



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

NAYALE SUELY DA SILVA

**PRIORIZAÇÃO DE FORNECEDORES NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS  
TERCEIRIZADOS: um estudo de caso em uma indústria de acumuladores de energia**

CARUARU

2019

NAYALE SUELY DA SILVA

**PRIORIZAÇÃO DE FORNECEDORES NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS  
TERCEIRIZADOS: um estudo de caso em uma indústria de acumuladores de  
energia**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em administração.

**Área de concentração:** Pesquisa Operacional

**Orientador:** Prof<sup>o</sup>. M.S.c. José Cícero de Castro

CARUARU

2019

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

S586p

Silva, Nayale Suely da.

Priorização de fornecedores na prestação de serviços terceirizados: um estudo de caso em uma indústria de acumuladores de energia. / Nayale Suely da Silva. – 2019. 33 f. ; il. : 30 cm.

Orientador: José Cícero de Castro.

Coorientadora: Cíntia Ladjane de Souza Holanda.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2019.

Inclui Referências.

1. Qualidade. 2. **Terceirização**. 3. Desempenho. I. Castro, José Cícero de (Orientador). II. Holanda, Cíntia Ladjane de Souza (Coorientadora). III. Título.

CDD 658 (23. ed.)

UFPE (CAA 2019-219)

NAYALE SUELY DA SILVA

**PRIORIZAÇÃO DE FORNECEDORES NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS  
TERCEIRIZADOS: um estudo de caso em uma indústria de acumuladores de  
energia**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Administração,  
da Universidade Federal de Pernambuco,  
como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em administração.

Caruaru, 18 de julho de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. M.Sc. José Cícero de Castro (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr Marconi de Freitas da Costa (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. M.Sc. Cíntia L. de Holanda (Examinadora Interna)  
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico este trabalho à minha mãe (*in memoriam*), ela quem esteve presente na minha trajetória acadêmica e que sempre me apoio e incentivou a não desistir dos meus sonhos, a ela minha eterna gratidão.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria primeiramente de agradecer a Deus, sem Ele não teria conseguido chegar até aqui. Eu sempre pedi muita força e coragem e Deus nunca me abandonou em nenhum momento. Proporcionou-me essa enorme alegria de conseguir concluir meu trabalho acadêmico. Agradeço também pela minha vida e saúde.

Agradeço a minha família, aos meus pais, Espedito Salustiano e Maria de Lourdes (*in memoriam*), eles me ensinaram que a vida não é fácil e só quem luta e corre atrás dos seus sonhos consegue realiza-los. São exemplo de amor, perseverança e dedicação. Aos meus irmãos Nathaly e Ronaldo, minha gratidão pela paciência e amor de vocês e em especial ao meu sobrinho George que não me deixou desanimar.

Ao meu querido orientador Prof. M.Sc. Cícero Castro por toda paciência, motivação, dedicação e disponibilidade. Suas contribuições foram fundamentais para conseguir concluir este trabalho. Você é um exemplo de profissional, a qual tenho uma admiração e carinho, reconhecer também a disponibilidade da banca, composta por Prof. Dr. Marconi Costa e Prof. M.Sc Cinthia Holanda, a qual tenho o enorme prazer de ter vocês como banca, suas contribuições e sugestões são de extrema importância para este trabalho.

Agradeço aos meus amigos da graduação, que ao longo desses quatro anos e meio, vivemos muitos momentos, bons e ruins, onde dividimos conhecimentos, compartilhamos desafios, às vezes conversas fora de hora e também muitas risadas, cada momento com vocês foram importantes para mim. São amizades que fluíram na graduação e que levarei por toda a vida. Torço muito pela felicidade e sucesso de cada um, em especial minha admiração a Adyna Isabel, Josia Santos, Lívia Maria e Thaina Samara.

Em especial minha gratidão a minha amiga de trabalho Helayne Costa, que mesmo na correria, sempre arrumou um tempinho para me ajudar. Você foi muito importante para a conclusão deste trabalho.

## RESUMO

A busca pela qualidade nos processos é proveniente através da exigência do mercado atual, deve se buscar fatores que estejam ligados ao sucesso e desenvolvimento dos serviços no processo decisório, tem-se a necessidade de avaliar os multicritérios e alternativas que estão relacionadas ao processo de compras de terceirização, que devem estar concatenados com a qualidade e, enfatizando nos objetivos de desempenho, sendo assim necessário que sejam traçados critérios para a consecução da melhoria do serviço. O estudo destacou-se através de método de pesquisa de multicritérios, aplicado ao contexto para realizar a aquisição do fornecedor mais apto para prestação do serviço de manutenção de equipamentos numa fábrica de acumuladores de energia. Inicialmente a questão foi abordada através de uma revisão bibliográfica sobre o assunto e aplicação de estudo de caso. Este trabalho caracteriza-se, como pesquisa exploratória, descritiva e quantitativa.

**Palavras-chave:** Qualidade. Terceirização. Fatores de desempenho.

## **ABSTRACT**

The quest for quality in the processes comes from the demand of the current market, it is necessary to look for factors that are related to the success and development of services in the decision process, it is necessary to evaluate the multi-criteria and alternatives that are related to the purchasing process of outsourcing, which must be linked to quality and emphasizing performance objectives, so that criteria for achieving service improvement must be defined. The study was highlighted through a multicriteria research method, applied to the context to perform the acquisition of the most suitable supplier to provide the service of maintenance of equipment in a factory of accumulators of energy. Initially the issue was addressed through a literature review on the subject and application of case study. This work is characterized as exploratory, descriptive and quantitative research.

**Keywords:** Quality. Outsourcing. Performance factors.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema de pesquisa .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivo .....</b>	<b>11</b>
1.2.1	Objetivo geral .....	11
1.2.2	Objetivo específico .....	11
<b>1.3</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Qualidade .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2</b>	<b>Serviço .....</b>	<b>14</b>
2.2.1	Qualidade nos serviços .....	16
<b>2.3</b>	<b>Terceirização .....</b>	<b>16</b>
<b>2.4</b>	<b>Objetivos de desempenho .....</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1</b>	<b>Delineamento e natureza da pesquisa .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2</b>	<b>Etapas da pesquisa .....</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>24</b>
<b>4.1</b>	<b>Características do estudo de caso .....</b>	<b>24</b>
<b>4.2</b>	<b>Aplicação do método SMARTER .....</b>	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>30</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas a partir dos anos 1990 no cenário mundial relacionadas às novas tecnologias, às mudanças nos padrões de consumo e comportamento, ao surgimento de novas formas de relacionamento, inclusive no que se refere a produtos e serviços, têm exigido das empresas formas mais eficientes e sustentáveis de lidar com todas as pressões vindas do mercado. Por outro lado, poucas empresas se deram conta de que os mercados têm se comportado numa perspectiva fortemente competitiva fato que levam as empresas a reduzirem suas margens de lucro e retorno sobre o investimento.

Nesse ambiente carregado de incertezas as empresas buscam aprimorar suas técnicas de gestão na direção de minimizar os efeitos adversos dos mercados, implementando em seus processos produtivos ferramentas que otimizem recursos e capacidades que melhorem a gestão. Desde o pós-guerra, alguns movimentos no campo da gestão têm se mostrado um dentre outros caminhos percorridos pela organização para melhorar o uso dos recursos e criação de valor para consumidores e empresas.

Para Paladini (2002) o movimento surgido no Japão na segunda metade do século XX, despontou como forte candidato a tornarem as empresas asiáticas mais competitivas e lucrativas, diversos estudiosos norte-americanos deslocaram-se para o oriente na tentativa de entender e contribuir com o que mais tarde se tornou conhecido como Gestão da Qualidade Total (GQT). As diversas técnicas e ferramentas daí decorrentes, além de questões mais estruturais e de natureza macroeconômica, causaram uma enorme revolução no mundo *business*, levando o Japão a condição de país perdedor no combate mundial a uma das maiores potências mundiais no limiar do século XXI.

A gestão da qualidade, como ficou conhecido, é um conceito relacionado à melhoria contínua dentro das organizações que busca a satisfação dos seus clientes internos e externos, garantindo confiabilidade nos produtos e serviços produzidos para atender mercados cada vez mais exigentes por itens com um elevado grau de sofisticação a preços competitivos. Os aspectos relacionados à gestão da qualidade procuram melhorar o sucesso no desenvolvimento e aprimoramento dos processos da empresa através de ferramentas que são utilizadas para definir, analisar, e propor soluções aos problemas que impactam de forma negativa no crescimento da empresa e pode vir a torna-se inibidora de vantagem competitiva caso haja descuido por todos os envolvidos na gestão (PALADINI, 2002).

A fim de tornar o processo de gestão da qualidade fonte de vantagem competitiva sustentável as empresas têm estabelecido meios de mensurar o grau de entusiasmo dos clientes quando aos serviços prestados bem como o desempenho de fornecedores e empresas com as quais mantém transações de natureza econômica ou colaborativa que resulte em ganhos para todos os envolvidos. Identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da organização e administrá-los da melhor forma possível passam inevitavelmente pelo escopo da gestão da qualidade de modo que eleve a empresa a patamares mais competitivos na busca por novos mercados (VIEIRA, 2007).

Para que ocorra o crescimento do mercado competitivo tem-se exigido o desdobramento e a participação das empresas, estimulando-as a desenvolver as pessoas a terem estratégias inovadoras a fim de obter êxito, e assim sobreviver à constante sede de transformação dos clientes e a presença dos concorrentes do mercado.

Constantemente as organizações identificam a qualidade como um aspecto subjetivo, que varia de indivíduo para indivíduo, cujos atributos primordiais devem atender a imposição dos consumidores, tendo como finalidade, um esquema de gestão que compreenda os envolvidos e aumente o conhecimento sobre o tema. Segundo Las Casas (2008), para compreender a qualidade nos serviços é importante a análise dos clientes externos, e de todos os que participam do processo de terceirização, ou seja, funcionários e administradores.

Atualmente o setor de serviços vem crescendo de modo acelerado ao longo dos anos, exigindo das empresas desempenho superior em atividades que estão presentes em diversas funções que compõem o mercado o qual essas organizações atuam. Áreas ligadas ao segmento de serviços são responsáveis pela grande parcela do PIB mundial, que tem como objetivo medir a atividade econômica e o nível de riqueza de uma determinada região, sendo que os números no setor de serviços crescem a taxas mais elevadas do que nos outros setores econômicos (CORRÊA, CAON, 2006).

Neste sentido, o presente trabalho visa propor um modelo que auxilie na tomada de decisão sobre a prestação de serviços terceirizados de manutenção a partir de um estudo de caso em uma indústria de acumuladores de energia, localizado no agreste de Pernambuco. Para tal, faz-se uso de fatores de desempenho já identificados na literatura e a aplicação de um método multicritério de apoio à decisão.

Este estudo encontra-se dividido em 05 seções. Além desta introdução, tem-se na seção 02 o referencial teórico que embasa a pesquisa; na seção 03, apresenta-se os procedimentos metodológicos; na seção 04, o estudo de caso e aplicação; e por fim, na

seção 05, as considerações finais.

## **1.1 Problema de pesquisa**

O trabalho apresenta fundamentos que comprovam sua importância diante da administração, dado que corroboram com a avaliação da qualidade nos serviços prestados, que é um dos fatores necessários para que as empresas se mantenham firmes no mercado. Hoje o nível de qualidade na prestação de serviços é um princípio básico para o sucesso, pois evidenciará possíveis ações de melhoria, contribuindo para aumentar a satisfação dos solicitantes internos, que precisam dos serviços de manutenção dentro da organização.

A área de serviço está cada vez mais relevante, ganhando destaque na economia do país. O fornecimento de serviços com qualidade é inerente para obtenção dos bons resultados na contratação do terceirizado, compreender os desejos dos clientes internos, é algo que vai além da satisfação, deve existir uma relação interpessoal entre ambas as partes no processo de aquisição.

Neste contexto, os critérios de desempenho são difundidos para proporcionar maior eficiência nos serviços prestados por empresas terceirizadas. Assim, foi definido o seguinte problema de pesquisa: A partir da aplicação dos critérios de desempenho da literatura, qual fornecedor deve ser selecionado para a prestação de serviços terceirizados em manutenção de equipamentos?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1** Objetivo geral

Investigar qual a melhor recomendação de fornecedor a partir da utilização dos fatores de desempenho em serviços de manutenção interna terceirizada, na empresa de acumuladores de energia, mediante a aplicação de um método multicritério de apoio a decisão.

### **1.2.2** Objetivos específicos

- Apresentar os critérios de desempenho conforme a literatura;

- Analisar se os critérios identificados correspondem aos objetivos a serem avaliados na prestação de serviços terceirizados dentro da organização de acumuladores de energia;
- Desenvolver um modelo com base nas características do estudo;
- Propor uma recomendação coerente com a qualidade dos serviços almejados na contratação de empresas terceirizadas.

### **1.3 Justificativa**

Diante de várias considerações sobre a gestão da qualidade ela é descrita como um ramo das atividades organizacionais que busca controlar e dirigir uma organização, realizando melhorias em seus produtos e serviços, assegurando a satisfação dos clientes. Porém há uma necessidade de ampliação nos estudos voltados ao nível de contentamento dos clientes internos nos serviços prestados por empresas terceirizadas na organização. Esse estudo contribuirá para uma análise crítica da tomada de decisão na escolha de empresas terceirizadas em manutenção, em uma indústria de acumuladores de energia, através dos objetivos de desempenho de produção já identificados na literatura. Além de auxiliar o crescimento da organização a partir da utilização de múltiplos critérios, o estudo possibilita aos estudantes de administração uma análise crítica dos serviços terceirizados, despertando assim possíveis pesquisas na área.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Qualidade

Qualidade é a similaridade, ligado às perspectivas dos clientes, ela é inerente a cada indivíduo consumidor que necessita de produtos e serviços. Para Moura (1996) a qualidade simboliza uma singularidade dos produtos e serviços que atendam às necessidades de quem os usam. Segundo Martins & Laugeni (2006), o conceito de qualidade surgiu em 1970, com o avanço do renascimento da indústria no Japão, que seguindo de princípios do renomado americano W.E. Deming, faz da qualidade um artifício para vantagem competitiva.

A adaptação ao uso da qualidade é tudo aquilo que não gerar problemas, em outras palavras significa fazer a coisa certa na primeira vez (RANGEL,1995). A qualidade de um produto é estabelecida a partir das possibilidades utilizadas pelas imposições dos usuários finais. Dessa forma, as necessidades dos consumidores devem ser compreendidas em especificações e absorvida ao processo de produtivo.

A frente da atualidade, defender a qualidade como a busca pela perfeição, visando agradar os clientes que são cada vez mais exigentes e conscientes da quantidade de organizações e o que elas têm para oferecer. É importante ver a gestão da qualidade total, como um utensílio de apoio ao alcance de vantagens competitivas. (ARAÚJO, 2007).

Empresas bem estruturada no contexto organizacional, buscam programas de qualidade que promovam interação entre as pessoas, tendo assim ganhos significativos no aumento da produtividade, reduzindo custos despropositados e eliminando os empecilhos que interferem negativamente no sistema (GRIPO, 1998).

Para Brandolese (1994) a palavra qualidade é um conjunto de fatores que estão interligados que são: competitividade, tempo de entrega, custos, excelência, política corporativa, produtividade, lucros, qualidade do produto, volumes, resultados, serviços, segurança, conscientização ambiental, focalização nos acionistas, esses objetivos são fundamentais para a estabilidade da organização.

Para Garvin (2002), existem cinco abordagens principais para a definição da qualidade, as quais são: transcendental que é constituída pela qualidade vista como um sinônimo de excelência inata, baseada em produto que é formada de variáveis e atributos que podem ser medidos e controlados, focados no usuário o produto é o que o cliente busca no mercado, focada na fabricação é adequada as normas e as especificações, focada

no valor é pertinente ao uso e o valor (MARTINS; LAUGENI, 2006).

As estratégias da qualidade devem ser implantadas, com a condição de criar novos benefícios que se ajuste ao mercado permanentemente. Para Teboul (1991), o desenvolvimento de utilidades da qualidade deve-se fortalecer em cada processo à dinâmica da qualidade que abranger dentro do sistema da empresa e ampliar-se ou se ordenar a outros objetivos: prazos, custos e flexibilidade.

Todavia, a gestão da qualidade verificar que todos na organização possam trabalhar com o mesmo objetivo, procurando relacionar-se e compreender os processos, demonstrando o mais relevante. Contudo, a empresa precisa interagir com seus funcionários em prol dos propósitos estratégicos que autorizem uma gestão saudável, ou seja, que possa coadjuvar para que todos trabalhem de maneira sistêmica, para que os processos fluam da melhor forma possível, e quando isso ocorre, os resultados são notórios para o entusiasmo dos consumidores (CHIROLI, 2011).

## **2.2 Serviços**

Os serviços são definidos como toda atividade ou benefício, de caráter intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse física de algum bem (KOTLER, 1993). A intangibilidade torna difícil para os gerentes, funcionários e para os usuários avaliarem o resultado e a qualidade do serviço. Mesmo que haja exceções, os serviços são difíceis de serem padronizados. Pela dificuldade de avaliar os resultados e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra, os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que de produtos (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Serviço consiste no ato de oferecer e executar algo para alguém, ou seja, trata-se de processo econômico que cria valor e proporciona benefícios e vantagens aos seus consumidores, efetuando, dessa forma, a mudança desejada em quem o recebe (LOVELOCK; WIRTZ, 2001).

De acordo com Hoffman e Bateson (2003, p 35) todo serviço tem suas diversas particularidades e característica distintas de serviços que representa as interligações entre o provedor de serviço, o cliente envolvido no recebimento dos serviços e outros clientes que compartilham a experiência dos serviços. Entre as características que mais se destacam na prestação dos serviços, pode-se mostrar:

**Quadro 1.1 Características no Processo de Prestação de Serviços.**

<b>Intangibilidade</b>	Os serviços são intangíveis porque não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. Por exemplo, os passageiros de empresas de transporte têm apenas uma passagem e a promessa de uma chegada segura a seu destino. Para reduzir a incerteza, os compradores procuram ‘sinais’ de qualidade de serviço.
<b>Variabilidade</b>	Os serviços são altamente variáveis; sua qualidade depende de quem os proporciona e de quando, onde e como são proporcionados. Por exemplo, algumas empresas de transporte têm fama de oferecer melhores serviços que outros. Em uma empresa de transporte, o empregado que cuida da recepção dos passageiros pode ser simpático e eficiente, enquanto outro funcionário a dois passos dali pode ser desagradável e lento.
<b>Inseparabilidade</b>	Enquanto os produtos físicos são fabricados, estocados, mais tarde vendidos e, por fim, consumidos. Porém, os serviços são primeiro vendidos, depois produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Em serviços, produção e consumo são simultâneos. Serviços são inseparáveis daqueles que os fornecem, sejam pessoas ou máquinas. Se um empregado presta serviços, ele é parte do serviço.
<b>Perecibilidade</b>	Os serviços são perecíveis e não podem ser estocados para vendas ou uso futuros. Quando a demanda é constante, o fato de os serviços serem perecíveis não causa maiores problemas; mas quando é flutuante, os problemas podem ser graves.

Fonte: KOTLER (1998) – Adaptação da autora.

Várias causas esclarecem a resistência à estagnação do setor de serviços, a incapacidade de estocar os serviços, e quando a economia está em crise, alguns tipos de serviços continuam sobrevivendo (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS 2000).

Nos diversos tipos de serviços dentro da organização, os serviços são entregues de imediato, com isso a qualidade tem função primordial nos serviços, o treinamento e a comunicação com os colaboradores são fundamentais para atingir os objetivos delimitados (SCHMENNER, 1999).

Para atingir os desejos dos clientes é necessário avaliar o nível de qualidade e confiabilidade do serviço, o cumprimento desses critérios contribuir com as demais eficiências operacionais, diminuindo assim o retrabalho em refazer o serviço (BERRY, 1995).

## 2.2.1 Qualidade nos serviços

A qualidade ligada ao serviço deve ter o apoio e engajamento de todos os envolvidos, na organização orientada pela qualidade, as imperfeições não são desculpas para culpar outros, mas apenas uma indicação que de todos devem estar juntos para eliminar as causas dos defeitos (SCHMENNER, 1999).

Oferecer serviços com qualidade tornou-se uma condição de preexistência no mercado, haja vista que a qualidade não mais se configura apenas como uma estratégia competitiva no setor de serviços (SOUZA; GRIEBELER; GODOY, 2007).

É natural que nos dias atuais os serviços apresentem características específicas que diferenciem sua oferta da manufatura, bem como implicam em alguns desafios para o alcance da qualidade. A intangibilidade, característica inerente aos serviços, dificulta a avaliação de qualidade dos mesmos antes do consumo. Tal fato resulta em maior desconfiança por parte do consumidor (GRÖNROOS, 2003).

Um serviço com qualidade deve ser comparado com a percepção de um serviço prestado e com a expectativa do serviço desejado (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS 2000).

Para Paladini (1995), a qualidade dos serviços é analisada de acordo com o ponto de vista dos clientes, e na busca contínua pela concorrência as organizações devem ter uma percepção deste processo para tomar suas decisões. O cliente é a peça central da produção no setor de serviços, pois ele é o decisor em condições de onde, como e quando este deva ser concluído. Uma organização deve julgar o cliente todo aquele que frequenta, ou ainda, que sofre qualquer tipo de contato com pessoas ou setores da empresa.

Não basta simplesmente compreender a relevância de prestar serviços de qualidade, é importante que a haja uma ação contínua de monitoramento quanto às percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço, reconhecendo as causas das divergências encontradas e tomando em prática ações adequadas para a melhoria da qualidade do serviço prestado (FADEL; FILHO 2009).

## 2.3 Terceirização

Para Oliveira (2009), a terceirização ou outsourcing é o planejamento que permite a transferência de um determinado serviço à outra empresa. Hoje, as empresas podem encontrar no mercado global qualidade superior e maior flexibilidade do que têm

internamente. Quando funcionários e custos gerais pertencem a serviços que podem ser comprados externamente, uma vantagem competitiva surge à administração poderá alavancar seu recurso gerencial um dos recursos mais caros e importantes da empresa já que não será mais necessário dedicar atenção a atividades periféricas.

Para determinar a terceirização como um método planejado para comissão de atividades a serem executadas por terceira que consistem em etapas que devem ser seguidas nesse processo como: Plano Estratégico; Conscientização; Decisões e Critérios Gerais; Projeto de Terceirização; Programa de Apoio; Acompanhamento Permanente (Auditoria) e Avaliação de Resultados PAGNONCELLI (1993).

Ao designar a terceirização como um processo saudável torna-se indispensável a qualquer organização, diante da aproximação, no qual a concorrência é um fator presente em todas as atividades empresariais. Já não existe imprudência na sua inserção, ou seja, projetos cuja única relevância foi reduzir custos em curto prazo estão agora sendo reavaliados. O procedimento está decididamente incluso no cenário das empresas do nosso país, colaborando para que as organizações se tornem mais concorrente para enfrentarem a resistente da competitividade estrangeira (QUEIROZ, 1998).

Diante de funcionários terceirizados, as empresas conquistar uma melhor agilidade para controlar seus processos. Os gestores podem averiguar o comportamento dos terceirizados desejando reconhecer aqueles que se sobressaem nas suas atividades para contratá-los diretamente no futuro. Como a demissão de trabalhadores é uma ação difícil, ao invés de ter que demitir funcionários próprios, monitorar o desempenho dos terceirizados e contratar os que possuem alto funcionamento é uma boa alternativa que as empresas têm para reduzir a necessidade de demitir funcionários no futuro (SEGAL; SULLIVAN, 1997).

Queiroz (1998) destaca ainda que o contratante e o contratado têm relevância igual, ou seja, devem ser parceiros integrados e conscientes das necessidades das partes. Entretanto, ainda são observados resquícios de comportamentos tradicionalistas que se destinam unicamente ao ganho no curto prazo, seja financeiro ou econômico, sem preocupação com aprimoramento da qualidade, busca da especialidade e da eficiência, para garantia de competitividade no mercado. O desenvolvimento da terceirização está mostrando gradativamente que a ação de ambas as partes está tornando-se uma ligação de parceria, onde se destacam a independência e autonomia dos tomadores e prestadores de serviços.

Ao priorizar pela terceirização as organizações enfrenta obstáculos, entre eles

destacam- se a barreira de localizar no mercado, empresas competentes o bastante para arcarem com os processos terceirizados, os erros de interpretação das encomendas por parte das terceiras, produtos e serviços que não atendem às exigências, descumprir aos prazos e dificuldade em estabelecer o grau de apoio a ser dispensado às contratadas (GIOSA, 1993).

Segundo Moreto (2000), as vantagens e desvantagens notadas em um processo de terceirização que é resumida conforme apresentada tabela abaixo:

**Tabela 2.1 Vantagens e Desvantagens no Processo de Terceirização**

<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
Focalização dos negócios da empresa na sua área de atuação.	Risco de desemprego e não absorção da mão de-obra na mesma proporção.
Maior poder de negociação.	Resistências e conservadorismo.
Redução das atividades-meio.	Risco de coordenação dos contratos.
Aumento da qualidade.	Falta de parâmetros de custos internos.
Ganhos de flexibilidade.	Demissões na fase inicial.
Redução do quadro direto de empregados.	Custo de demissões.
Aprimoramento do sistema de custeio.	Dificuldade de encontrar a parceria ideal.
Ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas.	Falta de cuidado na escolha dos fornecedores.
Maior agilidade nas decisões.	Aumento do risco de ser administrado.
Maior lucratividade e crescimento.	Conflito com os Sindicatos.
Aumento da produtividade e competitividade.	Desconhecimento da legislação trabalhista.

Fonte: MORETTO (2000) – Adaptação da autora.

Pagnoncelli (1993) ao demonstrar que as principais probabilidades que são elaboradas em torno da terceirização, como, por exemplo, modificação do comportamento e aumento do desempenho que está distribuída por toda a empresa e por esse motivo somente poderá ser contemplada a médio ou longo prazo. Com a redução dos gastos não deve ser a finalidade principal da terceirização, deve ser buscada por meio de alternativas de melhoria da qualidade, produtividade e focalização naquilo que a empresa faz de melhor.

## **2.4 Objetivos de desempenho**

Os critérios de competitivos são estabelecidos como uma ligação consistente de prioridades que a organização precisa valorizar para continuar no mercado. Diante da capacidade interna da empresa, do mercado que ela opera, da área de antagonismo deste mercado e da categoria de produto que ela fornece, é importante priorizar algumas medidas competitivas para cada empresa, aproveitando suas as oportunidades e habilidades do mercado em busca pela vantagem competitiva (BARROS NETO, 1999).

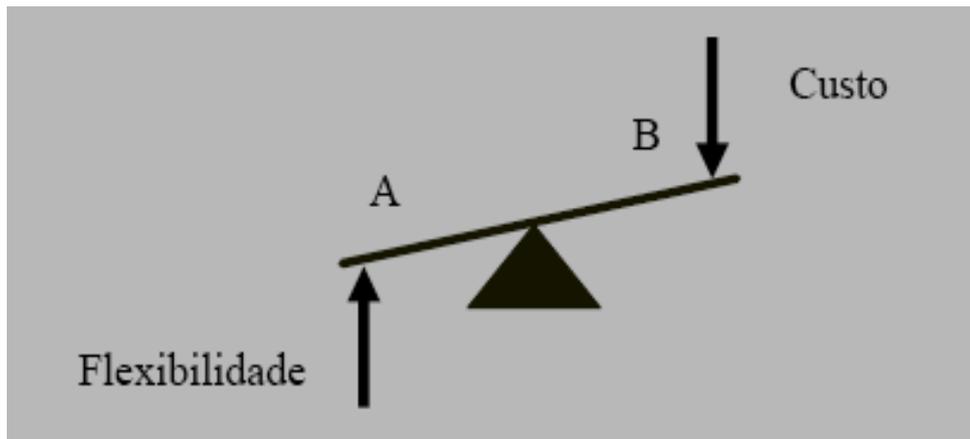
Os chefes de produção têm uma enorme incumbência diante de suas obrigações nas empresas que tem o papel de colaborar para a produção eficaz de bens e serviços, evidenciando a percepção dos objetivos estratégicos da produção, que descreve a compreensão do que está tentando atingir na produção que pode caracterizar no seu objetivo principal. Enfatiza assim, uma interpretação clara de como essa função deve auxiliar para o alcance dos objetivos institucionais da empresa. O conceito para a construção dos objetivos de desempenho em termos de consequências é garantir a vantagem competitiva no mercado (SLACK, 2009).

Com intuito de alcançar bons resultados no local de produção, é fundamental que o administrador admita decisões no sentido de respeitar às principais demandas presentes no seu entorno. Com isso, deve-se permitir o apoio aos processos internos da organização e aqueles relativos aos *stakeholders*. Normalmente, essas demandas são expressas através de objetivos de desempenho (ROMAN; ERDMANN, 2013).

Na coordenação e definição de estratégias de produção é uma etapa crucial para a derivação de uma lista de aspectos indispensáveis para a competitividade, como qualidade, flexibilidade, custo, velocidade e confiabilidade. Estes fatores são empregados como sinalizadores para as deliberações no âmbito das condições operantes. O nível de observação e prática efetiva destes fatores irá influenciar no desempenho da organização. (SLACK, 2009).

Para Slack (2009), por meio de uma análise visão sistêmica, indica que pode encontrar uma ligação entre os objetivos de desempenho da produção que colabora para a diminuição dos custos, auxiliando assim para um cenário de quebra de padrões entre o *trade-off*.

**Figura 3.1 Esquematização de um Trade-off.**



Fonte: BARROS NETO (1999).

A evolução do objetivo de desempenho necessariamente provocará em um impacto negativo no outro. Se existe, por exemplo, um *trade-off* entre custo e flexibilidade, significa que o aumento nesta poderá causar uma consequência negativa, ou seja, o aumento de custos. O esclarecimento sobre *trade-off* corrobora a obrigação de escolher as medidas competitivas, considerando que uma empresa não conseguirá ter o melhor desempenho em todos os critérios simultaneamente, já que algumas possibilidades refletem em fatos negativos sobre outras (BARROS NETO, 1999).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Na metodologia é compreendido pelos os principais aspectos a serem abordados para resolução do objetivo geral da pesquisa que é identificar o melhor fornecedor de manutenção de equipamento de acordo com os fatores de desempenho da produção, em uma indústria de acumuladores de energia.

Nessa perspectiva serão descritos a natureza da pesquisa, o plano de produção do material, bem como a análise do plano.

#### **3.1 Delineamento e natureza da pesquisa**

Esta pesquisa fundamenta-se em quantitativa, pois busca analisar os objetivos de desempenho, compreendendo de maneira transparente qual o melhor critério que excedem as expectativas do consumidor.

Fonseca (2002) conceitua a pesquisa quantitativa pela sua objetividade, influenciada pelo positivismo, que é considerado uma realidade compreendida com base na análise de dados brutos, vedado com o auxílio de instrumentos formais e imparciais. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno. A adequação do objeto de pesquisa caracteriza-se como descritivo a qual pretende descrever os fatos e eventos de determinada realidade (TRIVINUS, 1987).

Gil (1999) afirma também que a pesquisa descritiva tem finalidade e descrever informações da população, ou estabelecer relação entre variáveis de estudo que podem ser classificados sobre título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Para Fonseca (2002) a definição de estudo de caso pode ser apresentada como uma entidade bem estruturada de um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social, estimulando conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser exclusiva em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. A estratégia utilizada nessa pesquisa é o estudo de caso único, que são válidos e decisivos para testar a teoria (YIN, 2005).

A realização do estudo de caso ocorreu em uma empresa de acumuladores de energia, que aceitou a elaboração dessa pesquisa acadêmica, que tem o intuito de colaborar com o conhecimento e desenvolvimento do leitor e da organização

participante.

Optou-se pelo método de Multicritério de Apoio a Decisões, que trata de auxiliar casos específicos, na qual o tomador da decisão busca a melhor alternativa de acordo com os seus objetivos traçados. A metodologia MCDA surgiu não apenas com a finalidade de auxiliar o decisor a resolver os problemas com objetivos conflitantes, mas também para dar suporte em todo o processo decisório de maneira que fiquem evidentes todos os elementos da decisão e as consequências das possíveis ações (CAMPOS, 2011).

Rivas (2016) afirma que a utilização MCDA faz-se necessária a fim de explicitar aos decisores as possibilidades de escolha, para apoiar o processo baseado nas informações efetivas.

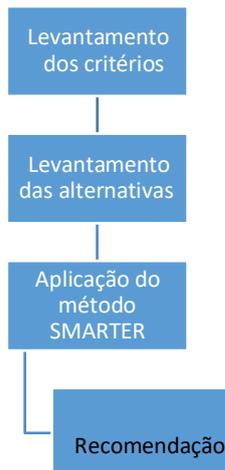
A utilização do MCDA neste estudo ocorreu através da análise da ferramenta de intervenção do método Smarter no departamento de terceirização da empresa, utilizando a técnica de diagnóstico quantitativa do conteúdo, enfatizando a objetividade, na coleta e análise dos dados.

### **3.2 Etapas da pesquisa**

A metodologia aplicada neste estudo é apresentada na figura 3.2. Inicialmente, foram identificados os critérios com base nos objetivos de desempenho relatados conforme Slack (2009).

Em seguida, o decisor do estudo de caso trabalhado, identificou as alternativas. Neste caso, estas alternativas correspondem aos fornecedores que seriam analisados a luz dos critérios propostos.

Na etapa 03, considerando a racionalidade do decisor, a qual foi identificada como compensatória, isto é, a avaliação de uma alternativa considera os *trade-offs* entre os critérios; aplicou-se o método SMARTER.

**Figura 3.2 Etapas do estudo**

Fonte: Autoria própria.

Assim, nesta etapa, foi realizada a priorização dos critérios com base nos pesos ROC (*ranking ordered centroid*), que consiste na aplicação de equações sobre os N critérios dispostos na ordem de importância determinada pelo decisor. Na sequência, o decisor foi conduzido a determinação da matriz de avaliação, na qual, o mesmo avalia o desempenho de cada alternativa para cada critério. Por fim, procedeu-se a agregação aditiva.

Na última etapa, com base no resultado da aplicação, recomendou-se ao decisor a alternativa que melhor atende ao cenário delineado.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 Características do estudo de caso

Este trabalho foi realizado na empresa Acumuladores Moura, situada na cidade de Belo Jardim na região do agreste pernambucano, e que está atuando no mercado automotivo, estacionário, tracionaria e náutica há cerca de 61 anos.

Ao realizar o estudo na organização, observou-se a dificuldade dos compradores no departamento de compras de serviços para selecionar os melhores fornecedores que atendessem as necessidades impostas pela organização e ao cliente interno.

Com esse obstáculo o comprador torna-se o pivô ao realizar aquisição do serviço, devido à falta de maturidade na utilização de métodos que auxiliem na hora de realizar a escolha do fornecedor que atenda as exigências da organização, conseqüentemente procriando uma insatisfação ao cliente final. Caracterizando um processo onde o tomador de decisão é o comprador é necessário o conhecimento de todas as etapas do método aplicado ao estudo para em seguida ocorrer o sucesso na contratação do serviço, mais para aplicação do método é fundamental a definição dos objetos de desempenho do serviço estudado, que foram a Qualidade, Flexibilidade, Custo, Confiabilidade e Velocidade.

Ao realizar o levantamento das alternativas pertinentes ao serviço, a organização trabalha com a prática de normas internas onde o comprador tem que seguir os padrões exigidos pela organização, dentre eles o mais importante para o estudo é ter no mínimo três opções de fornecedores para suceder a escolha, tornando-se perceptível o poder do comprador na aquisição do serviço.

### 4.2 Aplicação do método SMARTER

O método SMARTER é uma variante do método de agregação aditiva SMARTS (*Simple Multi-Attribute Rating Technique*), proposto por Edwards e Barron em 1994 (Almeida, 2013).

Edwards e Barron (1994), relatam que as etapas para aplicação do método smarter, devem estar em de acordo com a aplicação da metodologia de Decisão de multicritério.

**Etapa 1.** Tem como finalidade elicitar os valores, assim como escolher o decisor e a

organização.

O estudo teve aplicação em indústria de acumuladores de energia, no departamento suprimentos, no setor de compras terceirizadas, o tomador de decisão para aplicação do método foi o comprador responsável por aquisição de manutenção de equipamentos. O propósito é identificar o fornecedor que melhor atenda aos múltiplos critérios.

**Etapa 2.** É montada a árvore de valor, a qual representa toda estrutura hierárquica dos atributos elicitados de acordo com seus valores.

Neste estudo, foram considerados como atributos os objetivos de desempenho propostos por Slack (2009), os quais são: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. A escala monetária não foi utilizada nesta aplicação devido ter a necessidade de informações confidenciais do setor, em decorrência utilizou-se uma escala ordinal onde todos os critérios foram avaliados de 0 a 100, de maneira em que o próprio decisor tinha o poder de denominar a ordem escalar de cada critério, deixando claro, que quanto mais próximo de 100, melhor destaca-se o atributo, e quando mais próximo de 0, pior evidencia-se esse atributo.

<b>Atributo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Escala</b>	<b>Objetivo</b>
Qualidade	Fazer certo as coisas, conforme expectativas dos clientes;	100	Maximizar
Velocidade	Redução do tempo de espera para o consumidor;	90	Maximizar
Confiabilidade	Fazer as coisas em tempo, constantemente, conforme planejado;	80	Maximizar
Flexibilidade	Produto/serviço: capacidade de introdução de novos produtos e serviços (velocidade); Composto/mix: ampla variedade ou composto de produtos ou serviços; Volume: quantidades ou	60	Maximizar

	volumes diferentes de produtos ou serviços (demanda); Entrega: tempos de entrega diferentes;		
Custo	Operações de baixo custo;	40	Minimizar

### Etapa 3. Estabelecimento das Alternativas.

Conforme estabelecido pelo decisor, foram detectadas três alternativas, que neste caso correspondem a três fornecedores.

Alternativa	Descrição
F1	É prestador de serviços exclusivo e atuante dentro do mercado de manutenção de equipamentos.
F2	É um fornecedor tradicional que sempre são consultados numa coleta de preços, eles possuem uma linha de serviço padronizada e bastante comercial.
F3	É um fornecedor que prestar serviço de mão-de-obra que requer equipamentos especiais ou processos específicos e que normalmente não são encontrados nos fornecedores habituais.

**Etapa 4.** A matriz dos objetivos de avaliação por atributos consiste na obtenção das consequências para cada alternativa em função de cada critério, suas entradas devem ser score relativos a medidas físicas, consistindo em  $n=3$  alternativas e por  $m=5$  critérios.

Os valores definidos na matriz para as alternativas de cada fornecedor deram-se através da avaliação do comprador do serviço, diante isso, foi atribuído os valores de acordo com os serviços já prestados anteriormente na organização.

**Tabela 2.2 Matriz de Objetivos de Avaliação**

Alternativas	C1- Velocidade	C2- Flexibilidade	C3- Custo	C4- Qualidade	C5- Confiabilidade
F1	90	10	10	95	100

<b>F2</b>	100	40	70	100	80
<b>F3</b>	65	30	20	80	100

Fonte: Autoria própria.

**Etapa 5.** As opções cardinalmente dominantes devem ser eliminadas. O número de opções será reduzido, mas a escala de atributos não deve ser afetada.

Neste caso, não foram identificadas alternativas dominadas.

**Etapa 6.** Utilidades unidimensionais, reformular as entradas da matriz de alternativas por critério considerando as utilidades unidimensionais. Se as medidas físicas relevantes para o modelo não estiverem disponíveis, nesta etapa será requerida uma elicitacão, que poderia ser feita um conjunto com as etapas 7 e 8, contando para isso com a ajuda do tomador de decisão. Dada a utilizacão de uma mesma escala, não foi necessria a normalizacão.

**Etapa 7.** Parte 1 para Ordenacão dos Critérios. Esta etapa consiste na ordenacão dos critérios, com base no procedimento de *swing*. Trata-se de incluir na matriz de avaliacaão uma alternativa hipotética que tem o pior desempenho em todos os critérios e solicitar ao decisor que responda o seguinte questionamento: “Caso possa melhorar o desempenho desta alternativa em apenas um dos critérios para o valor máximo, que critério você escolheria?”. Deve ser feito este processo até que todos os critérios tenham sido avaliados.

O comprador responsável pelo o serviço de manutençao de equipamentos da empresa fez a distribuicão dos pesos conforme as necessidades da organizaçao junto ao nicho do serviço, e ao finalizar essa etapa concluímos uma escala de atributos dos objetos de desempenhos onde ficou determinada a ordem da seguinte forma: Qualidade, Velocidade, Confiabilidade, Flexibilidade e Custo.

**Tabela 2.3 Ordenacão de Atributos de Desempenho**

<b>ORDENAÇÃO</b>	<b>ATRIBUTOS</b>
1º	Qualidade
2º	Velocidade
3º	Confiabilidade
4º	Flexibilidade
5º	Custo

Fonte: Autoria própria.

**Etapa 8.** Obtenção dos Pesos. A partir da informação da etapa anterior, utiliza-se um dos procedimentos propostos para transformar a informação de ordem dos critérios em pesos, sem a necessidade de uma avaliação adicional com o decisor. Aqui utiliza-se o ROC, característico do SMARTER, que consiste na aplicação da equação abaixo, considerando  $n$  critério e que  $w_1 \geq w_2 \geq \dots \geq w_n$ :

$$w_i = \frac{1}{\sum_{j=1}^n 1/j}$$

Assim, considerando o ordenamento do decisor do caso, chegou-se aos seguintes pesos:

**Tabela 2.4 Pesos dos Atributos.**

ATRIBUTOS	PESOS
Qualidade	0,457
Velocidade	0,257
Confiabilidade	0,157
Flexibilidade	0,090
Custo	0,040

Fonte: Autoria Própria.

**Etapa 9.** Tem o propósito de decidir e selecionar a alternativa que apresentar a melhor opção com base na agregação aditiva.

**Tabela 2.5 Valor Global das Alternativas**

Alternativas	Valor Global
<b>F1</b>	57,82
<b>F2</b>	133,93
<b>F3</b>	51,75

Fonte: Autoria própria.

De acordo com os dados expressos na tabela acima, pode-se observar que com a aplicação do SMARTER o fornecedor que mais se adequa aos critérios de desempenho desejados pelo comprador é o F2. Vale ressaltar que os critérios de qualidade e

velocidade, dado que está se lidando com prestação de serviço de manutenção são dois objetivos vitais, o que refletiu diretamente na recomendação final proposta pelo método.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para adquirir a confiança dos clientes da organização, é preponderante oferecer um serviço que atenda as expectativas, e que o profissional ligado ao departamento de compras, esteja conectado ao processo de aquisição, visando interligar os objetos de desempenho do serviço ao sucesso da contratação, gerando assim o entusiasmo ao cliente.

O desenvolvimento desse trabalho é caracterizado através da aplicação do método de multicritério SMARTER no ambiente fabril da empresa de acumuladores de energia, mais precisamente na contratação de fornecedor de serviço de manutenção para equipamentos industriais. Ao desenvolver a pesquisa no campo de análise, o comprador responsável por esse tipo de aquisição, mediante a utilização dos objetivos de desempenho da literatura, pode escolher o fornecedor que mais se enquadrava no padrão da necessidade desejada pelo cliente, considerando os *trade-offs* existentes neste processo decisório, caracterizado por múltiplos critérios e alternativas de decisão.

Não obstante, a partir desse estudo observou-se que os critérios para aquisição que tinha o maior peso era qualidade, devido está totalmente ligado ao processo produtivo da empresa, onde o fator primordial ditado pela organização é a qualidade nos processos produtivos. O outro fator de destaque foi a velocidade, como se trata de parada de produção do processo produtivo é denominado como sendo uma demanda urgente, com isso torna-se uma exigência a rapidez e agilidade para execução do serviço de manutenção das máquinas.

O método SMARTER mostrou-se bastante eficaz na resolução do problema, pois se apresenta de forma simples e metodologicamente estruturada no que concede ao tratamento multicritério ao problema. De maneira geral, dadas algumas condições impostas pelo método do passo a passo do método, a sequência de etapas do SMARTER é simples e, pelo menos, bastante proveitosa, pois dado que o processo é facilmente compreendido pelo decisor, o que facilita a aplicação do mesmo.

Cabe enfatizar que o decisor mostrou-se receptivo e satisfeito com a recomendação fornecida, enfatizando que os múltiplos critérios estabelecidos atenderam de forma coerente o cenário de decisão.

Como limitações deste trabalho, ressalta-se o conjunto limitado de alternativas de decisão, o qual poderia ser mais explorado. Para estudos futuros, sugere-se a análise da necessidade de inserção de restrições que possam condicionar a avaliação dos fornecedores. Cabe ainda verificar o contexto deste cenário em casos de decisão de grupo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. T. **Processo de Decisão nas Organizações: Construindo Modelos de Decisão Multicritério**, 1a Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

ARAÚJO, LUIZ C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007, v. 1.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, D. K. **Marketing de Serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BRANDOLESE, A. **The Problems of Total Quality**, Production Planning of Control, v.5, n°4, 1994.

CAMPOS, V. R. **Modelo de apoio à decisão multicritério para priorização de projetos em saneamento**. Tese (doutorado). São Carlos: EESC/USP, 2011.

CHIROLI, D. M. G. **Avaliação de sistema de qualidade**. 1. ed. Curitiba: Editora InterSabers, 2016.

CORRÊA, L. H.; CAON, M. **Gestão de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2008.

EDWARDS, W.; BARRON, F. H. **SMARTS and SMARTER: Improved simple methods for multiattribute utility measurements**. Organizational Behavior and Human Decision Processes, v. 60, 1994.

FADEL, M. A. V.; REGIS FILHO, G. I. **Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso**. Revista de Administração Pública-RAP, 43(1), 07-22, 2009.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIANESI, I. G. N., CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRIFO, E. **Iniciando os conceitos de qualidade total**. 6ª ed. São Paulo; Pioneira, 1998.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. 2ªedição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos, Estratégias e Casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

- LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 2008.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.
- KOTLER, P.; HAIDER, D. H.; REIN, I. **Marketing Público: Como Atrair Investimentos, Empresas e Turismo para Cidades, Regiões, Estados e Países**. São Paulo: Mmakron Books, 1993.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARTINS, P.G.; LAUPGENI, F.P. **Administração da Produção**, 2ª .ed.rev., aum e atual. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MORETO, L. **A Gestão Eficaz de Contratos: Suporte para a Implantação de Terceirização de Serviços – Caso Petrobras – Unidade Espírito Santo**. Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, sob a orientação do Professor Doutor Rogério Cid Bastos, 2000.
- MOURA E. C. **As sete ferramentas gerenciais de qualidade, implementando a melhoria contínua com maior eficácia**. Makron Books, São Paulo, 1996.
- NETO, J. P. B. **Proposta de um Modelo de Formulação de Estratégias de Produção para Pequenas Empresas de Construção habitacional**. Rio Grande do Sul, 1999. p. Tese de Doutorado em Administração – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- PAGNONCELLI, D. **Terceirização e Parceirização: Estratégias para o Sucesso Empresarial**. Rio de Janeiro, Gráfica JB, 1993.
- PALADINE, E. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de Terceirização: Como encontrar os caminhos para a competitividade, com flexibilidade empresarial e atendimento do mercado, ganhando da concorrência e satisfazendo os anseios e interesses dos consumidores**. São Paulo: STS Publicações e Serviços Ltda, 1998.
- RANGEL, A. **Momento da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1995.
- RIVAS, R. E. G. **Uso do método multicritério para tomada de decisão operacional tendo em conta riscos operacionais, à segurança, ambientais e à qualidade/René Ernesto García Rivas**. – Salvador: UFBA, 2016.
- ROMAN, D. J.; MARCHI, J. J.; ERDMANN, R. H. **A abordagem qualitativa na pesquisa em Administração da Produção no Brasil**. *Revista de Gestão*, v. 20, n. 1,

2013.

SCHMENNER, R. W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JONHSTON, R. **Administração da Produção**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N. **The importance performance matrix as a determinant of improvement priority**. *International Journal of Operations e Production Management*. v. 14, n. 5, 1994.

SLACK, Nigel. CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON Robert. **Administração da Produção**. Tradução: Henrique Luiz Corrêa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, A.; GRIEBELER, D.; GODOY, L. P. **Qualidade na Prestação de Serviços fisioterápicos: estudo de caso sobre expectativas e percepções de clientes**. *Revista Produção*, V. 17, Nº 3. ISSN 0103-6513. 2007.

TÉBOUL, J. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, D. G. **Qualidade na prestação de serviços**. Balneário Camboriú, 2017.