropriados por outros, como por exemplo, demitir funcionários para recontratá-los como prestadores de serviços com valores de salários e benefícios menores. Considera-se como fonte geradora de valor a economia de escala, a maior facilidade do terceirizado realizar compartilhamento de boas práticas (*benchmarking*), desenvolvimento e treinamento do pessoal envolvido, acesso a habilidades particulares baseadas na experiência e curvas de aprendizado. Em alguns casos específicos pode-se ter aumento do valor quando se repassa parte dos riscos para os fornecedores transformando-se custos fixos em variáveis.

Hilmer; Quinn (1994) afirmam que muitas das pesquisas realizadas nos anos 70 e 80 sobre estratégia da integração vertical, indicaram que ela não proporcionou retornos altos e consistentes. Por outro lado várias pesquisas indicaram que em muitas indústrias as estratégias que defendiam a desagregação tiveram eficácia.

A partir da observação do fracasso de muitos conglomerados nas décadas de 60 e 70 os quais detinham amplas gamas de produtos, passou-se a se buscar uma maior focalização, contudo isto gerava um maior risco sistemático, devido a atuação em mercados mais restritos. Entretanto alguns analistas notaram que muitas empresas americanas e japonesas bem-sucedidas comercializavam uma extensa linha de produtos e não eram muito integradas

verticalmente. “No entanto, essas empresas não eram conglomerados no sentido normal do conceito. Eram chamadas, primeiramente, de “conglomerados relacionados”, redistribuindo certas habilidades-chaves de mercado em mercado. Ao mesmo tempo, essas companhias também contratavam expressivas atividades de suporte com terceiros” (QUINN, HILMER, 1994).

Corrêa e Corrêa (2004) utiliza a definição de competência feita por Hamel e Prahalad os quais a descrevem como um conjunto de várias habilidades e tecnologias, sendo a competência central decorrente do acúmulo de aprendizado destas habilidades e tecnologias que acontece no relacionamento entre unidades operacionais ou funcionais e equipes, e por isso raramente ela será encontrada em uma única unidade ou equipe.

Para Corrêa e Corrêa (2004) as características principais que uma competência deve ter para ser considerada central são:

Valor para o cliente - a competência deve oferecer uma contribuição ao valor percebido pelo cliente desproporcional;

Diferenciação sobre a concorrência – a competência deve ser dominada por poucas empresas do setor, ou seja, deve se qualificar como “unique”;

Extendabilidade – a competência deve possibilitar a exploração de novos mercados para ser considerada central. Corrêa utiliza como exemplo para ilustrar esta característica o caso da Avon:

“A Avon Cosméticos, que, por dominar uma competência (central) na logística de distribuição dos cosméticos que sempre fabricou, teve para si abertas as portas da distribuição de outros produtos, como calçados. Hoje a Avon é uma das maiores distribuidoras de calçados do Brasil e tem grande parte de seu faturamento mensal vindo da distribuição e venda de produtos, que, a exemplo de calçados, não fabrica e não distribuía inicialmente.”

Para apoiar a análise do que é realmente essencial, Hilmer; Quinn (1994) sugerem para os executivos que pensem em termos das habilidades específicas que a empresa tem ou que precisa ter para criar valor singular para os clientes. O autor também ressalta que esta análise deve ir muito além da observação de produtos tradicionais ou funções estratégicas para os fundamentos do que a companhia pode fazer melhor do que qualquer outra. Para apoiar a definição do que é essencial para a empresa o autor indica, com base em um estudo cuidadoso de empresas bem-sucedidas e mal-sucedidas, sete dimensões que devem ser consideradas:

1 - Deve-se olhar para além dos produtos da empresa para as habilidades intelectuais ou sistemas de administração que, na realidade, criam uma vantagem competitiva sustentada;

2 – A empresa deve procurar construir habilidades de grande influência em áreas que os clientes continuarão a valorizar ao longo do tempo, evitando focar demais em produtos ou em formatos inflexíveis e habilidades que já não agregam valor ao cliente;

3 – Focar atenção em duas ou três atividades na cadeia de valor mais críticas para o sucesso futuro. O custo da perda de atenção naquelas atividades mais essenciais pode ser muito alto,

visto que “à medida que ultrapassam três a cinco atividades ou conjuntos de habilidades, não conseguem igualar o desempenho de seus concorrentes ou fornecedores mais em evidência”.

4 – Uma estratégia eficaz identifica e atua em mercados nos quais existam lacunas as quais a empresa possa atender, como em situações onde existam brechas na tecnologia e onde investimentos em recursos intelectuais podem ser altamente alavancados.

5 - As empresas para lucrar de forma consistente mais que seus concorrentes devem desempenhar algumas atividades, que tenham valor para o cliente, melhor que qualquer outra empresa. Isso não significa ter que dominar e administrar todos os elementos da cadeia de valor relacionados a um produto e serviço. A empresa deve analisar o seu desempenho contra o desempenho de fornecedores que tenham as habilidades e tecnologia específicas embasadas em um único elemento da cadeia de valor. Provavelmente este fornecedor será mais eficiente nestas atividades do que uma empresa que distribua seus esforços por toda cadeia de valor;

6 – É essencial para a competitividade das empresas, que ela se dedique diretamente a compreender e servir seus clientes;

7 - As competências que forem essenciais para a competitividade da empresa devem estar difundidas entre as pessoas. Devem fazer parte da cultura corporativa. Especialmente nos casos em que a estratégia depende muito da criatividade, da dedicação pessoal, da iniciativa ou de atrair profissionais de primeira linha.

A luz destas definições de competência central, um risco que a empresa pode vir a incorrer quando terceiriza atividades que representem competências centrais é a perda de

oportunidades futuras. Não significa que uma empresa deva fazer tudo o que vende internamente, mas sim controlar as competências que fazem as maiores diferenças para o valor ofertado ao cliente.

A Nike é um caso de empresa que não costura o seu tênis, mas controla competências em logística, qualidade, *design*, desenvolvimento de produto, testemunhos de atletas, distribuição e *merchandising* e manufatura dos principais componentes de seus produtos de maior valor como o Nike Air.

A Volkswagen do Brasil utiliza um consórcio modular em sua fábrica de Resende na qual ela delegou a seus fornecedores parceiros a produção, sendo que ela mesma não produz praticamente nenhum componente ou montagem de seu produto, mas controla as competências centrais que são:

- Projeto da configuração do veículo: feito internamente pela própria VW, que domina e controla inteiramente o contato com os clientes;
- Domínio sobre atividades de pós-venda através de rede de concessionárias, que é importantíssimo no mercado de caminhões;
- Marca VW, que é suportada por outras competências;
- Atividades de coordenação, como aquisição dos componentes, manutenção de contratos de fornecimento, planejamento, programação e controle de produção, sendo ela o grande maestro da sinfônica, uma habilidade cada vez mais importante, uma vez

que a VW caminhões centra sua atuação mercadológica na crescente capacidade de customização.

Para Hilmer; Quinn (1994) os principais riscos estratégicos envolvidos na terceirização são:

1 - Perda de habilidades críticas ou o desenvolvimento de habilidades erradas, que ocorre quando a empresa repassa para terceiros a realização de certa atividade, que naquele momento não aparentava ser essencial para sua competitividade, e em decorrência disto, a contratante, por não ter executado mais esta atividade, não sabe mais como fazê-la.

2 - Perda de habilidades funcionais cruzadas é uma preocupação dos gerentes que temem a diminuição da interação das pessoas com a terceirização, principalmente das mais talentosas. Com uma menor interação entre os membros de diversas atividades funcionais existiria uma tendência a redução de novas percepções ou soluções inesperadas, afetando negativamente o nível de inovação e criatividade da empresa. Contudo se for estimulada a troca de idéias entre o pessoal da contratante e da contratada de forma constante, é possível que os benefícios da criatividade possam ser ainda maiores.

3 – Devido ao não alinhamento das prioridades do comprador com as do fornecedor, é possível que ocorra uma perda de controle sobre o provedor. É essencial uma afinidade e um contato frequente entre as partes, bem como uma compreensão com a administração do fornecedor.

Para Hamel e Prahalad (1994) atentar para o conceito de competências essenciais não significa que a empresa deva integrar tudo verticalmente, ou seja, que a empresa fabrique tudo

o que vende. A questão crucial é controlar as competências específicas que mais contribuem para o valor percebido pelo cliente. As decisões sobre o que fazer internamente e o que terceirizar podem ser apoiadas pelo entendimento acurado do que é e do que não é uma competência essencial.

“Em muitos setores, há uma tendência de deslocamento da integração vertical para a integração virtual. Em uma coalizão ou rede, cada empresa se especializa em algumas competências essenciais. Embora precisem compreender a gama de competências necessárias para competir em um produto ou mercado específico, os gerentes não precisam manter o processo inteiro dentro da empresa. (...) Mas é preciso ter cuidado para não alardear excessivamente a chamada empresa em rede ou modular. A influência, poder e lucratividade de uma empresa dentro de uma rede corporativa virtual depende da singularidade e importância relativa das competências essenciais dessa empresa. Algumas competências, que são essenciais e definem singularmente a empresa na mente de seus clientes e oferecem acesso a novos mercados, precisam ser mantidas internamente.” (HAMEL e PRAHALAD, 1994)

Na visão de Hilmer; Quinn (1994) as empresas devem proteger da concorrência as habilidades essenciais - geradoras de vantagens competitivas - de forma a evitar que esse conhecimento seja acessado por terceiros. Isso significa que a empresa deve executar internamente certas atividades somente para criar bloqueios estratégicos aos seus conhecimentos sobre competências essenciais que realmente são mais importantes para a manutenção da vantagem competitiva, mesmo que a empresa não tenha capacidade de realizar estas atividades com os mesmos padrões de excelência que o mercado fornecedor pode oferecer.

Para Hilmer; Quinn (1994) deve-se analisar as atividades que estão sendo consideradas para a terceirização respondendo a três perguntas chave. “Primeiro, qual é o potencial para obtenção de vantagem competitiva nesta atividade, levando-se em conta os custos de transação? Segundo, qual a vulnerabilidade em potencial que poderia surgir de um fracasso de mercado se a atividade for terceirizada? Terceiro, o que podemos fazer para aliviar nossa vulnerabilidade ao estruturar providências junto aos fornecedores para que proporcionem controles apropriados e ainda que provejam para flexibilidade necessárias de demanda?”

Hilmer; Quinn (1994) mencionam que muitas empresas não realizam a terceirização de certas atividades porque as considera fundamentais para seu negócio e por elas já serem executadas internamente. Contudo é possível que existam muitos fornecedores específicos realizando estas mesmas atividade com mais eficiência. O importante é que a empresa analise a questão-chave estratégica na interiorização *versus* terceirização que consiste em verificar se a empresa pode manter uma vantagem competitiva ao realizar uma atividade internamente em uma base contínua.

“A Ford Motor Company, por exemplo, descobriu que as práticas de qualidade e os custos de muitos de seus fornecedores internos não chegavam nem perto daqueles proporcionados pelos fornecedores externos, quando começou seus famosos estudos de parâmetros mundiais...” (HILMER e QUINN, 1994)

Para Auguste et al. (2004) a vantagem dos fornecedores especialistas em relação aos clientes contratantes de seus serviços será sustentada pelos ganhos de escala gerados por uma grande base de clientes e pelos ganhos de capacitação desenvolvidos ao enfrentar uma variedade de

situações. Se o fornecedor especialista não for mais eficaz na realização das atividades, o cliente irá realizá-la internamente.

3.3 PERSPECTIVA HISTÓRICA DA TERCEIRIZAÇÃO

A utilização da prática da terceirização como estratégia empresarial teve um grande incremento a partir do período pós Segunda Guerra Mundial, na década de 60-70. Para Druck (1999) isto se deve em grande parte pela influência da indústria japonesa:

“Através do avanço expressivo da tecnologia e da produtividade/competitividade da economia japonesa, os países do continente americano, inclusive o Brasil, se viram impulsionados a agilizar suas transformações no campo da produção e da tecnologia de bens e serviços. Assim, as empresas desses países passaram gradualmente a determinar um comportamento competitivo, cujos métodos e gestão da produção baseavam-se em processos de produção ‘enxutos’ e nas filosofias de qualidade total e de produção *just-in-time*.” (DRUCK, 1999).

No Brasil, o processo de terceirização se iniciou com a instalação das multinacionais, através das técnicas de gestão trazidas principalmente pelas montadoras de veículos. Posteriormente, a partir de uma política competitiva direcionada aos consumidores, da exigência de aprimoramento da qualidade dos produtos e da eficiência nos serviços de baixo custo, o Brasil passou a priorizar a questão da racionalização econômica como via de maior crescimento estratégico no mercado nacional e mundial. Aos poucos, a terceirização começou a ser implantada em atividades consideradas extremamente periféricas na produção como a

limpeza, conservação e segurança patrimonial. Mais tarde atingiu as chamadas *atividades-meio*, tais como vigilância, transportes, informática, reprografia, telecomunicações, manutenção de prédios e equipamentos, entre outras.

A partir da década de 90, com a abertura do mercado nacional e atuando em uma economia globalizada, o empresariado brasileiro se viu diante da necessidade de uma maior racionalidade de recursos, onde a praticidade e a flexibilidade se atrelassem à qualidade, ao preço e à competitividade. Esse resultado otimizador não leva em conta somente à questão da contenção de custos, mas uma produção com qualidade flexiva, aliada a uma maior agilidade.

Davenport (2005) coloca que durante as décadas de 70 e 80, as companhias implementaram seus processos através do gerenciamento pela qualidade total, nos anos 90, foi a vez da reengenharia dos processos de negócios e na presente década muitas empresas retornaram a utilizar os programas de Seis Sigma para melhorar seus processos.

“Em torno do final do século vinte, a idéia de terceirizar processo e capacidades começou a ganhar mais apoio como um meio de atingir benefícios mais rápidos. Empresas podem ter terceirizado anteriormente algumas atividades mais periféricas como manutenção predial ou assessoria legal especializada, mas agora elas começam a terceirizar atividades mais críticas.” (DAVENPORT, 2005)

As empresas que adotaram a idéia de terceirizar processos o fizeram visando principalmente redução de custos e deixar o balanço patrimonial menos imobilizado, contudo elas também obtiveram maior flexibilidade e acesso a tecnologias especializadas. Mais recentemente, empresas começaram internacionalizar boa parte de sua terceirização, enviando não somente a

manufatura, como no caso da Nike e da Hewlett-Packard, mas também serviços para Índia, China, Filipinas e outros países com baixo custo laboral.

Para Tompkins (2005), a sobrevivência das empresas será suportada pela capacidade de se adaptar ao ritmo crescente de mudanças no ambiente e de perseguir a excelência. Os processos de *Downsizing* levaram a um menor número de pessoas trabalhando na organização e para se atingir a satisfação do cliente, gerar crescimento do negócio, e aumentar a lucratividade, no complexo ambiente de negócios de hoje, as empresas tem muito mais trabalho a fazer.

“As companhias devem tomar as decisões críticas sobre o que elas precisam fazer internamente e o que elas necessitam terceirizar. Nenhuma organização pode fazer tudo e ainda faze-lo da melhor forma, assim toda organização tem que terceirizar algo.” (TOMPKINS, 2005)

Em estudo da Accenture (Estudo Accenture, 2004) é destacado a evolução da Terceirização através da tabela 1:

	Terceirização Convencional	Terceirização colaborativa	Terceirização transformacional
Objetivo	Repassar funções de apoio para um fornecedor especialista a fim de reduzir custos e concentrar os executivos nas questões centrais	Atualizar processos não-centrais com o objetivo de reduzir despesas e propiciar maior flexibilidade para responder às constantes mudanças do negócio	Transformar a maneira pela qual a empresa funciona, de forma a alcançar uma melhoria do desempenho drástica e sustentável por toda a empresa
Papel do parceiro	Executar a função de apoio	Responsabilizar-se pelo redesenho e pelo gerenciamento dos processos não-centrais	Colaborar para transformar o negócio
Abordagem	Serviços padronizados; Taxa de serviço baseada em transações; Escala e escopo de serviços reduzidos.	Serviços flexíveis e personalizados; Preço baseado no valor obtido; Serviços escalonáveis para atender as constantes mudanças do negócio.	Serviços integrados para mudar o negócio radicalmente; Estrutura financeira baseada em resultados; Compartilhamento de riscos; Prestação de serviços acelerada.
Benefícios típicos	20% de redução de custos; Acesso às melhores práticas; Melhores oportunidades de carreira; Melhor enfoque gerencial; Nível de serviços igual, mas uniforme; Risco financeiro compartilhado.	50% de redução de custo; Acesso a qualificações competitivas; Melhoria das oportunidades de carreira; Melhoria do foco gerencial; Nível de serviço mais alto e uniforme; Maior flexibilidade e velocidade; Risco operacional compartilhado.	50% de redução de custos; Acesso a qualificações críticas; Melhores oportunidades de carreira; Melhor enfoque gerencial; Nível de serviço superior e uniforme; Maior flexibilidade e velocidade; Risco estratégico compartilhado; 50% de aumento de participação no mercado; Duplicação da receita; Mudança na base de concorrência.

Tabela 1 – A evolução da Terceirização

O primeiro tipo de terceirização foi a tradicional, que é aquela aplicada aos processos periféricos da empresa como a limpeza, conservação e segurança patrimonial. Visa cortar custos e não exige que o fornecedor tenha habilidades específicas (FRANCESCHINI et. al., 2004).

A terceirização é estratégica quando a empresa transfere para terceiros vários processos, exceto aqueles específicos que lhe podem gerar uma vantagem competitiva.

Segundo Estudo Accenture (2004) baseado em entrevistas com executivos de 26 empresas, sendo 65% delas sediadas no Estados Unidos e 35% na Europa ou Ásia, intimamente envolvidos com experiências de terceirização, várias empresas estão utilizando a terceirização de forma mais ousada que a terceirização estratégica, trata-se da contratação de uma empresa externa para realizar funções antes executadas internamente com intuito de transformar o negócio. Essa terceirização é denominada de *Terceirização Transformacional* ou BTO (*business transformational outsourcing*).

3.4 DIRETRIZES PARA A TERCEIRIZAÇÃO

Franceschini et al. (2004) afirma que nos últimos dez anos o sistema de terceirização tradicional evoluiu para um modelo estratégico e aponta dois dos principais motivos que levam as empresas a optar pela terceirização: “racionalização de 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 desse processo é a interface organizacional entre contratante e terceirizado durante todas as atividades de terceirização”.

Para Franceschini et al. (2004) ainda existe necessidade de um procedimento estruturado capaz de coordenar os processos gerais para se realizar a terceirização e propõe um modelo integrado para gerir a implementação de um processo de terceirização, do ponto de vista do contratante.

Este método é estruturado em 4 etapas principais: análise de *benchmarking* interno, análise de *benchmarking* externo, negociação de contrato e gerenciamento da terceirização.

A primeira etapa – análise de *benchmarking* interno – é composta pela avaliação do que se deve terceirizar e pela comparação da eficiência das atividades procurando identificar fontes de desperdício de recursos ou falta de habilidades. O resultado é a identificação da melhor prática para atividade de produção/gerenciamento.

É fundamental nesta fase o cálculo dos custos de produção e transacionais. Os custos de produção são associados diretamente à manufatura ou aos serviços. Devido ao ganho de escala, a terceirização geralmente reduz esse custo, visto que uma empresa externa que atenda a diversos clientes pode oferecer preços menores e serviços de maior qualidade.

Os custos transacionais incluem todos os demais, que são: Custos de negociação, Custos de monitoramento, Custos contratuais circunstanciais, Custos de mercado e Custos relacionados à gerência.

Já para Hilmer; Quinn (1994), nos cálculos de viabilidade da terceirização deve-se incluir tanto os custos de transações internas como os custos associados à terceirização. Muitas vezes não são considerados todos os custos internos devido a dificuldade de serem identificados, o que já não ocorre com os custos do fornecimento externo, por serem mais fáceis de serem apurados, o que prejudica a análise que assim pode ficar tendenciosa, indicando que a realização interna das atividades tem um custo menor.

Para Hilmer; Quinn (1994) os custos de se realizar as atividades internamente mais difíceis de serem calculados geralmente são: Pesquisa e desenvolvimento contínuo, desenvolvimento de pessoal e investimentos em infra-estrutura. Sem estas três atividades a empresa corre o risco de perder vantagem competitiva no futuro. Outro custo difícil de calcular é o de suporte de administrar constantemente a atividade interiorizada representada pelo tempo dos executivos para administrar atividades periféricas permitindo que a cúpula se concentre mais no âmago do negócio.

Franceschini et al. (2004) indica também para esta primeira etapa a avaliação do tipo de relacionamento a se buscar com o fornecedor dependendo do nível de especificidade e complexidade das atividades.

A segunda etapa é a análise de *benchmarking* externo, a qual é composta pela Avaliação do fornecedor, acordo sobre o nível de serviço e as curvas de eficiência.

A avaliação do fornecedor tem como objetivo a escolha daquele que mais se encaixe com as necessidades do contratante. O autor indica três estratégias para esta tarefa:

1 - Fornecedor único. As duas empresas atuam juntas, o fornecedor compreende as necessidades do cliente e oferece serviços melhores. A desvantagem dessa estratégia é a “perda” de desempenho de alto nível.

2 - Fornecedores diversos. É a contratação de mais de um fornecedor, todos gerenciados pelo contratante. Essa estratégia exige um esforço importante para monitorar e coordenar diversos fornecedores. No entanto, permite serviços melhores e custos mais baixos.

3 - Fornecedores integrados. É a contratação de mais de um fornecedor, todos gerenciados por um terceirizado. Essa abordagem traz as mesmas vantagens das anteriores

A melhor estratégia pode ser escolhida por um método de tomada de decisão de análise multicritério. Os critérios de seleção são: posicionamento de mercado, preço, qualidade técnica, capacidade de gerenciar o relacionamento entre as empresas e possíveis experiências anteriores.

Na parte do acordo sobre o nível de serviço são definidos os objetivos e de que forma a relação vai ser gerenciada. Primeiramente o contratante define em conjunto com o fornecedor o padrão de serviço, que deve ficar formalizado em um acordo de nível de serviço (SLA – *Service Level Agreement*).

“Nas grandes empresas, o gerenciamento do nível de serviço (SLM – *Service level management*) complementa essa tarefa. Envolve um grupo de especialistas responsáveis por monitorar, controlar e avaliar os níveis de serviço e gerenciar as relações com o fornecedor.” (FRANCESCHINI et al. , 2004)

A terceira etapa é a Negociação de Contrato. A formalização de documento não é garantia de sucesso para a terceirização, contudo é importante o registro formal em forma de contrato do tipo de relacionamento, o tempo de duração, os objetivos definidos, os critérios de avaliação e os modos de atuar em caso de controvérsia.

A quarta etapa é o Gerenciamento da Terceirização. Neste momento é que se apura a evolução daquilo que foi estipulado para os indicadores do SLA e nas datas previstas, ou seja, as partes averiguam se o nível de serviço desempenhado, nos momentos de medição, estão de acordo com o esperado. Caso haja desnível para baixo entre o esperado e o realizado, maior que a margem de segurança, o contratante deve verificar os motivos e providenciar as medidas de correção.

Uma possibilidade que pode gerar este desnível é a definição incorreta dos valores esperados no SLA ou dos momentos de medição. Caso nenhuma dessas causas esteja na raiz do problema, o contratante deve reconsiderar sua estratégia e avaliar a possibilidade de reincorporar o processo, ou seja, realizar as atividades internamente.

3.5 O NOVO CONCEITO DA TERCEIRIZAÇÃO TRANSFORMACIONAL

3.5.1 Definição

A terceirização transformacional é a 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. É uma estratégia para se adquirir novas capacitações e prover mudanças mais profundas (LINDER, 2004).

“Nesse novo tipo de terceirização, o conceito convencional de “terceirizado” é substituído pela idéia de “parceiro de terceirização”. E esse parceiro assume novos

papéis no relacionamento, compartilhando riscos com a empresa contratante, aceitando fazer acordos flexíveis e empreendendo o automonitoramento, entre outros diferenciais. Em contrapartida, a contratante precisa mudar radicalmente sua abordagem – por exemplo, trocando o controle pela transparência e compartilhando com os parceiros os benefícios . Tudo em nome da inovação e da mudança.”
(ESTUDO ACCENTURE, 2004)

Este tipo de terceirização está baseada em relacionamentos de colaboração com parceiros de terceirização para criar operações de apoio de alto desempenho que as mantenham atualizadas com as melhores práticas do setor.

Nas formas mais tradicionais de terceirizar o provedor realiza as mesmas operações de forma mais eficiente, rápida e mais barata, na terceirização transformacional se estabelece um novo modelo de negócios e uma nova abordagem gerencial – “mais do que contratada nas bases de uma estabilidade de longo prazo, a terceirização transformacional está baseada na volatilidade e mudanças perpétuas...Significa mudar o paradigma dos negócios...” (MAZZAWI, 2002).

Na terceirização transformacional o parceiro, que possui vantagem comparativa na operação, usa seu conhecimento e economias de escala com intuito de implementar mudanças de larga escala. Ele também é responsável pelos resultados, e deve alinhar pessoas, processos e tecnologia aos requerimentos da prestação do serviço. O parceiro se compromete com mudanças estratégicas contínuas através de *benchmarking* com práticas líderes e de freqüentes medições das mudanças esperadas contra os resultados do negócio.

A essência deste tipo de terceirização é estabelecer um programa destinado a mudar a maneira pela qual uma empresa funciona, utilizando a terceirização como forma de alcançar uma melhoria do desempenho geral rápida, sustentável e radical (ESTUDO ACCENTURE, 2004).

Em estudo feito pela Cap Gemini Ernst & Young e IDC com executivos europeus e norte-americanos sobre o uso da terceirização como resposta estratégica à volatilidade corrente dos mercados, foi apurado que redução de custo não é o único requerimento feito pelos líderes das empresas quando se considera o uso da terceirização. De fato, focar mais no negócio central é a maior prioridade de todas, contudo a habilidade de dirigir transformações do negócio através da terceirização também é uma meta essencial (Chemical Market Reporter, 2002).

Segundo Estudo Accenture (2004) a terceirização transformacional é ousada na medida que busca a transformação dos processos fundamentais. Tradicionalmente as empresas distinguem os processos essenciais e não-essenciais para decidir o que é adequado terceirizar, contudo o que o Estudo Accenture (2004) defende é que em um ambiente de negócios dinâmico, essa não é necessariamente a distinção importante.

3.5.2 Benefícios e Riscos

Para MAZZAWI (2002) a terceirização transformacional apóia as empresas em obter rápidas melhorias operacionais, bem como oferecem suporte para mudanças de paradigmas necessárias para atendimento de seus crescentes objetivos de atendimento da demanda.

É uma opção com potencial para acelerar a implementação da reengenharia de processos que quando é realizada internamente geralmente necessita de prazos mais longos, e uma das razões para isto é a dificuldade interna para rever e transformar os processos.

Outro benefício é o ganho de liberdade para a gerencia se dedicar às transformações do negócio, através da liberação de recursos e de tempo oriunda de uma nova forma de pagar e investir em serviços. Para Linder (2004), traz para a empresa contratante novas capacitações através da gerência do parceiro de terceirização, que via de regra, tem mais experiência nas áreas onde a empresa busca mudança.

A intenção da terceirização transformacional é aumentar a eficiência do negócio como um todo, fortalecendo suas atividades fins. O resultado esperado, além da redução de custos, é a transformação de um ou mais processos fundamentais com aumento da eficiência.

Em relação a terceirização tradicional ou estratégica, os objetivos perseguidos são distintos, os níveis de integração do negócio são diferentes, e desta forma, o potencial de valor a ser adicionado pela transformacional é maior (MAZZAWI 2002).

Segundo Estudo Accenture (2004) empresas que conseguiram implementar a terceirização transformacional com sucesso, obtiveram, através de um compartilhamento de riscos e ganhos aliado a uma colaboração com um parceiro de terceirização, resultados traduzidos por ganhos no preço das ações, na posição de mercado e no retorno sobre o capital.

A transformação da empresa cliente ocorre mais rapidamente devido a presença de um parceiro de negócio qualificado e altamente motivado, que será um agente da mudança que a impulsiona de forma mais agressiva do que a própria contratante.

Na terceirização estratégica a redução de riscos é operacional. A lucratividade do provedor passa a depender, em parte, da manutenção do negócio do cliente e, com isso, ele aceita o risco de seu ciclo de negócios e de seu mercado competitivo. Para o cliente, a redução do risco depende de como o contrato o alivia de sua responsabilidade com os empregados nos períodos de recessão e oferece flexibilidade nos períodos de pico. Além disso, o cliente transfere o risco de obsolescência tecnológica e de habilidades. O contrato transfere o peso de se monitorar e implementar mudanças para o provedor, o qual está mais disposto a assumir o risco, em troca do prêmio.

Na terceirização transformacional o compartilhamento do risco vai além do operacional, o compartilhamento é estratégico na medida que ambas as partes têm uma participação considerável no acordo. Esse compartilhamento pode se dar através de “acertos de financiamento inovadores que variam de acordo com as organizações envolvidas. Algumas estabelecem *joint ventures*, em que se cria uma unidade independente para abrigar as pessoas que transformarão os processos fundamentais. O terceirizado também pode comprar ativos da empresa contratante e arrendá-los de volta com o passar do tempo. Isso retira ativos do balanço da companhia e produz uma melhoria rápida no retorno sobre os ativos.” (ESTUDO ACCENTURE, 2004)

Este tipo de terceirização é mais complexa e conseqüentemente envolve mais riscos. A falta de administração destes podem gerar problemas como falhas nos controles operacionais e de

infra-estrutura, duplicação dos esforços em setores de clientes ou em relacionamentos com estes, erro no direcionamento de oportunidades, prejuízo à marca ou à reputação da empresa.

No artigo da Knowledge@Wharton (2004) é destacado que na terceirização transformacional a questão da confiança e da integridade são ainda mais essenciais, visto que as consequências podem ser drásticas se as relações e os processos não estiverem claramente definidos. A utilização de cláusulas de sigilo é fundamental para se evitar o vazamento de informações. A terceirização também expõe as companhias aos riscos legais, entre eles está a propriedade intelectual, um assunto de extrema complexidade.

3.5.3 Implementação

Segundo Estudo Accenture (2004) a terceirização transformacional atinge os resultados planejados quando ela é implementada utilizando-se cinco componentes fundamentais:

1 - Liderança a partir do presidente da empresa para facilitar a superação de obstáculos, lidar com a resistência, redirecionar recursos e dominar novas habilidades, ao mesmo tempo que certifica se o negócio existente não está sofrendo com o processo.

2 – Estabelecimento de uma agenda estratégica arrojada para que os executivos visualizem e tenham motivação para alcançar as grandes mudanças.

3 – A estrutura financeira do acordo deve ser inovadora e fornecer o investimento necessário ao melhor custo de capital possível além de motivar o compromisso das partes em alinhar metas, distribuir riscos e prometer recompensas.

4 – Transformar os processos fundamentais repassando para uma empresa especializada capaz de agregar competitividade.

5 – Focar nos resultados da empresa e não em economias de custo, níveis de serviço e capacidade de suporte.

No Estudo Accenture (2004) a terceirização transformacional deve seguir um processo de implantação de quatro etapas: elaborar o acordo, administrar a transição, transformar os processos fundamentais e explorar as novas capacitações.

Na etapa da elaboração do acordo deve se procurar um aliado estratégico e não um fornecedor convencional. Este parceiro deve ter como característica a capacidade de investir antes de receber, um comportamento transparente e experiência no setor específico. É interessante também que se possa aproveitar a marca do parceiro, de forma a acrescentar credibilidade de mercado à iniciativa e ajudar a atrair empresas de serviços financeiros para custear a transformação. A terceirização transformacional tem como objetivo resultados que afetem toda a empresa, tais como participação de mercado e retorno sobre o patrimônio, e isto deve ser usado como incentivo às partes envolvidas.

Na administração da transição é importante designar claramente a liderança e o controle. Deve ficar claro para os funcionários que o provedor será o responsável dos processos terceirizados e somente após todos os controles terem sido passados para o parceiro é que ele assumirá a responsabilidade pela sua parte no acordo. Neste estágio é muito importante a comunicação intensiva para esclarecer o máximo os funcionários.

A terceira etapa é a transformação dos processos fundamentais que para ser realizada necessita do estabelecimento de expectativas claras junto aos funcionários e executivos, já que a curto prazo a rotina de trabalho deles será afetada para que no longo prazo o programa propicie melhores serviços. Nesta fase é importante o trabalho conjunto das partes e buscar impulsionar melhorias de desempenho pelo monitoramento interno e externo de quatro ou cinco medidas chave.

Na fase da exploração das novas capacitações o essencial é trabalhar em conjunto com o parceiro para explorar novas maneiras de agregar valor a partir dos processos, tecnologia e pessoas reciclados.

Em Estudo Accenture (2004) um fator crítico de sucesso na terceirização transformacional é a gestão do relacionamento de forma deliberada ao invés de intuitiva. Esta gestão começa na negociação do contrato de forma franca e aberta ao diálogo. O registro e avaliação regular de desempenho também é fundamental. Outros aspectos considerados importantes são a governança estratégica do negócio através do mapeamento conjunto da transformação e o estímulo ao relacionamento pessoal através do trabalho lado a lado dos executivos de ambas as partes.

Para medir o sucesso na terceirização transformacional é necessário levar em conta que os parceiros muitas vezes não possuem um domínio completo do processo terceirizado porque eles estão assumindo a responsabilidade de transformar radicalmente funções e processos. Além disso, devido aos parceiros exercerem um papel estratégico, provavelmente o processo terceirizado estará vinculado a outros de forma complexa e até as próprias ações da empresa tem impacto direto sobre o que o parceiro consegue realizar. Desta forma é necessário que o

indicador escolhido capte o valor criado para o negócio, como por exemplo lucro por ação, valor para o acionista, capitalização de mercado ou o valor econômico agregado.

No artigo da Knowledge@Wharton (2004) observa-se que na terceirização transformacional os riscos devem ser identificados e compreendidos previamente com intuito de criar defesas para amenizá-los. Esses riscos estão divididos em quatro áreas: processos de negócios, confiança e integridade, riscos de perda de controle e gestão do desempenho.

Para Linder (2004), a implementação de uma terceirização transformacional é muito diferente daquela mais convencional, sendo que algumas das práticas utilizadas nesta última podem até ser prejudiciais para o programa transformacional. Para ter sucesso na terceirização transformacional, o autor aconselha seguir as seguintes diretrizes:

Construa um modelo de negócio, não um acordo – o foco deve ser em um relacionamento que busque captar as mudanças que ocorrerão no contexto geral em que estão inseridos. Os parceiros devem desenhar um modelo de negócios que reconheça o processo dinâmico no qual o valor é criado através do tempo. Não se deve confinar a relação a um acordo contratual, o qual é feito com base em habilidades de negociação e em uma visão situacional estática. Construir um bom modelo de negócio necessita que todos tenham uma visão do empreendimento como um todo, identificando os fatores que podem destruir valor para ambas as partes.

Faça uma transição dinâmica – o processo deve procurar ser o mais transparente possível sendo que aos empregados deve ser explicado a situação de forma que se assegure que eles reconhecem a necessidade de mudar a maneira que vinham fazendo as coisas. A mudança

dentro da organização deve ser estabelecida através de novas expectativas, novas metas financeiras e não financeiras e novas motivações. Além disso deve-se ficar claro porque e como as coisas vão mudar.

Imprima um ritmo acelerado - como se fosse o início de um novo negócio, o trabalho dos líderes é imprimir um ritmo acelerado, de forma a refletir um senso de que a força da iniciativa está fazendo o negócio crescer. Esta dinâmica é orquestrada pela execução de metas que façam sentido.

Gerencie o relacionamento - é importante haver um perfeito gerenciamento do relacionamento da empresa com o provedor. Mesmo que as expectativas e as definições dos papéis sejam claras, disputas irão aparecer e o relacionamento deve ser gerenciado com o intuito de se obter uma solução conjunta. “Para se manter no caminho para mudanças reais, o presidente fica do lado do parceiro ao invés de se opor, e ele treina seus executivos mais graduados para fazer o mesmo.”

Estruture o comprometimento - é necessário internalizar o compromisso, permitindo que os agentes escolham seu próprio caminho de ações e assumam responsabilidade por seus comportamentos, sem grandes pressões externas. Formas convencionais para medição da performance - como acordos de nível de serviços, pagamentos de multas e bônus para os bons resultados - não inspiram o compromisso.

Tenha cuidado com o que se deseja - Quando os programas de terceirização transformacional falham, eles o fazem não por falha de execução, mas por erros de estratégia.

4 METODOLOGIA

4.1 TIPO DE PESQUISA

Um critério para classificar uma pesquisa é a forma que ela aborda um problema. Neste trabalho a natureza das variáveis pesquisadas é qualitativa e a natureza do relacionamento entre elas é descritiva (investiga a relação entre as características dos processos de negócios de uma distribuidora de energia elétrica com as dimensões consideradas pela teoria atual de terceirização como necessárias para a avaliação dos benefícios e riscos da execução desses processos por agentes externos).

Outro critério para classificação de uma pesquisa diz respeito aos seus objetivos, para tanto, esta pode ser exploratória, descritiva ou explicativa. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o tema proposto, assumindo em geral o formato de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática. Por sua vez, a identificação de fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos caracteriza a pesquisa explicativa. Este trabalho, portanto, pode ser caracterizado como pesquisa exploratória, envolvendo pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

4.2 MÉTODO

“O estudo de caso (...) representa uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados” (YIN, 2003, p.36).

No método de estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza dados coletados em diferentes momentos sobre o objeto de análise. O estudo de caso é uma estratégia adequada quando questões “como” e “por que” são propostas, ou quando o foco está num fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real (YIN, 2003).

Ao se realizar o estudo de caso, deve-se, inicialmente, definir os problemas ou temas a serem estudados, juntamente com o desenvolvimento de um projeto. Posteriormente, inicia-se a preparação para a coleta de dados, ciente de que esta tarefa é essencial para o bom andamento e finalização do estudo.

Yin (2003) define 6 fontes distintas de evidência para um estudo de caso. São elas: documentos (relatórios, cartas, etc), registros em arquivo (orçamentos, anotações), entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. “O investigador deve saber como usar essas seis fontes que exigem o conhecimento de habilidades e procedimentos metodológicos diferentes” (Yin, 2003, p.109). Nem todas as fontes são importantes para todos os estudos de caso.

Para se maximizar os benefícios destas 6 fontes de evidências e garantir o controle de qualidade da coleta de dados, 3 princípios devem ser seguidos, de acordo com Yin (2003) : (1) utilizar várias fontes de evidência, (2) criar um banco de dados para o estudo de caso e (3)

manter o encadeamento de evidências. Os princípios foram projetados visando tornar o processo o mais explícito possível, de forma que os resultados finais reflitam uma preocupação pela validade do constructo e pela confiabilidade, o que dessa forma, validaria a realização de análises adicionais (YIN, 2003).

Para Yin (2003), um estudo de caso de alta qualidade, requer, inicialmente, uma estratégia geral para se analisar os dados coletados para, posteriormente, se aplicar estratégias analíticas específicas.

Deve-se atentar para o fato de que uma das principais limitações do estudo de caso são o menor rigor científico do método e a necessidade de maior habilitação do pesquisador, já que o processo de controle de vieses, durante a pesquisa, pode vir a tornar-se crítico.

Por se tratar de um estudo organizacional e gerencial, a estratégia de pesquisa aplicada foi o estudo de caso que irá se basear em 4 fontes distintas de evidência - documentação, entrevistas, observação direta e observação participante.

4.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita em um universo que tinha a unidade de análise a empresa Ampla.

Os dados foram obtidos de documentos da Ampla e da literatura em geral, entrevistas com gerentes, coordenadores e empregados das empresas terceirizadas, além da observação dos serviços em campo.

As entrevistas com os gerentes e coordenadores da Ampla foram realizadas no período de 25 de outubro à 10 de novembro de 2004 (vide Anexo A). A coleta de depoimentos dos funcionários das empresas terceirizadas foi realizada de 18 de abril à 18 de maio de 2005.

Além das equipes operacionais, compreendendo 49 pessoas acompanhadas na execução das atividades, foram coletados depoimentos dos responsáveis pelas áreas administrativa e operacional das empresas terceirizadas.

O levantamento de dados foi realizado nas dependências da Ampla, objetivando a análise dos processos e subprocessos de interface direta com os clientes da Ampla, além do processo de licitações voltado para contratações de empresas. Abaixo estão relacionados os processos analisados:

Atendimento a Clientes;

Suspensão do fornecimento de energia (Corte) e reposição do fornecimento (Religação);

Manutenção de Emergências;

Conexão de novos clientes à rede elétrica (Novas Ligações);

Leitura e Entrega de Contas;

Normalização de unidades consumidoras;

Licitações.

A análise e a obtenção de dados foca a atenção para o relacionamento entre a Ampla e as empresas terceirizadas, do ponto de vista do desenvolvimento do trabalho e, principalmente, da gestão das empresas terceirizadas.

A metodologia utilizada é a de observação, consulta a documentos e entrevistas com 12 profissionais da Ampla responsáveis pela gestão dos contratos e acompanhamento em campo de equipes operacionais das empresas terceirizadas observando o seu relacionamento com os Clientes.

4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados serão tratados de forma qualitativa, através do confronto dos dados coletados sobre a empresa estudada com a teoria da revisão de literatura.

Não serão necessários tratamentos quantitativos dos dados nem a utilização de ferramentas para tabulação dos mesmos.

4.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A presente pesquisa utiliza o método do estudo de caso e desta forma não pretende extrapolar para além das questões investigadas, sendo que as principais dificuldades para a coleta e tratamento dos dados estão listadas abaixo:

- A principal limitação é a restrição de generalização dos dados, por se tratar de estudo de caso;

- Está limitado à empresa estudada;

- O método está limitado pela seleção de pessoas entrevistadas, tendo em vista a impossibilidade de serem entrevistadas todas as pessoas da organização que poderiam contribuir com a rede completa de informações;

- Outro aspecto que deve ser levado em consideração é a possibilidade da empresa pesquisada não disponibilizar as informações ou disponibilizar de forma parcial devido a questões de confidencialidade ou estratégicas;

- Por fim, outro fator limitador é a confiabilidade das informações fornecidas pelos entrevistados, as quais estão sujeitas às opiniões dos mesmos.

O trabalho apresenta uma proposta onde procura-se lançar uma contribuição importante para a implantação da terceirização, no âmbito do setor elétrico em especial para a Ampla, considerando seus aspectos conceituais plenos. Por considerar um processo dinâmico, não pretende-se esgotar o assunto. Procura-se, neste trabalho, focar os pontos fundamentais da terceirização, com orientações diretas e claras.

5 ANÁLISE DO CASO

O ciclo de entrevistas promovido, internamente, junto aos profissionais da Ampla envolvidos direta ou indiretamente com as atividades de negócios terceirizados, bem como o acompanhamento das equipes das empresas terceiras no campo, identificaram importantes pontos relacionados aos processos e qualidade dos serviços com interface direta com os clientes.

Com base na análise dos documentos e nas entrevistas com os profissionais da Ampla foi possível verificar:

- Para a maior parte dos entrevistados, existe falta de critérios claros para a terceirização;
- Os profissionais da Ampla têm pensamentos divergentes em relação ao modelo de terceirização atual, alguns satisfeitos e outros insatisfeitos, mas a grande maioria pensando que os provedores de serviços estão sendo explorados;
- Devido ao exposto no parágrafo acima, os profissionais da Ampla não aplicam sanções por falta de cumprimento de metas e por imaginarem que vão, com isso, “quebrar” a prestadora de serviços;

- A Ampla atua, através de seus profissionais de forma assistencialista, exercendo funções de gestão na empresa terceirizada, e que tem alta probabilidade de gerar passivo trabalhista;
- Os profissionais não têm confiança na gestão da terceirizada, sendo que em muitas situações, eles mesmos fazem a gestão direta, acreditando ser a única forma de garantir a qualidade dos serviços, perdendo o foco no seu negócio;
- O Processo de contratação gera “muletas” para o profissional responsável pela gestão do contrato – a maioria dos executivos entrevistados, ao manifestar que não aplicam sanções por “medo” de “quebrar” a empresa terceirizada, aceita índices de erros acima dos índices mínimos de qualidade que a AMPLA tem por meta;
- Os Executivos não tem os conceitos de terceirização nivelados e “firmes” e, principalmente, não existe uma direção dada pela AMPLA;
- Para os profissionais da Ampla as empresas contratadas não têm a qualificação necessária e suficiente. Existe apenas a preocupação da qualificação do técnico, sendo relegada a qualificação da gestão administrativa e financeira da empresa terceirizada. O que coloca em risco as metas de qualidade desejadas pela AMPLA;
- Segundo os profissionais da Ampla, muitas empresas contratadas afirmam que constataam nos primeiros meses de execução dos serviços que não tem condições de executá-los pelos preços acordados, solicitando renegociação ou com ameaças veladas de rescindir o contrato;
- Esforço muito grande da AMPLA para buscar soluções que viabilizem o contrato ou a empresa contratada e assim resolver suas questões, o que ocasiona o desvio do foco de seu negócio e da razão de ter terceirizado sua prestação de serviços.

Observou-se que a maioria dos entrevistados aceita a terceirização, desde que alguns aspectos sejam revistos, como por exemplo o critério de menor preço sem a análise da composição do mesmo, otimização de recursos técnicos, financeiros e de recursos humanos.

Em muitas atividades não existe o conhecimento do processo, indicadores de desempenho e *benchmarks* internos ou externos.

Em relação à visão das empresas terceirizadas, as principais considerações feitas e apuradas no acompanhamento dos serviços no campo foram:

- Existe uma certa insatisfação por parte das empresas terceirizadas em relação a forma como são geridos os contratos. De certa forma, os gestores da Ampla buscam com muita ênfase, redução de preços, sem análise e conhecimento dos custos operacionais e gerenciais destas empresas;
- Aparentemente não há interesse no aprofundamento deste assunto com as empresas. As expressões em relação a este aspecto são sempre contundentes: “se a empresa não puder fazer por aquele preço tem quem faça”;
- A experiência e vivência da Ampla, neste sentido, têm demonstrado problemas. Muitas são as empresas terceirizadas que têm enfrentado dificuldades de se manter e desenvolver as atividades de acordo com o necessário para estabelecer o “foco” no Cliente;
- Os funcionários das empresas terceirizadas demonstraram que têm identificação com sua Empresa e com a Ampla, mas com restrições, pois não enxergam na Ampla o apoio necessário ao desenvolvimento de suas atividades;

- Como o nível de dificuldade no relacionamento com os Clientes é grande, principalmente nas regiões de Niterói e São Gonçalo, o contato com o Cliente é evitado ao máximo e, quando acontece é o mais breve possível;
- Existe pouca preparação e acompanhamento das equipes de trabalho das empresas terceirizadas. Em geral o retorno às equipes é genérico e não específico. O tratamento de inadequações é feito caso a caso, não sendo percebido movimento de melhoria do nível de informação geral ao corpo de funcionários;
- As empresas terceirizadas afirmam que existe muita dificuldade de diálogo com a equipe de fiscalização dos serviços da Ampla;
- As empresas terceirizadas responderam que existe pouca documentação sobre os processos das atividades terceirizadas, e em alguns casos, não existe nenhum tipo de informação formalizada, sendo o processo descrito de maneira verbal. Os fornecedores afirmam que, aparentemente, a Ampla julga que alguns processos são simples e assim não precisam ser detalhados por escrito. A expressão que se ouve é “quem atende uma atividade pode atender à outras”.

Complementando a coleta de dados feitas com os profissionais da Ampla e das empresas terceirizadas, foi apurado que não existe uma ferramenta de estudo de custos de serviços para verificar se o que é pago às empresas terceirizadas é adequado, se remunera efetivamente os serviços e se este custo possibilita a continuidade das atividades do fornecedor.

6 CONCLUSÃO

A partir dos dados coletados foi possível identificar as principais considerações sobre o processo de terceirização as quais ao serem confrontadas com a revisão de literatura permitiram a elaboração das conclusões sobre a terceirização de processos de negócios na Ampla.

Segundo Hammer (1990) os processos de negócios das empresas devem ser revistos com objetivo de serem aperfeiçoados constantemente com base na inovação e criatividade. Através do conceito da reengenharia ele afirma que as empresas devem desafiar as regras e teorias estabelecidas. A reengenharia requer um olhar sobre os processos fundamentais de negócio através de uma perspectiva que atravessa as várias funções tradicionais da empresa.

Para realização da reengenharia de processos é necessário antes de mais nada que os mesmos estejam desenhados e bem definidos de forma explícita para as pessoas e que seja estimulada e aceita a inovação desses. De acordo com os resultados apurados, não existe para todos os processos de negócios estudados documentação completa e desenho sobre os mesmos, além disso, segundo as empresas terceirizadas, o diálogo com a Ampla é difícil.

Desta forma, considerando o defendido por Hammer (1990), é recomendável que todos os processos de negócios sejam desenhados, detalhados e disponibilizados para os profissionais

envolvidos e para as empresas terceirizadas. Isso será a base para o estímulo à inovação, propiciando às pessoas mais próximas das atividades um ambiente e uma estrutura que irá facilitar a captação de oportunidades de melhoria dos processos.

É necessário que o relacionamento com os fornecedores considere esses conceitos, principalmente, porque são eles que executam as atividades de negócio ligadas diretamente aos clientes. O diálogo deve ser estimulado e direcionado para revisão dos processos com base na inovação e criatividade.

Corrêa et. Al. (2004), Hamel; Prahalad (1995) e Hilmer; Quinn (1994) convergem para o conceito da competência central. É fundamental a empresa ter bem claro este conceito e saber quais são as competências essenciais para seu negócio. O ponto de partida de um processo de terceirização então deve ser uma análise detalhada das competências da empresa e somente após estar definidas quais são as fundamentais para o negócio é que se deve iniciar o processo de terceirização.

De uma forma tradicional as atividades que representam competências essenciais devem ser realizadas internamente, contudo pode-se afirmar que já é possível transferir também para agentes externos, em regime de parceria, que chega próximo de uma *joint-venture*, a responsabilidade por estas atividades. Esta prática é a terceirização transformacional (business transformacional outsourcing - BTO), pela qual muitas empresas já vem obtendo rápidas mudanças com grandes resultados.

A empresa deve então tomar uma decisão estratégica quanto às atividades que contém habilidades essenciais entre a realização interna ou a terceirização transformacional. Nesta

decisão a empresa deve tomar em conta o fato de que o BTO é relativamente novo e ousado, que envolve um elevado nível de risco.

Pelo o que foi coletado na pesquisa, a grande parte das empresas de distribuição de energia elétrica adotou a terceirização após a privatização com objetivo fundamental de redução de custos. O caso da Ampla não foi diferente. A forma como a terceirização foi adotada pela empresa, de certa forma se justifica. No momento pós privatização, devido à herança recebida de uma administração pública caótica, o contexto era de salários fora da realidade do mercado, benefícios incompatíveis com as receitas obtidas, rede deteriorada, altos índices de custo com manutenção e baixa satisfação do consumidor. A conjuntura financeira exigia um tempo curto para obter os resultados necessários à manutenção e sobrevivência da Companhia. Assim eram necessárias medidas de impacto no sentido de viabilizar a operação.

Considerando Hamel e Prahalad (1994), é recomendável que a Ampla revise a terceirização considerando também aspectos estratégicos além dos custos marginais envolvidos. Nesta análise é primordial tentar identificar oportunidades futuras nas quais estão inclusas competências que podem potencializar uma vantagem competitiva. Para Hamel; Prahalad (1994) estas habilidades devem ser mantidas internamente com intuito de evitar o risco de perder estas competências e conseqüentemente as oportunidades. Já para Mazzawi (2002) e Linder (2004) as atividades fundamentais para as empresas podem ser realizadas através da terceirização transformacional desde que o processo seja rigorosamente monitorado e o relacionamento entre as partes valorizado.

As atividades de negócio relacionadas na pesquisa, para serem consideradas essenciais devem, segundo Correa; Correa (2005), apresentar valor para o cliente desproporcional em relação as outras, ser dominada por poucas empresas do setor e possibilitar a exploração de

novas oportunidades de mercado. Recomendamos à Ampla realizar uma pesquisa específica para responder a estas questões. No trabalho realizado para esta dissertação, estes temas não foram aprofundados.

A recomendação acima é corroborada por Francheschini et al. (2004). Em seu modelo de quatro etapas para um processo de terceirização, ele indica na primeira etapa a realização de uma análise de *benchmarking* interno, composta pela identificação de quais atividades terceirizar, pela comparação da eficiência das atividades e identificação de fontes de desperdício de recursos ou falta de habilidades. O objetivo é ter claro como fazer da melhor maneira as atividades.

Outro aspecto que a Ampla deve considerar é o que afirma Hilmer; Quinn (1994) de que as empresas devem focar em duas ou três atividades na cadeia de valor que contribuem para vantagem competitiva. Para estes autores, não é possível uma empresa igualar o desempenho de concorrentes ou fornecedores considerados *benchmarks*, se a empresa diluir sua atenção dentre uma gama grande de atividades.

A informação apurada na pesquisa de campo na qual as empresas terceirizadas afirmam que existe muita dificuldade de diálogo com a equipe de fiscalização dos serviços da Ampla e que para os profissionais da Ampla as empresas contratadas não têm a qualificação necessária e suficiente, aumentam um dos riscos da terceirização segundo Hilmer; Quinn (1994). Para esses autores a perda de habilidades funcionais cruzadas é um risco que acontece na medida que ocorre uma diminuição da interação das pessoas, principalmente das mais talentosas e que pode ser reduzido com estímulo à troca de idéias entre o pessoal da contratante e da contratada de forma constante.

Segundo todos os autores consultados na revisão de literatura, para tomada de decisão quanto à realização ou manutenção de um processo de terceirização, é necessário analisar os custos envolvidos, que são os de produção e transacionais. Geralmente os custos de produção, aqueles incorridos na manufatura ou realização dos serviços, são menores quando se terceiriza devido ao ganho de escala, contudo isso pode não ocorrer. Deve-se medir esses custos, para cada atividade, procurando estimá-los para a situação da realização da atividade tanto externa quanto internamente.

Os custos transacionais também devem ser calculados, e somados aos custos de produção externa. Pode ocorrer do custo de produção ser menor com a terceirização de uma atividade e os custos transacionais serem altos, de forma que no somatório final, a terceirização fique com um custo total maior.

Para o caso da Ampla, este cálculo de custos também seria útil para esclarecer o fato de que grande parte dos profissionais da Ampla acham que as empresas terceirizadas não são adequadamente remuneradas, dando origem a outros problemas como a complacência com o não atendimento de metas.

Considerando a revisão de literatura e o apurado em relação ao tempo gasto pela Ampla na gerencia das atividades terceirizadas, que deveria ser feita pelas empresas contratadas, um estudo detalhado do custo de suporte de administrar uma atividade é altamente recomendado.

Muitas vezes a contratação de uma empresa de menor valor de proposta mas que não apresente uma estrutura confiável, pode significar um aumento do custo total para a contratante, que deverá incorrer em custos de suporte para garantir a qualidade dos serviços.

Um aspecto específico para o setor de distribuição de energia elétrica que se deve considerar na avaliação da terceirização é o fato de que o mercado de fornecedores de serviços referentes as atividades do setor ser relativamente novo. Este mercado começou a ter um desenvolvimento maior com o programa de privatização iniciado em 1995. Anteriormente as empresas eram estatais e utilizavam uma estrutura verticalizada, contratando poucos serviços externamente, desta forma, as empresas fornecedoras de serviços tiveram menos de dez anos para se desenvolver e criar padrões de qualidade consolidados.

Com esta constatação é muito provável que exista ainda um bom potencial de melhora nos processos dessas atividades para o mercado como um todo e que, se a Ampla optar pela terceirização, é importante um relacionamento buscando o desenvolvimento de seus fornecedores para desta forma apoiar o fortalecimento de competências que levem ao aumento da eficiência.

Na avaliação da terceirização na Ampla, antes de decidir pela continuação ou não da mesma, deve-se considerar o que Franceschini et al. (2004) indica, que é a possibilidade da definição incorreta dos valores esperados no acordo de nível de serviço (SLA - *Service Level Agreement*) ou dos momentos de medição dos mesmos.

No caso da Ampla, segundo Linder (2004), Mazzawi (2002) e Estudo Accenture (2004), a terceirização transformacional pode ser uma alternativa para se alcançar rápidas mudanças,

contudo é um processo que exige muitos cuidados. Todos os riscos devem ser considerados e ações para mitigá-los devem estar previamente definidas.

Uma opção para transformar e implementar mudanças radicais na empresa é a terceirização transformacional. Para o sucesso é necessário um fornecedor que tenha marca, experiência, confiança, escala, capacidade financeira e capacidade para compartilhar riscos.

O primeiro passo para verificação da viabilidade da terceirização transformacional na Ampla é a realização de uma pesquisa no mercado de fornecedores para identificar a existência de provedores que detenham as características necessárias para o sucesso. Devido à este mercado de serviços para empresas de distribuição ser relativamente novo, talvez somente alguns processos que sejam mais similares aos de empresas de outros setores, apresentem um número consistente de fornecedores mais experientes. Uma opção a se considerar é a prospecção de fornecedores globais, que já tenham experiência em prestar serviços para o setor elétrico em outros países.

Para realização de uma terceirização transformacional será necessário a quebra de paradigmas dentro da Ampla. O primeiro paradigma refere-se ao processo da licitação, que tradicionalmente funciona através do requerimento de propostas para realização de um processo de atividade já definido em uma especificação técnica, quando que na terceirização transformacional os processos serão redefinidos em conjunto com o parceiro de terceirização. Os critérios para escolha do fornecedor têm que estar mais voltados para a capacidade de compartilhar riscos, capacidade de inovação, experiência, marca reconhecida e disposição para aceitar o desafio.

Outra quebra de paradigma é o rompimento da crença de que o fornecedor não está habilitado para gerenciar as atividades terceirizadas, implementar altos níveis de desempenho e redesenhar os processos. Será necessário uma conscientização através de uma comunicação intensiva dos objetivos deste novo modelo de terceirização.

Ao analisar a terceirização de processos de negócios ligados a uma empresa de distribuição de energia elétrica, a presente dissertação mostra que outros ramos da pesquisa podem ser explorados em trabalhos futuros. Dentre eles, podemos destacar a identificação das atividades de negócio essenciais, através de um estudo junto aos clientes no qual irá buscar apurar quais atividades apresentam valor desproporcional para eles em relação às outras e quais são dominadas por poucas empresas do setor e possibilitam a exploração de novas oportunidades de mercado.

Ainda ligada ao setor elétrico, recomendamos pesquisas voltadas para determinação de indicadores de desempenho para as atividades de negócio estudadas neste trabalho e voltadas também para o redesenho de processos visando aumento da qualidade e eficiência.

Por ser um assunto relativamente novo, existem poucas pesquisas mais profundas sobre a terceirização transformacional no Brasil e de seus impactos no desempenho das organizações. A literatura cita casos de empresas em outros países que tiveram resultados muito bons pela realização deste tipo de processo de terceirização. Desta forma, estudos futuros neste tema podem ser de grande contribuição para a competitividade das empresas brasileiras, que poderiam ter mais uma alternativa para alcançar rapidamente competências necessárias para a transformação de seus negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEEL, **Atlas de Energia Elétrica do Brasil**. 2.ed. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br>>. Acesso em: 09/01/2005.

ABRADEE. **Relatório trimestral – 4º trimestre de 2004**. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br>>. Acesso em: 21/12/05.

AUGUSTE, Byron G., HAO, Yvonne, SINGER, Marc, WIEGAND, Michael. (2004) “O lado do terceirizado : lucrando com os infra-serviços” *In: Hsm Management*. Barueri , v.1, n.42 , p. 82-87, jan./fev.

CALABRO, Sara. (2005) “Quando, como e por que terceirizar” *In: Hsm Management*. Barueri, v.6, n.53 , p. 160-163, nov./dez.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CORRÊA, Henrique L., CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

CRAUMER, Martha. (2002) “How to Think Strategically About Outsourcing” *In: Harvard Management Update*, v. 7, p. 4-6, maio.

DAVENPORT, Thomas H. (2005) “The Coming Commoditization of processes” *In: Harvard Business Review*, v. 83, p100-108, junho.

DORNIER, Philippe-Pierre, ERNST, Ricardo, FENDER, Michel, KOUVELIS, Panos. **Logística e operações globais : texto e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização : (des)fordizando a fábrica: um estudo do complexo petroquímico**. Salvador: EDUFBA; São Paulo: Bomtempo, 1999. 271p.

ESTUDO ACCENTURE. (2004) “Como terceirizar para transformar” *In: Hsm Management*, Barueri , v.1, n.42 , p. 90-98, jan./fev.

FGV Opinião – **Relatório de projeto de Pesquisa e Desenvolvimento “O impacto da terceirização nas relações de trabalho dentro das concessionárias de energia elétrica no serviço prestado ao consumidor”**, 2005

FRANCESCHINI, Fiorenzo, GALETTO, Maurizio; VARETTO, Marco; PIGNATELLI, A. (2004) “Um modelo para a terceirização” *In: Hsm Management*, Barueri , v.1, n.42 , p. 74-80, jan./fev.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K., **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**, Rio de Janeiro: Campus, 1995

HAMMER, Michael. (1990) “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate” *In: Harvard Business Review*. Vol 68, p. 104-112, jul./ago.

HILMER, Frederick G., QUINN, James Brian. (1994) “Strategic Outsourcing” *In: Sloan Management Review*. Vol. 35, p43-55

KNOWLEDGE@WHARTON. (2004) “Como lidar com os perigos da terceirização” *In: Hsm Management*. Barueri , v.1, n.42 , p. 100-103, jan./fev.

LINDER, Jane C. (2004) “Transformational Outsourcing” *In: MIT Sloan Management Review*. Inverno.

MAZZAWY, Elias. (2002) “Transformational Outsourcing” *In: Business Strategy Review*. Vol. 13, n. 3, p. 39-43

TOMPKINS, James A. (2005) “The Business Imperative of Outsourcing” *In: Industrial Management*. p8-13, Nov./Dez.

_____. **Transformational Outsourcing Emerges as Innovative Tool In Industry Strategic Sourcing**. Chemical Market Reporter, p22, outubro 2002.

VALENÇA, Myrian C., BARBOSA, Allan C. (2002) “A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais” *In: Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 1, p. 163-185, jan./abr.

YIN, Robert K., **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3 Ed, Porto Alegre, Bookman, 2003.

APÊNDICE A

Qual o Contrato ou Serviço sob sua responsabilidade?
Diga, de forma resumida, em que consiste o Serviço prestado.
Como é o processo de interação entre a Ampla e a empresa prestadora de serviços? – Há diferenças entre empresas ou regiões?
Existem indicadores de desempenho? Quais? Estão previstos em contrato?
Como são definidas as metas / objetivos?
Quais são os objetivos do contrato que gerencia?
Nos casos onde os índices de desempenho não alcancem as metas, o que acontece? Como é feito o acompanhamento?
Na sua percepção, como é o clima de trabalho na empresa prestadora de serviços?
Na sua percepção, quais os pontos de melhoria potencial na prestadora de serviços?
Na sua percepção e pela sua experiência, quais os pontos de melhoria nos processos internos da Ampla, em geral?
Na sua percepção, quais os pontos de melhoria na relação entre a Ampla e a empresa terceirizada?
Como a Ampla define que um serviço é passível de terceirização?
Como é o processo de terceirização?
A Ampla promove capacitação para que a empresa escolhida forneça os serviços com a qualidade requerida?

Na sua percepção estas ações são suficientes para manter a qualidade dos serviços?

Na sua percepção essa terceirização é efetiva?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)