



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E**  
**CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ÉRIKA ARAÚJO DA SILVA**

**ANÁLISE DE FERRAMENTA DE MONITORAMENTO E MENSURAÇÃO DE**  
**DESEMPENHO UTILIZADA EM UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA**  
**ELÉTRICA NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE SEUS FORNECEDORES DE**  
**SERVIÇOS TERCEIRIZADOS.**

**FORTALEZA**

**2015**

ÉRIKA ARAÚJO DA SILVA

ANÁLISE DE FERRAMENTA DE MONITORAMENTO E MENSURAÇÃO DE  
DESEMPENHO UTILIZADA EM UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA NA  
GESTÃO ESTRATÉGICA DE SEUS FORNECEDORES DE SERVIÇOS  
TERCEIRIZADOS.

Monografia apresentada ao curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará como requisito parcial para obtenção do  
Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Lázaro da  
Silva Filho.

FORTALEZA

2015

ÉRIKA ARAÚJO DA SILVA

ANÁLISE DE FERRAMENTA DE MONITORAMENTO E MENSURAÇÃO DE  
DESEMPENHO UTILIZADA EM UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA NA  
GESTÃO ESTRATÉGICA DE SEUS FORNECEDORES DE SERVIÇOS  
TERCEIRIZADOS.

Monografia apresentada ao curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará como requisito parcial para obtenção do  
Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof. Ms. Carlos Manta Pinto de Araújo  
Universidade Federal do Ceará - UFC

A Deus.

Aos meus pais, Expedito e Luzineide.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me guiar e me proporcionar saúde e fé para superar todas as dificuldades.

Aos meus pais, Expedito e Luzineide, a quem devo a realização deste sonho e de todas as conquistas em minha vida. Agradeço pelos anos de apoio, pela determinação e luta na minha formação e dos meus irmãos, amor incondicional e, principalmente, por me fazerem acreditar que tudo é possível.

Aos meus irmãos, Jean e Priscila, pela amizade, carinho, incentivo e apoio constante sob qualquer circunstância.

Ao meu namorado, Arthur, pelos momentos de companheirismo, compreensão e amor, por me trazer paz e por me ajudar a ser uma pessoa melhor.

Ao meu orientador, Lázaro, pela paciência na orientação, pelo incentivo no decorrer dos anos de faculdade e por tornar possível a conclusão desta monografia.

Aos meus amigos, professores, coordenadores e familiares, que me apoiaram e me acompanharam nessa jornada.

“Não se gerencia o que não se mede,  
não se mede o que não se define,  
não se define o que não se entende,  
e não há sucesso no que não se gerencia.”

(William Edwards Deming)

## RESUMO

O presente trabalho é resultado de um estudo de caso realizado na Companhia Energética do Ceará – COELCE e teve como objetivo analisar a ferramenta de monitoramento e mensuração de desempenho, denominada Prêmio Ínpar, utilizada na gestão estratégica de fornecedores de serviços terceirizados. Além da pesquisa documental e da vivência da pesquisadora na gestão dos serviços terceirizados da distribuidora de energia elétrica em questão, a revisão bibliográfica conduziu o estudo através da temática sobre terceirização, gestão do relacionamento com fornecedores, estratégia e alinhamento estratégico. A obtenção de resultados através deste estudo foi possível a partir de análises, considerando as similaridades e divergências presentes na literatura. Verificou-se que a ferramenta Ínpar, com indicadores de desempenho mensurados periodicamente visando à melhoria contínua, auxilia, portanto, no processo de gestão estratégica de fornecedores de serviços terceirizados da Coelce através do alinhamento estratégico entre os objetivos da empresa contratante e da empresa terceirizada. Além disso, o Ínpar foi apresentado e seus indicadores foram descritos, os aspectos da ferramenta que auxiliam o gerenciamento estratégico dos fornecedores de serviços terceirizados pela distribuidora foram relacionados de acordo com as perspectivas do *Balanced Scorecard*, os resultados obtidos nos indicadores em 2013 e 2014 foram analisados e, por fim, oportunidades de melhoria foram constatadas.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica, Fornecedores de Serviços Terceirizados, Alinhamento Estratégico, Indicadores de Desempenho.

## **ABSTRACT**

This work is a case study result accomplished at the Companhia Energética do Ceará and it had as objective to analyze a performance monitoring and evaluation tool called Ínpar Award, used in strategic management of outsourced services suppliers. In addition to the documentary research and the researcher's experience in managing outsourced services of electricity Distribution Company in question, the literature review guided the study through the thematic of outsourcing, supplier relationship management, strategy and strategic alignment. Obtaining results through this study it was possible from analyzes, considering the similarities and differences in the literature. It was verified that Ínpar tool with indicators measured periodically seeking continuous improvement, helps therefore the strategic management of Coelce's outsourced services suppliers through the strategic alignment between the goals of the contracting company and the third party. In addition, Ínpar was presented and its indicators were described including all aspects of the tool that helps the strategic management of outsourced service suppliers that were related according to the Balanced Scorecard perspectives, the results obtained in the indicators in 2013 and 2014 were analyzed and, finally, opportunities for improvement were noted.

**Keywords:** Strategic Management, Outsourced Service Suppliers, Strategic Alignment, Performance Indicators.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico de Mudge .....	28
Figura 2 - Níveis Estratégicos .....	32
Figura 3 - <i>Business Model Canvas</i> .....	35
Figura 4 - <i>Business Model You</i> .....	36
Figura 5 - <i>Project Model Canvas</i> .....	37
Figura 6 - Modelo de Labovitz e Rosansky .....	42
Figura 7 - Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> .....	45
Figura 8 - Modelo de Hambrick e Cannella .....	46
Figura 9 - Fluxograma do Processo Interativo entre as Partes Interessadas e a Ferramenta Índice De Parceria .....	53
Figura 10 - Ferramenta Ínpar e Ponderações por Desafios e por Indicadores.....	56
Figura 11 - Objetivos do Plano Estratégico Coelce.....	67
Figura 12 - Mapa Estratégico Coelce Integrando o Balanced Scorecard .....	68
Figura 13 - Ferramenta Ínpar e a Relação com o Bsc .....	69
Figura 14 - Ínpar Quadro Resumo .....	76

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual em Ordem de Importância dos <i>Stakeholders</i> para o Plano Estratégico da Distribuidora .....	52
Gráfico 2 - Comparativo dos Resultados dos Indicadores 2013-2014 .....	70

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Vantagens e Desvantagens da Terceirização.....	22
Tabela 2 - Clima Laboral - Ínpar .....	58
Tabela 3 - Valores - Ínpar.....	58
Tabela 4 - Rotatividade - Ínpar.....	59
Tabela 5 - Avaliação do Conhecimento - Ínpar.....	59
Tabela 6 - Taxa de Frequência - Ínpar.....	60
Tabela 7 - Ipal - Ínpar .....	61
Tabela 8 - Plano Anual de Segurança - Ínpar .....	61
Tabela 9 - Relatório de Gestão - Ínpar .....	62
Tabela 10 - Grau de Risco - Ínpar .....	62
Tabela 11 - Auditoria Fiscal e Financeira - Ínpar.....	63
Tabela 12 - Demanda Trabalhista - Ínpar .....	63
Tabela 13 - Serasa/Outros - Ínpar.....	64
Tabela 14 - Índice de Satisfação Abradee - Ínpar .....	64
Tabela 15 - Pesquisa Junto ao Cliente - Ínpar .....	65
Tabela 16 - Avaliação pelo Gestor de Contrato - Ínpar.....	65
Tabela 17 - Inovação - Ínpar.....	66
Tabela 18 - Responsabilidade Socioambiental - Ínpar .....	66
Tabela 19 - Comparativo dos Resultados do Desafio 1 do Ínpar .....	71
Tabela 20 - Comparativo dos Resultados do Desafio 2 do Ínpar .....	72
Tabela 21 - Comparativo dos Resultados do Desafio 3 do Ínpar .....	72
Tabela 22 - Comparativo dos Resultados do Desafio 4 do Ínpar .....	73
Tabela 23 - Comparativo dos Resultados do Desafio 5 do Ínpar .....	73
Tabela 24 - Resultado Geral Comparativo 2013 e 2014 .....	74

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	<b>Apresentação Do Tema .....</b>	<b>12</b>
1.2	<b>Contexto.....</b>	<b>14</b>
1.3	<b>Problema Da Pesquisa .....</b>	<b>15</b>
1.4	<b>Objetivos De Pesquisa .....</b>	<b>15</b>
1.5	<b>Justificativa .....</b>	<b>15</b>
1.6	<b>Resumo Metodológico .....</b>	<b>17</b>
1.7	<b>Etapas Da Monografia .....</b>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1	<b>Terceirização e Gestão do Relacionamento com Fornecedores .....</b>	<b>18</b>
2.1.1	<i>Origem e Definição da terceirização.....</i>	<i>18</i>
2.1.2	<i>Vantagens e Desvantagens da terceirização.....</i>	<i>21</i>
2.1.3	<i>Relacionamento com Fornecedores.....</i>	<i>23</i>
2.1.4	<i>Medição de Desempenho de Fornecedores.....</i>	<i>25</i>
2.2	<b>Estratégia.....</b>	<b>29</b>
2.2.1	<i>Conceitos e Definições de Estratégia .....</i>	<i>29</i>
2.2.2	<i>Business Model Canvas .....</i>	<i>33</i>
2.2.3	<i>Conceitos e Definições de Alinhamento Estratégico.....</i>	<i>37</i>
2.2.4	<i>Modelos de Alinhamento Estratégico .....</i>	<i>41</i>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>48</b>
3.1	<b>Delineamento Metodológico.....</b>	<b>48</b>
3.2	<b>Universo da Pesquisa.....</b>	<b>50</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
4.1	<b>Apresentação da Ferramenta de Monitoramento e Mensuração de Desempenho.....</b>	<b>51</b>
4.1.1	<i>Breve Histórico .....</i>	<i>51</i>
4.1.2	<i>Objetivo.....</i>	<i>52</i>
4.1.3	<i>Fornecedores de Serviços Terceirizados Participantes .....</i>	<i>54</i>
4.1.4	<i>Diretrizes .....</i>	<i>54</i>

4.1.5	<i>Indicadores e Ponderações</i> .....	56
4.1.6	<i>Reconhecimento e Premiação</i> .....	57
4.2	<b>Descrição dos Indicadores utilizados na Ferramenta</b> .....	57
4.2.1	<i>Desafio 1: Melhorar a Qualificação e Satisfação dos Colaboradores</i> .....	57
4.2.1.1	<i>Clima Laboral</i> .....	57
4.2.1.2	<i>Valores</i> .....	58
4.2.1.3	<i>Rotatividade</i> .....	58
4.2.1.4	<i>Avaliação do Conhecimento</i> .....	59
4.2.2	<i>Desafio 2: Reduzir os Índices de Acidentabilidade no trabalho</i> .....	60
4.2.2.1	<i>Taxa de Frequência</i> .....	60
4.2.2.2	<i>Multa por Desconformidade</i> .....	60
4.2.2.3	<i>IPAL</i> .....	60
4.2.2.4	<i>Plano Anual de Segurança</i> .....	61
4.2.3	<i>Desafio 3: Gestão das Parceiras</i> .....	61
4.2.3.1	<i>Relatório de Gestão</i> .....	61
4.2.3.2	<i>Grau de Risco</i> .....	62
4.2.3.3	<i>Auditoria Fiscal e Financeira</i> .....	62
4.2.3.4	<i>Demanda Trabalhista</i> .....	63
4.2.3.5	<i>SERASA/Outros</i> .....	64
4.2.4	<i>Desafio 4: Melhorar a Satisfação do Cliente e a Qualidade dos Serviços Contratados</i> .....	64
4.2.4.1	<i>Índice de Satisfação ABRADÉE</i> .....	64
4.2.4.2	<i>Índice de Pesquisa junto ao cliente</i> .....	64
4.2.4.3	<i>Avaliação pelo Gestor de Contrato</i> .....	65
4.2.4.4	<i>Inovação</i> .....	65
4.2.5	<i>Desafio 5: Gestão com Responsabilidade Socioambiental</i> .....	66
4.2.5.1	<i>Realizar Programas de Alcance Social e Respeito ao Meio Ambiente</i> .....	66
4.3	<b>Relacionamento dos aspectos da ferramenta que auxiliam o gerenciamento estratégico dos fornecedores de serviços terceirizados pela distribuidora de acordo com o Balanced Scorecard</b> .....	66
4.4	<b>Apresentação da evolução dos resultados obtidos nos indicadores de 2013 e 2014</b> .....	70

4.5	Constatação de oportunidades de melhorias no gerenciamento estratégico através da ferramenta .....	75
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
	REFERÊNCIAS.....	81
	APÊNDICE.....	88

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do Tema

A competitividade do mercado e as inovações tecnológicas influenciam e estimulam as organizações em seus processos produtivos, no desenvolvimento de seus produtos/serviços e no seu processo de distribuição e logística. Dessa forma, muitas empresas buscam, continuamente, se adaptar às frequentes mudanças nos cenários em que estão inseridas para garantir sua sustentabilidade.

Neste contexto, o planejamento estratégico surge como alternativa para melhor entender os cenários, identificar os objetivos a serem alcançados, verificar riscos, propor metas e superá-las constantemente, buscando a melhoria contínua. Além de ser um processo fundamental em uma organização, planejar estrategicamente é premissa para a elaboração de planos de ação oriundos das metas estipuladas para a obtenção de resultados vantajosos no ponto de vista competitivo (CHIAVENATO, 2003).

Para Gamble e Thompson (2012), é a estratégia escolhida que define como os líderes das organizações pretendem se posicionar no mercado, administrar seus departamentos funcionais e se fortalecer competitivamente em longo prazo.

Por volta dos anos 90, o Brasil se encontrava num cenário de mudanças, principalmente na economia. Dessa forma, muitas medidas foram adotadas para estimular e desenvolver as empresas brasileiras no tocante à competitividade empresarial, além de ajudar a enfrentar as adversidades que o mercado oferecia, destacando-se a privatização do setor elétrico (ABRADEE, 2015).

Algumas organizações do setor elétrico optaram por, estrategicamente, focar no seu *core business* e passaram a terceirizar funções consideradas secundárias. Com isso, buscaram criar valor para o seu negócio e, em contrapartida, passaram a ter a difícil tarefa de garantir a eficiência e a eficácia de um produto ou serviço com determinado padrão de qualidade. Surgindo, então, a necessidade da manutenção de fornecedores qualificados na cadeia de valor do negócio.

Para Carvalho (2006), terceirizar é sinônimo de gerenciamento e coordenação, ou seja, é necessário buscar o equilíbrio e o alinhamento dos objetivos estratégicos do terceirizados aos objetivos da empresa contratante. Caso isso não ocorra, a terceirização resultará em fracasso para as organizações.

É válido questionar então: como gerenciar estrategicamente empresas terceirizadas?

A estratégia deve ser vista como uma forma de identificar as melhores ferramentas de atuação perante a concorrência, considerando seus processos internos. Além disso, a estratégia pode ser responsável, inclusive, por inviabilizar a existência de uma empresa caso seja composta por ações mal estruturadas e pelo planejamento estratégico inadequado (PORTER, 1999).

Ainda segundo Porter (1999), a gestão de fornecedores aparece como um processo que, além de analisar a necessidade do bem ou serviço, deve promover a avaliação e desenvolvimento de seus fornecedores. O relacionamento com os fornecedores de serviços terceirizados deve ser, portanto, organizado, criterioso e adequado, para que com isso, seja possível gerar valor para o cliente.

No processo do estabelecimento da estratégia, destaca-se a existência do alinhamento estratégico, ou seja, a divulgação da estratégia escolhida para todos os níveis da organização. Este conceito promove o alinhamento da organização, de suas unidades de negócio e de apoio, dos seus parceiros externos e da alta administração com a estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2006).

A partir dessa hipótese, tem-se como premissa que mensurar e monitorar o desempenho de uma empresa terceirizada apoia no controle gerencial de uma empresa e no seu alinhamento estratégico, principalmente, no tocante à gestão estratégica de empresas terceirizadas.

A utilização de indicadores financeiros e não financeiros monitorados e mensurados, alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, se apresenta, portanto, como crucial para o sucesso da gestão de terceirizados. Além disso, estabelecer adequadamente uma avaliação de desempenho também exerce papel importante, pois poderá influenciar diretamente no comportamento desejado dos colaboradores e dos processos para que algumas diretrizes estratégicas estejam de fato alinhadas à estratégia buscada pela empresa (CORRÊA; CORRÊA, 2009).

O alinhamento estratégico proporcionado pela utilização de tal monitoramento e mensuração de desempenho é alcançado quando os objetivos estabelecidos pela empresa contratante são atingidos pelas empresas fornecedoras de serviço através dos resultados positivos obtidos nos indicadores da ferramenta.



Portanto, é necessário gerenciar de maneira estratégica a prestação de serviços terceirizados através de uma ferramenta de mensuração e monitoramento de desempenho de fornecedores de serviços para que as necessidades dos clientes sejam supridas com qualidade, preço e prazos adequados e a empresa se mantenha competitiva no mercado, alinhando-se os objetivos de contratantes e contratados.

## 1.2 Contexto

Por volta de 1990, o Brasil se encontrava com dificuldades financeiras, grande dívida externa e inflação descontrolada, tornando possível a criação de um novo panorama para o setor elétrico do País que ficou conhecido como projeto de reestruturação do setor elétrico brasileiro – RESEB (MME, 1997).

O Estado atuava como seu regulador e assim o processo de privatização se fortaleceu e se instaurou, dando início a privatização de muitas empresas com o objetivo de passar para o setor privado a responsabilidade de promover o crescimento e desenvolvimento da capacidade elétrica existente no Brasil. Além disso, determinou a desverticalização da energia elétrica, com a segmentação das atividades em: geração, transmissão e distribuição. Assim, as atividades desempenhadas que visam entregar energia elétrica aos consumidores finais são de responsabilidade das empresas distribuidoras de energia (ABRADEE, 2015).

Entre 2003 e 2004, o governo brasileiro divulgou o novo modelo do Setor Elétrico Brasileiro (SEB), sustentado pelas Leis nº 10.847 e 10.848, de 15 de março de 2004, e pelo Decreto nº 5.163, de 30 de julho de 2004. Este novo modelo, em relação à comercialização de energia, estabeleceu a criação de dois ambientes relacionados à celebração de contratos de compra e venda: o Ambiente de Contratação Regulada (ACR), do qual participam agentes de geração e de distribuição de energia; e o Ambiente de Contratação Livre (ACL) (ONS, 2015).

Segundo Barreto (2005), o processo de privatização provocou inúmeras mudanças no setor elétrico brasileiro, mas foi a terceirização que mais se destacou.

Giosa (2008), acredita que o *outsourcing*, também conhecido como terceirização, ajuda a organizar a saúde da empresa ao utilizar de mudanças e garantir resultados, voltando-se exclusivamente para sua atividade fim, otimizando recursos, padronizando processos, alcançando mais competitividade e agilidade nas operações.

No contexto de terceirização, Moraes (2010) define a atividade fim como a razão da existência de uma empresa; e meio, atividades secundárias e acessórias que compõem a estrutura organizacional de uma empresa.

Dessa forma, as empresas concessionárias de distribuição de energia passaram a exigir níveis elevados de contratação de serviços terceirizados, além de destiná-los a atividades que antes não eram terceirizadas pelo setor elétrico. Passou-se a terceirizar atividades fim e não apenas atividades meio, e isso só foi possível devido à existência de um contrato de concessão entre o governo e a distribuidora do presente estudo.

### **1.3 Problema da pesquisa**

De que forma a utilização da ferramenta de monitoramento e mensuração de desempenho auxilia no processo de gestão estratégica de fornecedores de serviços terceirizados em uma distribuidora de energia elétrica?

### **1.4 Objetivos de pesquisa**

Objetivo geral:

Analisar a ferramenta de monitoramento e mensuração de desempenho utilizada na gestão estratégica de fornecedores de serviços terceirizados em uma distribuidora de energia elétrica.

Objetivos específicos:

- a) Apresentar a ferramenta de monitoramento e mensuração de desempenho;
- b) Descrever os indicadores utilizados na ferramenta;
- c) Relacionar os aspectos da ferramenta que auxiliam o gerenciamento estratégico dos fornecedores de serviços terceirizados pela distribuidora de acordo com o *Balanced Scorecard*;
- d) Apresentar e analisar a evolução dos resultados obtidos nos indicadores nos anos de 2013 e 2014;
- e) Constatar oportunidades de melhorias no gerenciamento estratégico através da ferramenta.

### **1.5 Justificativa**

A gestão de fornecedores de serviços terceirizados se baseia no planejamento e ações estratégicas que direcionem a empresa contratante a uns de seus objetivos finais: clientes satisfeitos e lucratividade.

O objetivo de gerar valor aos clientes e às organizações demanda estratégias financeiras e medidas inovadoras para alcançar o sucesso empresarial. A criação de valor vai além do objetivo de apenas custear os gastos empresariais, pois abrange outras características inerentes ao contexto em que fornecedores e empresários estão inseridos, principalmente no que diz respeito à gestão estratégica.

Segundo Chiavenato (2003), há três níveis de planejamento estratégico: estratégico, tático e operacional. No nível estratégico são formulados os prognósticos e metas, bem como são identificadas as ameaças e oportunidades frente aos concorrentes. No tático estão diversas funções da empresa como finanças, produção, marketing, administração, comercial e recursos humanos. Mas é no operacional que se encontram as atividades de controle e mensuração de desempenho dos fornecedores, o diagnóstico de desvios relacionados aos indicadores de desempenho e, por fim, as propostas de planos de ações corretivas.

Muitas empresas utilizam como estratégia o foco nas atividades-fim e passam a gerenciar as atividades meio através da terceirização, relacionando-se com muitos fornecedores de serviços. Objetivando serem mais competitivas, passam a ter atuação em grupo ao invés de ter uma atuação isolada. Assim, torna-se crucial estabelecer parcerias com fornecedores competentes e de qualidade que atuem de acordo com os objetivos traçados pela empresa contratante, profissionais capazes de traduzir as necessidades dos clientes e atendê-los com níveis de qualidade.

O ato colaborativo entre as empresas com o objetivo de estimular a eficiência operacional e seu posicionamento estratégico, define a gestão da cadeia de suprimentos. Assim, para cada empresa participante deste processo, existe uma estratégia baseada no relacionamento na cadeia de suprimentos, conectando fornecedores, parceiros comerciais e clientes (BOWERSOX *et al.*, 2014).

Dessa forma, justifica-se a presente monografia na necessidade de analisar e descrever uma ferramenta que possa auxiliar outras empresas no gerenciamento estratégico das empresas fornecedoras de serviços terceirizados e corroborar com o estudo sobre monitoramento e mensuração de desempenho baseados em indicadores financeiros e não financeiros.

## **1.6 Resumo metodológico**

A presente monografia terá como objetivo de metodologia a pesquisa qualitativa que após a pesquisa bibliográfica acerca do tema estudará um caso em uma distribuidora de energia elétrica, baseado em documentos desta e no acesso do pesquisador às informações da companhia.

## **1.7 Etapas da monografia**

Na primeira seção do trabalho apresentam-se o problema, os objetivos da presente monografia, além da justificativa do tema em questão. A segunda seção detalha a fundamentação teórica e a terceira apresenta a metodologia utilizada. Em seguida, a apresentação dos resultados obtidos seguidos pelas considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico da presente monografia é composto por duas seções, a primeira que utiliza a terceirização e a gestão do relacionamento com fornecedores como foco e a segunda que se baseia no estudo da estratégia e suas particularidades que servirão de base para a pesquisa, objeto deste estudo.

### 2.1 Terceirização e Gestão do Relacionamento com Fornecedores

A seção a seguir diz respeito aos delineamentos teóricos acerca da terceirização, bem como da cadeia de suprimentos no tocante ao relacionamento com os fornecedores e a medição do seu desempenho nas organizações.

#### 2.1.1 Origem e Definição da terceirização

A terceirização é adotada pelas organizações quando transfere para outra empresa a responsabilidade da prestação de serviços especializados na execução de determinadas atividades ou funções que não fazem parte de suas atividades-fim. Assim, possibilita o foco e os esforços corporativos nas atividades consideradas fundamentais à empresa, gerando vantagem competitiva.

De acordo com Delgado (2009), atividades-fim são aquelas ligadas à existência do negócio e a missão da empresa; já atividades-meio são atividades de apoio ou ligadas às atividades-fim da organização, mas que não são a razão de funcionamento da empresa. Nesse processo, a empresa que contrata o serviço terceirizado é chamada de empresa contratante e a contratada de terceirizada.

Ainda segundo este autor, atividades-fim podem ser definidas como funções que se adequam ao processo empresarial da tomadora de serviços, formando a tarefa essencial da organização. Portanto, são atividades núcleo e decisórias para o funcionamento da empresa.

Já as atividades-meio são definidas, por Santos (2006), como aquelas com a finalidade de apoiar o processo de produção de produtos ou serviços, ou seja, atividades diferentes das que forem principais para a empresa tomadora de serviço.

Assim, diante das possíveis estratégias na busca por melhor estruturar as organizações e permitir o foco no seu *core competence* surge a terceirização (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Dentre os termos utilizados para definir a terceirização encontra-se a palavra *outsourcing*, expressão em inglês para o termo terceirização. Porém, embora os termos

*outsourcing* e terceirização sejam comumente usados como sinônimos; o *outsourcing*, muitas vezes, se refere ao repasse de uma atividade para outra empresa fora do país de origem da empresa contratante, já a terceirização é referente às relações comerciais dentro do próprio país (GIOSA, 2008).

Para Cabral (2002), a expressão terceirização corresponde ao termo *outsourcing*, que significa suprir as necessidades da organização através de fonte externa, ou seja, a organização decidiu utilizar de relações de mercado em detrimento de relações internas, objetivando atingir determinados fins, principalmente econômicos.

Já Vernalha e Pires (2005) destaca que a principal diferença entre utilizar o termo terceirização ou *outsourcing* está na forma da contratação escolhida, onde *outsourcing* apresenta relações mais estáveis e passam funções inteiras para a responsabilidade de outra empresa, sendo um nível mais aprofundado de terceirização.

Segundo Leiria e Sadat (1995) a terceirização surgiu nos Estados Unidos após a Segunda Guerra Mundial. Com o desenvolvimento industrial, principalmente da indústria bélica, as empresas concentravam-se no desenvolvimento de armas e passaram a delegar atividades secundárias para empresas prestadoras de serviços contratadas. A terceirização é definida por estes autores como o alinhamento de uma atividade-fim de uma empresa à atividade-meio de outra.

Diante do cenário marcado por incertezas econômicas, políticas e sociais no Brasil, à época da década de 90, muitas empresas promoveram mudanças para tentar superar os problemas ocasionados pela recessão. Assim, inúmeras estratégias foram estabelecidas como os programas de Qualidade Total, o *Downsizing* e a Terceirização (VIEIRA, 2009).

No Brasil, de acordo com Queiroz (2008), a terceirização foi implantada com a chegada das multinacionais, principalmente as de fabricação de veículos no início dos anos 80. Tais fábricas adquiriam peças e artefatos de outras empresas, ficando responsável apenas pela sua atividade essencial, a montagem de automóveis.

Para Vieira (2009), a terceirização surge nesse contexto como um incentivo à abertura de novas empresas, gerando mão-de-obra e reduzindo os impactos negativos do desemprego e da própria crise.

Considerando a complexidade e sua evolução, há inúmeras definições para o termo terceirização. Para Carvalho (2006), terceirização trata-se da relação entre uma empresa tomadora e uma prestadora de serviços. Este autor ainda considera que o terceiro seria aquele

que não se envolve diretamente numa relação entre contratado e cliente e que tem como objetivo realizar os serviços que não são considerados atividade-fim da empresa contratante.

Bianchi (1995) define terceiros como pessoas de natureza física ou jurídica que realizam atividades antes consideradas essenciais e que agora passam a ser secundariamente exercidas por colaboradores terceirizados. Dessa forma, para um terceirizado a atividade terceirizada nada mais é que sua própria atividade fim.

Além disso, Carvalho (2006) pondera que é fundamental conhecer quais atividades proporcionam diferencial competitivo e que podem ser delegadas e administradas através da terceirização.

Existem no Brasil duas modalidades de terceirização, uma com foco na satisfação do cliente, onde se beneficiam tanto a empresa contratante quanto a empresa contratada, além do cliente satisfeito, relação bilateral. E a outra modalidade baseada na estratégia de confronto, onde o foco é a redução de custos (VIEIRA, 2009).

Dentre os principais objetivos da terceirização estão, segundo Carvalho (2006), a redução de custos e o foco nas atividades estratégicas e de maior retorno, ou seja, não só reduzir os custos, mas garantir que as decisões sejam estratégicas e gerem vantagem competitiva para a empresa. Ao utilizar da terceirização como estratégia a empresa tem redução de custos com encargos trabalhistas e ganhos em produtividade quando se contratam especialistas nas atividades a serem terceirizadas. Além disso, o foco está nas atividades estratégicas que dão maior rentabilidade, a empresa torna-se mais dinâmica, melhorando seus processos e tornando-se mais enxuta.

Segundo Drucker (2007), desde que a terceirização surgiu passou por inúmeras alterações. A princípio suas características a definiam como uma forma de parceria onde as empresas se uniam na busca por reduzir custos e melhor qualidade na prestação de serviços ou produção de produtos. Entretanto, com as constantes mudanças mercadológicas e de gerenciamento empresarial, a terceirização teve de se adaptar à nova realidade em que estava inserida.

A terceirização é uma prática que busca a redução de custos, ou seja, a necessidade de desenvolver e sustentar vantagens competitivas propiciou a criação de novos negócios, objetivando além da redução de custos, tornar seus produtos e serviços cada vez mais competitivos. Assim, a terceirização se sustenta no mercado e se solidifica como uma das atividades mais eficientes na racionalização de recursos humanos (SAMUELSON, 1997).

Outro aspecto relevante no tocante à terceirização é a sua licitude perante a legislação brasileira. A terceirização legal é a que considera os preceitos legais relativos aos direitos trabalhistas, sem a intenção de fraude e evitando a relação de emprego. Já a ilegal se refere à contratação não provisória, ou seja, permanente, de mão-de-obra que permite fraude e prejuízos na constituição de relação trabalhista (MARTINS, S., 2012).

A súmula 331 do TST considera a terceirização lícita desde que em situações explícitas nos seus incisos. No primeiro inciso é tida como proibida a contratação de trabalhadores por empresa interposta, com exceção do trabalho temporário. O terceiro inciso define que não há vínculo empregatício quando ocorre a contratação de serviços de vigilância e de conservação e limpeza, além dos serviços especializados ligados à atividade-meio do contratante, desde que inexistam pessoalidade e subordinação direta. Já o quarto inciso trata do inadimplemento das obrigações trabalhistas por parte da empresa que emprega o colaborador, implicando em responsabilidade subsidiária do tomador de serviços quando ocorrer a falta de pagamento das obrigações trabalhistas. (BRASIL, 2015).

### **2.1.2 Vantagens e Desvantagens da terceirização**

Assim como muitos temas abordados no ramo da Administração, a Terceirização também possui seus aspectos favoráveis e desfavoráveis, ou seja, vantagens e desvantagens na escolha de tal estratégia.

Dentre as vantagens da terceirização pode-se citar: a racionalização, que através da transferência de atividades consideradas não essenciais, proporciona à empresa redução dos níveis hierárquicos e processos mais eficientes; a designação para a atividade-fim foca na razão da empresa existir e no seu campo de atuação; e a redução de custos que é o principal aspecto a ser considerado no processo produtivo, na economia em escala e na redução de desperdícios (PINTO *et. al.*, 2013).

Giosa (2008), estabelece alguns aspectos positivos no que tange a terceirização, como o desenvolvimento econômico através do surgimento de novos negócios, a especialização de serviço prestado pelas empresas que se aprimoram para garantir mais eficiência, o estímulo à concorrência, a busca pela qualidade, além da redução de desperdícios, otimização de recursos e funcionalidades, menor custo para as empresas e, conseqüentemente, maior lucratividade com o foco na atividade principal da organização.

A terceirização nada mais é do que uma forma de reduzir custos, tornando a empresa mais competitiva. Possibilita ainda o crescimento da empresa diante do cenário competitivo, além da ampliação de empregos formais (MARTINS, S., 2012).



Já quando se fala em desvantagens, ao terceirizar um processo a empresa passar a perder a especialidade e o domínio sobre determinadas funções ou atividades, perdendo conhecimento. Além disso, uma grande dificuldade encontrada no cenário da terceirização é a busca por empresas competentes e qualificadas que desempenhem suas funções com qualidade e excelência. Não obstante, a ausência de legislação específica dificulta a administração dos terceirizados expondo-se ao risco de processos trabalhistas no tocante à Justiça em virtude do não delineamento do setor (PINTO *et. al.*, 2013).

Para Carvalho (2006), os aspectos negativos da terceirização podem ser amenizados e melhorados quando há bom gerenciamento. Além disso, a terceirização deve ser tida como uma parceria que, segundo o autor, não deve ser apenas um acordo contratual, mas sim ter como objetivo a redução da distância entre contratantes e terceirizados. Abaixo é possível visualizar uma tabela com a identificação de algumas vantagens e desvantagens da terceirização citadas por este autor.

Tabela 1 - Vantagens e Desvantagens da Terceirização

Vantagens	Desvantagens
Melhoria da Qualidade dos Serviços.	Dificuldade de encontrar parceiro ideal.
Possibilidade da transferência de tecnologia sem custos extras.	Dificuldade de formular contratos de parceria.
Diminuição dos custos fixos e variáveis da empresa.	Problemas com o corpo funcional da companhia.
Maior facilidade de controle de custos pelo contratante.	Desconhecimento da legislação trabalhista.
Melhoria do ambiente de trabalho.	Dificuldade na conversação com a alta administração.
Focalização dos negócios da empresa em sua área de vocação.	Dificuldade no controle do custo interno com a parceria.
Economia de Escala com redução no custo final do produto ou serviço.	Dificuldade no relacionamento com os sindicatos.
Redução do custo de estoques.	Escolha de fornecedores não-qualificados que reduzem a qualidade do produto ou serviço.

Fonte: Adaptado de Carvalho (2006).

Para Martins, S. (2012), um dos importantes riscos da terceirização é a contratação de empresas inadequadas para realizar serviços, sem *know-how* suficiente e saúde financeira, pois poderão surgir problemas principalmente de causa trabalhista. Além disso,

outro risco é o de utilizar a terceirização, exclusivamente, como redução de custos, pois uma vez que esse objetivo não é alcançado prejudicará o processo como um todo.

Para Giosa (2008), no que se referem às desvantagens, muitos são os aspectos como o desconhecimento da alta administração sobre a área essencial da organização, dificultando a utilização da terceirização; dificuldade de encontrar a parceria ideal, objetivando atender as condições de qualidade e produtividade exigidas para determinados processos; o risco envolvendo o controle dos contratos; além dos conflitos sindicais, uma vez que os sindicatos se opõem a terceirização.

Cerutti *et al.* (2006) citam como desvantagens da terceirização a perda de confidencialidade e diminuição da segurança de informações, considerando que a entrada de terceirizadas na empresa pode promover o risco de que informações estratégicas cheguem para a concorrência; além disso, citam a queda da qualidade do serviço prestado pelos terceirizados, considerando a falta de comprometimento do contratado ou até mesmo de experiência, assim, a menor dedicação e envolvimento por parte do colaborador terceirizado pode gerar alta rotatividade de pessoal. Para o empregado terceirizado, os autores citam o risco trabalhista, e a perda de acesso a programas de crescimento e carreira na empresa contratante, salários diferentes dos colaboradores próprios da organização e a existência de comparações entre colaboradores próprios e terceirizados.

### **2.1.3 Relacionamento com Fornecedores**

Nos últimos anos muitas empresas passaram a utilizar programas de melhoria contínua com o objetivo de apresentar melhor desempenho nos processos que compõem a organização. Nesse contexto, inúmeros programas surgiram, seja para melhorar a qualidade ou até mesmo para alterar as técnicas utilizadas para reduzir custos, perdas, melhorar o estoque, dentre outros aspectos. Assim, para garantir a competitividade, tornou-se necessário gerenciar outros aspectos da cadeia de suprimentos e não apenas os processos internos. Surgiu então o conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos, também conhecida pelo termo *Supply Chain Management* (CAMPOS, 2007).

Para Chopra e Meindl (2003), a cadeia de suprimentos envolve todas as etapas participantes, direta ou indiretamente, na prestação do serviço ou entrega do produto ao cliente. Ela é composta não só por fornecedores e fabricantes, mas por transportadores, varejistas e até mesmo pelos próprios clientes.

Somente o estudo e identificação da *supply chain* e de qual posicionamento ela apresenta não são suficientes para mensurar os benefícios para uma organização. É

necessário, portanto, que haja gestão da cadeia. Assim, é fundamental a integração dos processos cruciais para o negócio através de uma cadeia de suprimentos que agregue valor aos clientes e demais *stakeholders*, partes interessadas (LAMBERT; COOPER, 2000).

Matérias-primas são adquiridas, produtos acabados são transportados para depósitos de armazenamento para, em seguida, serem transportados para varejistas e para o consumidor-final. Assim, para reduzir custos e melhorar os níveis de serviço, algumas estratégias são utilizadas na gestão da cadeia de suprimentos, envolvendo e destacando as interações entre os níveis do processo. A cadeia é também conhecida por rede logística e é formada por centros de produção, depósitos, centros de distribuição, varejistas, matérias-primas, estoques, fornecedores e instalações (SIMCHI-LEVI *et al.*, 2003).

Lambert (2008), aponta que a implementação de uma gestão de cadeia de suprimentos bem sucedida depende do desenvolvimento de relações estreitas com os principais clientes e fornecedores. Além disso, esta gestão deve ser vista como uma gestão de relacionamentos e que a parceria é a melhor ferramenta para estruturar as relações entre as empresas e seus fornecedores. Ainda segundo este autor, a parceria é uma relação que tem como base a confiança mútua, onde os riscos e bônus são compartilhados e que resulta em melhores resultados para os negócios. Resultados estes melhores do que seriam alcançados de forma individual.

De acordo com Corrêa e Corrêa (2009), as decisões envolvendo suprimentos e estratégias estavam inseridas no critério *make or buy*, fazer ou comprar, ou seja, produzir internamente ou comprar de fornecedores, dependendo do volume mais econômico. Estes autores sugerem a utilização de uma matriz de relacionamento com seus fornecedores.

Esta matriz retrata que o relacionamento pode ser inserido em um mercado puro, ou seja, quando o comprometimento entre as partes é mínimo e situações em que o comprometimento é máximo, que é o caso da integração vertical, em que o fornecedor pertence ao próprio contratante. Além disso, o quadrante destaca os contratos de longo e médio prazo, onde a centralidade da atividade é baixa a média. Assim, de acordo com o custo de troca envolvido e a centralidade da atividade os formatos se alteram e se estabelece o relacionamento com os fornecedores (CORRÊA; CORRÊA, 2009).

Inúmeras empresas se beneficiam com o relacionamento mais próximo com seus fornecedores, conforme aponta Christopher (2002). Para este autor isso só é possível quando são encontrados meios de redução de custos na cadeia, seja pelo foco em determinadas

atividades ou através da integração de processos mais ágeis, como a utilização de *eletronic data interchange* – EDI, que promove celeridade ao processo de pedidos de compra.

Quando há parceria, as negociações devem ser claras e a confiança se torna mútua de acordo com a evolução destas negociações. É possível minimizar os riscos de uma parceria quando for estabelecido vínculo forte e sólido entre fornecedores e empresa contratante, podendo ocorrer até mesmo uma distribuição destes riscos entre os fornecedores que compõem a cadeia. O processo de cooperação é a etapa mais avançada de parceria onde o parceiro sabe da sua capacidade e de suas vantagens competitivas que podem ser utilizadas para melhoria dos processos e redução de custos, aumentando, assim, a conquista de aspectos positivos e relevantes para todos os fornecedores componentes do negócio (GONÇALVES, 2004).

Para Corrêa e Corrêa (2009), a parceria estratégica exige alto nível de comprometimento, de entrosamento entre os envolvidos e fluxo intenso de informações. Dessa forma, o desenvolvimento de um ou mais fornecedores pode vir a significar diferenciação no mercado, podendo, inclusive incluir cláusulas contratuais de exclusividade ou, inclusive, de integração vertical.

Relacionamento com fornecedores se estabelece através de ações colaborativas, para que, assim, gerem vantagem competitiva. Além disso, é necessário destacar que, quando se fala em fornecedores e nesse relacionamento, a relação cliente-fornecedor-concorrente é importante, pois cada fornecedor não possui apenas um cliente e que cada comprador não é cliente exclusivo de um único fornecedor. Dessa forma, cada empresa possui sua rede de relacionamentos que difere de acordo com a necessidade da cadeia de suprimentos envolvida no processo (GUMMESSON, 2010).

#### ***2.1.4 Medição de Desempenho de Fornecedores***

A seleção de fornecedores exerce papel fundamental para uma organização que busca avaliar parte da sua cadeia de suprimentos mediante determinados critérios de contratação. Dessa forma, assegurar o estabelecimento de prioridades destes critérios é um desafio enfrentado por muitas empresas. A seleção dos fornecedores que mais se adequam aos critérios estabelecidos pela organização exige uma rede eficaz e ágil de abastecimento. Além disso, a definição de indicadores de desempenho para cada critério selecionado pode promover a medição de desempenho de cada um dos fornecedores envolvidos no processo e evidenciar o grau de relevância de cada critério (DAHEL, 2003 apud VIANA; ALENCAR, 2012).

Sanayei (2008) pontua a existência de muitas empresas que notaram que o bom relacionamento com os parceiros da cadeia de suprimentos poderia proporcionar melhoria no desempenho total da cadeia, destacando a necessidade de um processo de seleção de fornecedores.

Chen, Lin e Huang (2006 *apud* LIMA; OSIRO; CARPINETTI, 2013), reafirmam a importância deste processo de seleção, uma vez que a cadeia de suprimentos envolve inúmeros critérios qualitativos e quantitativos no processo de decisão no negócio.

Selecionar fornecedores, portanto, não é tarefa simples, pois gerenciar critérios como qualidade, custo, tempo de entrega e capacidade produtiva tornam complexa a tomada de decisão, considerando os diferentes níveis de desempenho dos concorrentes em cada um dos critérios estabelecidos (DAHEL, 2003 *apud* VIANA; ALENCAR, 2012).

Para Chopra e Meindl (2003), analisar quatro fatores-chave é crucial para o entendimento de como determinada empresa terá melhorias no desempenho da sua cadeia de suprimentos, sejam eles o estoque, o transporte, a instalação e a informação. Assim, uma empresa é tida como bem-sucedida quando a estratégia da cadeia de suprimentos e a estratégia competitiva estão alinhadas estrategicamente, ou seja, quando as estratégias têm os mesmos objetivos.

A avaliação de desempenho de fornecedores surge nesse contexto como solução que permite gerar informações relevantes para o negócio. A medição de desempenho pode responder questionamentos no que diz respeito a quais relacionamentos são mais eficazes, mais lucrativos e quais oferecem maior satisfação ao cliente (CANNON; PERREAULT JR, 1999).

Segundo Sanayei *et al.* (2008), a seleção de fornecedores é definida como um processo que analisa, avalia e escolhe os melhores fornecedores que irão compor a cadeia de suprimentos da organização.

Neely (1998), por sua vez, pondera que um eficaz programa de medição de desempenho pode fornecer medidas coerentes para o processo decisório através da coleta, compilação, administração, análise, interpretação e repasse de dados e informações importantes para a empresa.

Avaliar o sucesso empresarial de determinado fornecedor, identificar os requisitos do consumidor que foram atendidos, compreender os processos internos, identificar desvios, perdas e problemas, são algumas razões para realizar a medição de desempenho de

fornecedores que proporcionam a obtenção de decisões baseadas em fatos e apresentam reais oportunidades de melhorias (PARKER, 2000).

Segundo Canto (2004), o resultado das medições é que define qual rumo à empresa tomará no que tange ao relacionamento com seus fornecedores, ou seja, determinará se dará continuidade, modificará ou encerrará contrato com seus fornecedores. Além disso, são os indicadores de desempenho que mensuram os aspectos considerados mais importantes para a avaliação coesa do desempenho da cadeia ao longo do processo de compra.

Algumas técnicas são utilizadas para a avaliação quantitativa de critérios previamente escolhidos pelas empresas. De acordo com Csillag (1995), a metodologia Mudge é uma técnica que avalia numericamente as relações funcionais, através do comparativo direto entre uma paridade de funções. Em cada comparação é determinado qual requisito é mais importante para a organização e quanto esse requisito é mais relevante.

Segundo Selig (1993), operacionalmente, são atribuídos pesos de acordo com seu grau de importância para a empresa e comparam-se duas funções. Com isso, obtém-se um quadro em que a soma dos coeficientes de cada função terá um percentual de relevância para a empresa, estabelecendo-se uma escala ponderada. Para preenchimento da coluna “total”, devem ser levados em consideração os pesos presentes tanto nas colunas quanto nas linhas, conforme figura 1.

Sendo assim, comparando-se a função A com a função B, determinou-se que A tem maior importância que B, ou seja, nível de alta importância com relação a B. Se comparados A e C, tem-se que A também tem alta importância com relação a C, mas ao comparar C com relação a F, tem-se que F tem maior relevância cujo nível corresponde a média importância em relação a C. Assim, somando-se os pesos de C existentes na vertical com os pesos existentes na horizontal, obtém-se a soma total de 09 pontos, que corresponde a 10% do total, ou seja, a quarta função mais relevante para a organização.

Segundo Sellito (2005), a medição de desempenho parte de cima para baixo, à medida que comunicam os objetivos estratégicos da organização. Os resultados obtidos neste processo fornecem o entendimento da organização quanto aos objetivos e relações estabelecidas, devendo estar alinhados aos objetivos de longo prazo e às estratégias atuais.

Figura 1 - Gráfico de Mudge

Grau de Relevância			B	C	D	E	F	G	H	I	TOTAL	%	COLOCAÇÃO
Peso 1	Pouca Importância	↓	A	A3	A3	A3	A3	A3	A3	A3	24	28%	1º
Peso 2	Média Importância	→	B	C2	D2	B2	F3	B2	H2	B2	6	7%	6º
Peso 3	Alta Importância	→	C	C2	C3	F2	G2	H1	C2		9	10%	4º
		→	D	E1	F2	G2	D2	D2			6	7%	7º
		→	E	F3	G3	H2	E2				3	3%	8º
		→	F	F3	F2	F3					18	21%	2º
		→	G	G3	G3						13	15%	3º
		→	H	H3							8	9%	5º
		→	I								0	0%	9º

Fonte: Adaptada de Selig (1993).

Para Melnick *et al.* (2004), a medição de desempenho por indicadores é responsável pela conexão entre estratégia e realidade. Para estes autores, a estratégia sem indicadores não tem utilidade ou aplicabilidade, ao mesmo tempo em que indicadores sem estratégia não tem razão de existirem.

De acordo com Paladini (2002), um dos objetivos de um indicador é orientar os esforços para a melhoria dos processos em que tal indicador mede. Por este motivo, se justifica a necessidade de comparar os resultados obtidos com algum ponto de referência, assim é possível concluir se houve melhoria ou queda de desempenho. Os padrões de desempenho, ou seja, pontos de referência são responsáveis por orientar as decisões tomadas pela organização. Qualitativos ou quantitativos, intangíveis ou tangíveis, os pontos de referência devem estar alinhados à estratégia da empresa.

Dentre os principais benefícios da medição de desempenho de fornecedores estão, segundo Marinho e Neto (2001), aprimoramento dos processos gerenciais de fornecedores; subsídios ao processo de seleção e reconhecimento de fornecedores, medição objetiva e a identificação de tendências de desempenho em determinados critérios.

Por outro lado, Brewer e Speh (2001 *apud* GALO, 2014) pontuaram algumas dificuldades da medição de desempenho na cadeia de suprimentos, como a utilização de diferentes objetivos e metas, a dificuldade na superação da falta de confiança, ausência de compreensão, controle e de medidas de desempenho padrão, além da dificuldade em determinar o início da medição e de como associar tais medidas que agreguem valor ao cliente.

## 2.2 Estratégia

A seção a seguir tratará das definições acerca da estratégia e do alinhamento estratégico, sobre o *Business Model Canvas*, além de pontuar aspectos relevantes quanto ao modelo de alinhamento estratégico *BSC*.

### 2.2.1 Conceitos e Definições de Estratégia

Apesar de não existir um único conceito para estratégia, muitos autores convergem em determinados aspectos de definição, mesmo considerando sua amplitude ou complexidade. Na sua definição mais simples, tende a ser a focalização de longo prazo escolhida por uma organização. A estratégia pode ser, portanto, definida como uma forma de orientação e alcance que uma organização estabelece de longo prazo que utilizam de recursos e competências para conquistar vantagens em ambientes compostos por incertezas e inconstâncias, com o objetivo de suprir as necessidades de seus *stakeholders* (JOHNSON *et al.*, 2011).

Dentre as inúmeras conceituações de estratégia, surge a definição de Wright *et al.* (2000) que a delimitam como um conjunto de planos oriundos da alta administração para o alcance dos objetivos gerais da organização, visando resultados coerentes e consistentes.

Já Thompson e Strickland (2000), a definem como a compilação das mudanças no ambiente competitivo, além de suas abordagens gerenciais voltadas para o comercial executadas pelos gestores para alcançar a melhor atuação da empresa. É, portanto, segundo estes autores, o planejamento necessário para promover a satisfação do consumidor final e o alcance dos objetivos com excelência no desempenho.

A conceituação de estratégia é utilizada sob diversos aspectos inseridos no campo de estudo da Administração. É um conceito que pode ser empregado tanto academicamente quanto no mundo corporativo, ou seja, sua amplitude é notória, bem como sua diversificação. Muitas vezes pode contribuir como um complemento a outro autor e em outras situações pode ser um aspecto de divergência (GONÇALVES, 2001).

Segundo Ghemawat (2000), inicialmente, a estratégia se tratava de uma ação de conduzir exércitos em guerras. Para Grave e Mendes (2001), tratava-se de uma maneira de vencer batalhas, que, aos poucos, passou a ser um conceito utilizado em outros âmbitos como o político, econômico e o empresarial.

De acordo com Mintzberg *et al.* (2009), a estratégia não possui apenas uma definição, mas cinco formas de manifestação: padrão, plano, posição, perspectiva e pretexto;



considerando que estejam diretamente relacionadas à razão de existência do negócio e aos seus processos organizacionais. A estratégia pode ser definida, então, como plano quando é utilizada como um guia que direciona a empresa a determinado futuro; ou ainda pode ter como conceito o padrão à medida que atua sob a mesma forma e pensamento no decorrer dos anos, tendo um comportamento coerente com o passar do tempo. Porém, ainda segundo este autor, ela pode ser vista como uma posição, ou seja, o posicionamento da empresa no mercado ou ainda como perspectiva, considerando que determina a maneira como a organização pretende se colocar no ambiente competitivo. E, por fim, a quinta forma de atuação da estratégia segundo este autor é a estratégia como pretexto, ou seja, uma forma de manobrar a concorrência baseada na ameaça de alguma ação que a empresa venha a comunicar aos concorrentes sem a real intenção de realizar.

Segundo Porter (2000), a estratégia se fundamenta na análise e ponderação das suas forças competitivas compostas pelos clientes até pelos produtos substitutos. Assim, tal ponderação permite visualizar que a estratégia não é só uma mera manobra de concorrentes, mas consiste na análise completa e concisa de fatores internos e externos que podem causar desequilíbrio à organização.

Após diversas fases e significados, a estratégia evoluiu para o termo gestão estratégica, que consiste em um campo de conhecimento voltado para gestão que conquistou relevância em diferentes segmentos de atuação. Nesse contexto, o crescimento empresarial atrelado às organizações cada vez mais complexas e às mudanças nos cenários econômicos e políticos, tornou necessária a exigência de empresas mais desenvolvidas que pudessem estabelecer estratégias na busca pela superação dos desafios e atingir os objetivos de curto, médio e longo prazos (Dess *et. al.*, 2007).

Para Bowman *et al.* (2002 *apud* MAINARDES *et al.*, 2011), a gestão estratégica nada mais é do que a centralização de questões relacionadas ao desenvolvimento e a sustentabilidade ou busca por vantagens competitivas. Porth (2002) pondera que a gestão estratégica surgiu como elo do planejamento estratégico e que foi incorporado para um só processo de planejamento e gestão. Por outro lado, Stead e Stead (2008), consideram seu surgimento como uma derivação da política empresarial, explicando que a organização funciona como um sistema que utiliza de recursos econômicos coordenados para a obtenção de lucro.

Johnson *et al.* (2011), divide a estratégia em três níveis: corporativos, de negócios e operacionais. No nível corporativo, há a abrangência total da organização e determina

valores às unidades de negócio da empresa. A estratégia em nível de negócios se refere à maneira como a empresa concorrerá nos específicos mercados. Já as estratégias operacionais se encontram no segmento operacional da organização, ou seja, onde são executadas as estratégias envolvendo recursos, processos e pessoal.

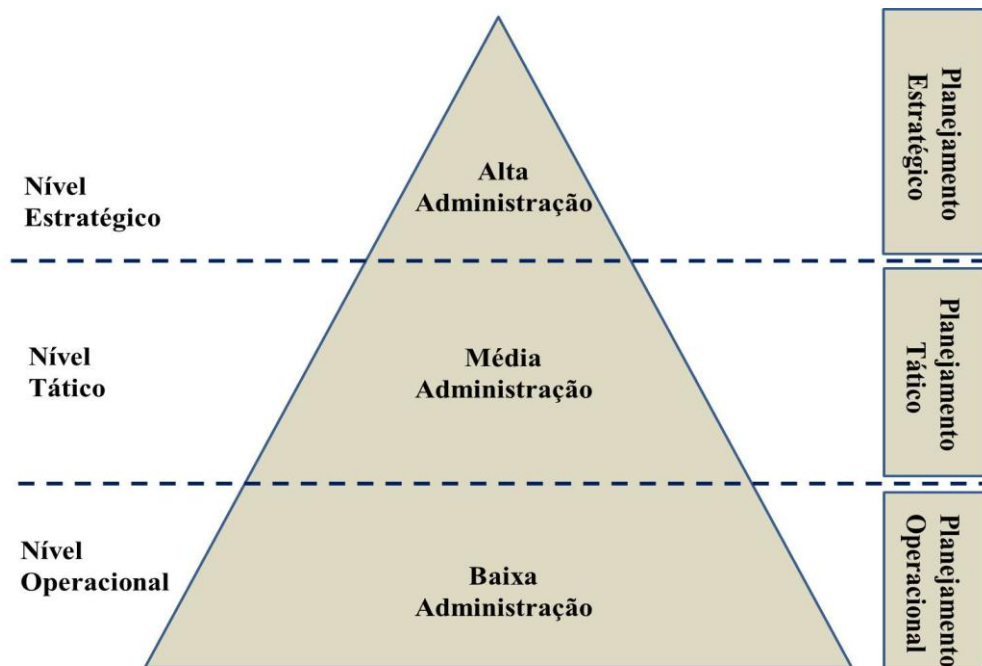
Para Mintzberg *et al.* (2009), a estratégia se apresenta em diversos níveis em todas as organizações. Não se restringindo, portanto, aos níveis gerenciais e da alta direção, devendo se distribuir por todas as áreas da empresa e considerando os diferentes níveis hierárquicos. Para estes autores, a estratégia pode ser corporativa, ao determinar qual setor a empresa deverá atuar; unidade de negócios ao determinar como a empresa irá competir no mercado de atuação; e funcional, ao determinar como uma área específica deverá trabalhar após escolher a estratégia de negócio.

O processo do planejamento estratégico é uma forma de estabelecer a definição das estratégias e envolver toda a organização. Além de proporcionar o conhecimento dos pontos fortes e fracos, promove o conhecimento e a análise da empresa e do mercado. É através destes dados que a empresa torna-se apta a redesenhar seu negócio, definir metas e objetivos que através de ações estratégicas serão alcançados. As empresas de grande porte podem ser divididas em três níveis hierárquicos e três tipos de planejamento de características estratégicas, longo prazo e determinam o norte que a empresa tomará; táticas, médio prazo e se aplica somente a determinadas áreas funcionais da empresa; e operacional, curto prazo e se aplica somente a atividades específicas (TERENCE, 2002).

Para Oliveira (2001), o planejamento é definido com um processo contínuo de pensamento a respeito do futuro, ou seja, um processo que relaciona o pensamento e questionamentos sobre o que fazer. O processo seria mais importante que o plano estratégico em si, mas deve ser realizado pela empresa e não simplesmente para ela. Este autor destaca ainda que todas as áreas da organização nos seus mais diferentes níveis hierárquicos devem ser envolvidas no processo de planejamento que deve ser constantemente analisado e revisado.

Ainda segundo Oliveira (2001), considerando os diferentes níveis de tomada de decisão e planejamento, o planejamento operacional tem um prazo menor que planejamento tático, que é menor que o estratégico.

Figura 2 - Níveis Estratégicos



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

Há vários níveis estratégicos, conforme figura acima. É essencial, portanto, que este processo de planejamento estratégico inclua todos os níveis da empresa além do estratégico, assim permitirá conhecer os recursos e limitações da organização e, conseqüentemente, resultará em maior motivação dos seus colaboradores (CHIAVENATO, 2003).

Mintzberg, Ahstrand, e Lampel (2009) afirmam, entretanto, que o planejamento estratégico, quando baseado na ideia de que pode ser desenvolvido em um simples processo estruturado é irreal, considerando que o planejamento estratégico não é sozinho um propulsor de estratégias, ou seja, ele não assegura que a estratégia será um sucesso e nem que sua implementação garantirá o alcance dos objetivos estabelecidos.

Hitt (2002) sustenta que analisar a organização e sua competitividade pode ser útil como base para que as empresas identifiquem vantagens competitivas através da estratégia.

Difícilmente é possível identificar, antecipadamente, se a organização escolheu a melhor e mais correta estratégia, e se, de fato, proporcionará alguma vantagem competitiva. É necessário, portanto, analisar cautelosamente as hipóteses para se alcançar tais vantagens e evitar ao máximo possível os erros. Dessa forma, para alcançar a vantagem competitiva são necessárias algumas condições básicas como a existência de planos, metas, políticas e objetivos concretos (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para Porter (1999), entretanto, um conjunto de cinco forças determina o nível de rentabilidade que uma empresa terá diante do cenário mercadológico no tocante a vantagem competitiva e estratégia em que está inserida, considerando ainda, que a concorrência só existe desde que produzam o mesmo tipo de produto ou serviço. Portanto, segundo este autor, as cinco forças são os entrantes potenciais, fornecedores, compradores, substitutos e concorrentes. Assim, em determinadas situações, cada uma dessas forças pode ser considerada como concorrente.

### **2.2.2 Business Model Canvas**

O *Business Model Canvas*, BMC, é uma ferramenta utilizada na gestão estratégica que possibilita o desenvolvimento de modelos de negócios. Canvas significa telas em inglês e representa como o modelo é apresentado, em telas. Nada mais é do que uma representação do conjunto de fluxos da organização, elementos decisórios das áreas estratégicas que reunidos e integrados direcionam a empresa à vantagem competitiva no mercado em que está inserida (MAGRETTA, 2002).

Para Osterwalder e Yves (2011), um modelo de negócios consiste na descrição da lógica de geração de valor de uma organização. Já Morris *et al.* (2005), definem como um conjunto de processos envolvendo logística, valor e receita.

Surge nesse contexto o modelo Canvas como uma metodologia capaz de fornecer informações que possibilitam uma visão geral da empresa, mapeando, analisando e propondo melhorias e inovações nos processos organizacionais (MAHADEVAN, 2000).

O BMC auxilia no desenvolvimento de modelos de negócios, pois propicia melhor visualização e compreensão do negócio através de um mapa, pré-formatado e dividido em nove blocos necessários para o funcionamento de uma empresa. Dessa forma, o Canvas aumenta o entendimento dos elementos que envolvem a organização e, conseqüentemente, proporciona maiores chances de sucesso. Trata-se de uma ferramenta que pode ser descrita em uma única folha de papel os nove elementos considerados fundamentais para uma empresa, mostrando de forma fácil e simples como é possível gerar valor para o cliente e alcançar seu objetivo (DORF *et al.*, 2012).

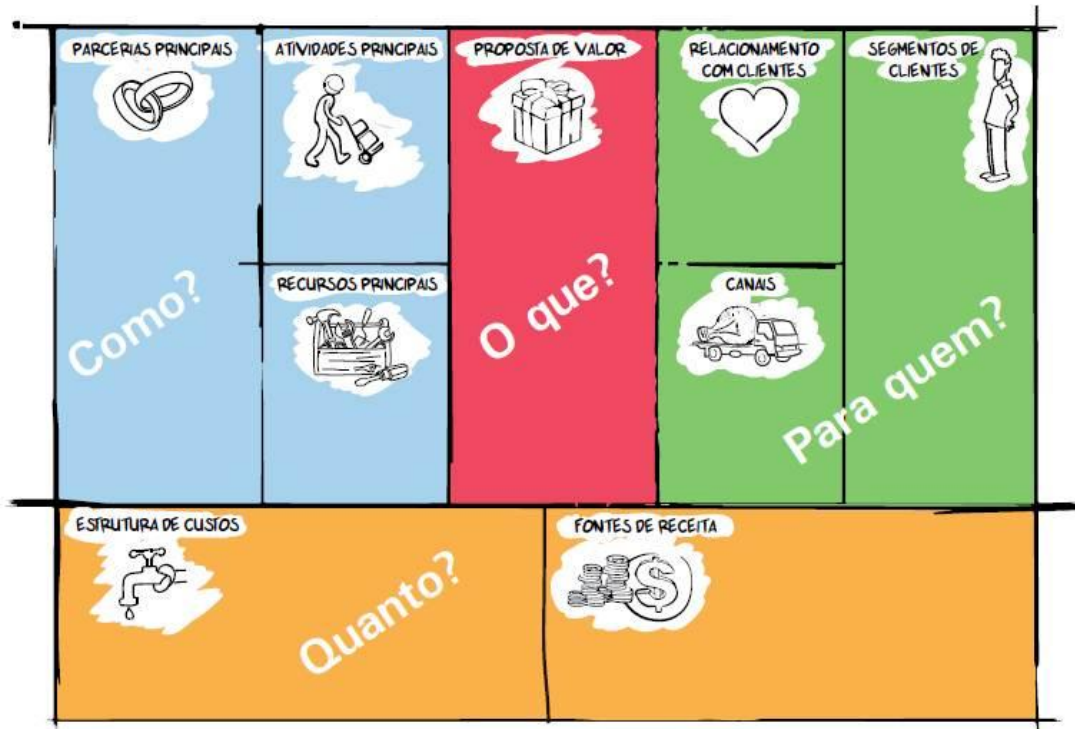
Para Osterwalder e Clark (2013), o Canvas se mostra crucial para a etapa que antecede o Plano de Negócio à medida que segmenta nove blocos, considerando quatro importantes áreas para a empresa: produto/serviço, infraestrutura, viabilidade financeira e clientes. Ele descreve como nove componentes se encaixam e interagem entre si, gerando mais valor ao cliente e à organização. Segmento de Mercado, Proposta de Valor, Canais,

Relações com os Clientes, Fontes de Renda, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custo são os nove integrantes do BMC, conforme demonstrado na figura 3.

Trata-se de um quadro que é uma ferramenta para criação de Modelo de Negócios, onde são reunidos nove blocos que compõem um negócio, agrupados em quatro questões que precisam ser respondidas (SEBRAE, 2013).

Segundo Osterwalder e Clark (2013), as ideias são inseridas e representadas em cada um dos nove blocos formando o conceito do negócio, ou seja, retrata a maneira como será gerado valor ao cliente, abaixo são descritos cada um dos blocos:

- a) Segmentos de Clientes: a alta direção da empresa deve visualizar onde atua ou pretende atuar, ou seja, deve definir quais grupos de envolvidos objetiva atingir e com isso entender melhor o mercado e gerar mais valor ao cliente.
- b) Proposta de Valor: mostra como a empresa se posicionará no mercado e como será sua diferenciação, criando valor para seu produto ou serviço.
- c) Canais: será evidenciado de que forma a Proposta de Valor chegará ao consumidor-final, mostrando como uma empresa proporciona valor ao cliente.
- d) Relacionamento com Clientes: nesse bloco é possível determinar como a empresa se relacionará com o cliente, podendo, inclusive, estabelecer elos de relacionamentos com determinados clientes, especificamente.
- e) Atividades-Chave: nesse bloco são listadas as atividades necessárias para a proposta de valor ser entregue ao cliente.
- f) Recursos principais: determinam os recursos essenciais para a realização das atividades-chave.
- g) Parcerias Principais: correspondem às atividades-chave que foram terceirizadas e aos recursos financeiros de terceiros envolvidos.
- h) Fontes de Receita: diz respeito a obtenção de receita através das propostas de valor.
- i) Estrutura de Custos: composta pelos custos necessários para o funcionamento da proposta de valor.

Figura 3 - *Business Model Canvas*

Fonte: SEBRAE, 2013, p. 19.



Inúmeras adaptações surgiram no mercado para utilizar o Canvas como ferramenta de simplificação e proporcionar a visão do todo que envolve os processos. Como exemplos dessas adequações estão o Business Model You, figura 4, e o Project Canvas, figura 5.

O Business Model You, apresentado na figura 4, foi desenvolvido com o objetivo de proporcionar desenvolvimento pessoal e para alavancar a carreira através do entendimento dos principais elementos para o desenvolvimento profissional, conforme apresentado na figura a seguir. Foi desenvolvido também por Osterwalder e sua estrutura corresponde a do BMC, porém adaptada para a perspectiva individual (CLARK, 2013).

Além do BMY, existe o Project Model Canvas criado para ser utilizado como instrumento de planejamento e controle da execução de qualquer projeto. Possui duas versões, uma desenvolvida no Brasil e outra nos Estados Unidos e é baseado nos fundamentos de gerenciamento de projetos (FINOCCHIO JÚNIOR, 2013).

Figura 4 - *Business Model You*

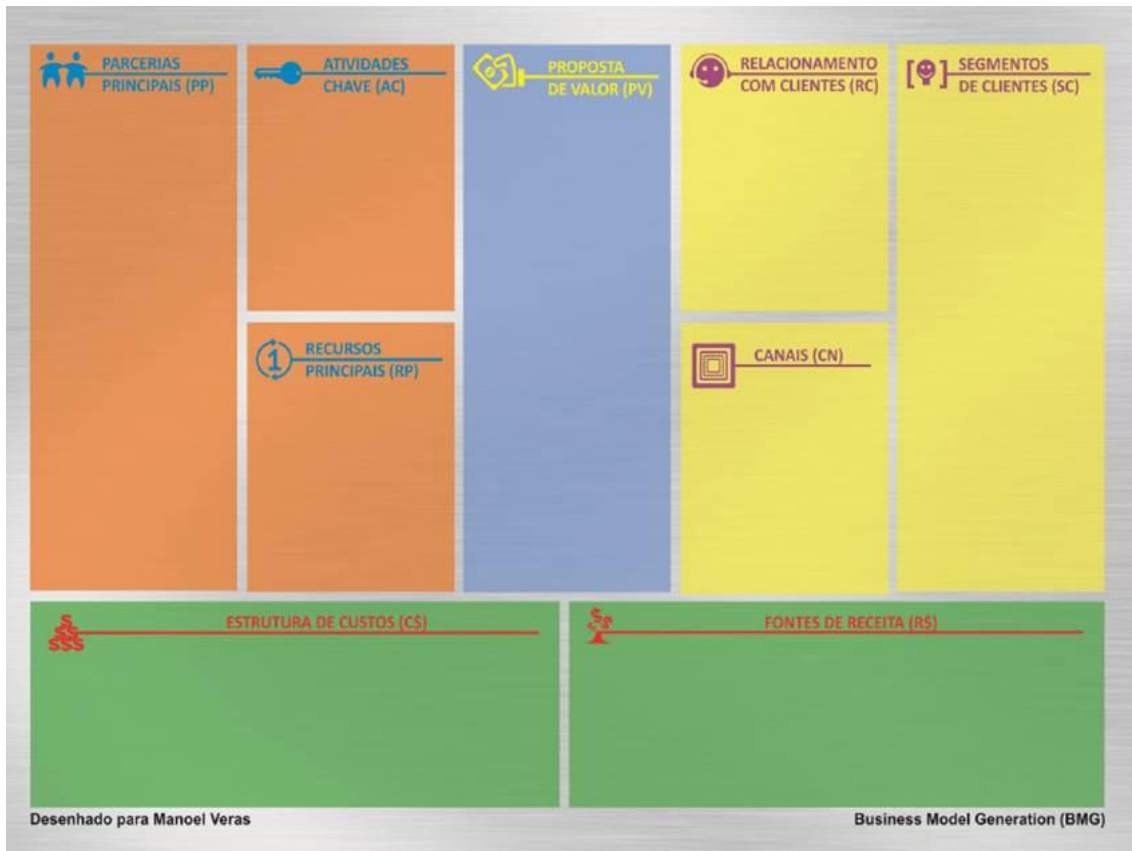
Modelo de Negócio Pessoal de Nome:

Quem ajuda você ? (Parceiros-Chave) 	O que você faz ? (Atividades-Chave) 	Como você os ajuda ? (Valor Provido) 	Como vocês interagem? (Relacionamento com Clientes) 	Quem você ajuda ? (Clientes) 
Quem você é & o que você tem ? (Recursos-Chave) 		Como eles chegam até você & como você entrega ? (Canais) 		
O que você dá ? (Custos) 		O que você ganha ? (Receitas e Benefícios) 		

Fonte: CLARK, 2013, p. 55.

Para Veras (2014), essa metodologia que visualiza o projeto em canvas simplifica o gerenciamento de projetos, otimizando em uma única folha todas as fases de um projeto, desde sua concepção ao controle. Trata-se de uma ferramenta que auxilia o cérebro na classificação de informações mais importantes, minimizando os riscos e consequentemente os custos. O objetivo é harmonizar a relação entre a metodologia sugerida pelo gerenciamento de projetos e o cérebro, conforme apresentado na figura 5.

O Canvas, portanto, surge como uma ferramenta que facilita a visualização do negócio ou daquilo que se pretende alcançar, ao possibilitar uma melhor compreensão dos aspectos envolvidos nos processos e, assim, o alcance dos objetivos (OSTERWALDER; YVES, 2011).

Figura 5 - *Project Model Canvas*

Fonte: VERAS, 2014, p. 50.

### 2.2.3 *Conceitos e Definições de Alinhamento Estratégico*

As necessidades mercadológicas devem direcionar as cadeias de suprimentos que, gerenciadas e organizadas em uma única estratégia, sustentam a eficiência do negócio. É esta estratégia única que possibilita o alinhamento estratégico da cadeia de suprimentos que compõe a organização. Expandir o alinhamento estratégico por toda a rede possibilita a melhoria e desenvolvimento do desempenho de toda a rede de valor. É necessário, portanto, considerar que a prioridade estabelecida pelo cliente é que determina a estratégia empresarial que deve ser suprir as necessidades do consumidor através de serviços ou produtos. Dessa forma, o cliente exerce papel fundamental na cadeia, pois determina a estratégia escolhida e justifica a necessidade do alinhamento estratégico (CHOPRA; MEINDL, 2003).

Segundo Lee (2004), gradualmente o alinhamento estratégico é alcançado e o processo é iniciado quando as informações sobre produção e demanda são alinhadas; seguido pelo estabelecimento de função para cada membro da cadeia; e finaliza quando ocorre a motivação entre os eixos; dessa forma propicia a melhoria do desempenho de toda a cadeia de



suprimentos.

Halldorsson *et al.* (2007), ratificam esta definição ao estabelecerem que a *supply chain management* deve ser orientada por única estratégia de atuação que coincida ou se assemelhe às características dos produtos ou serviços a serem ofertados.

Por outro lado, se as empresas que fazem parte da cadeia de suprimentos decidirem impor seus interesses próprios e objetivos voltados exclusivamente para seus negócios, a cadeia será afetada por completo, pois o desempenho de todos será influenciado negativamente (NARAYANAN; RAMAN, 2004).

Gadde e Jonsson (2007 *apud* MARTINS; SOUZA; PEREIRA, 2012), corroboram com a necessidade de alinhamento de toda a cadeia, pois sua ausência acarretará em dificuldades de coordenação e de divisão de recursos entre as empresas envolvidas. Consequências negativas serão perceptíveis podendo ocasionar o compartilhamento insuficiente de informações, a ineficiência dos processos envolvendo logística, estoques além do necessário, redução da produtividade, o aumento de custos e consequente queda no desempenho de toda a cadeia.

O alinhamento dos processos de todas as empresas da cadeia de suprimentos é um grande desafio para que seja possível reduzir custos e desenvolver a qualidade operacional. O fluxo de materiais no contexto da gestão da cadeia de suprimentos é baseado na necessidade do consumidor e deve ser suficientemente flexível para atender às alterações mercadológicas e estabelecer alianças estratégicas entre os fornecedores (CROXTON *et al.* 2001 *apud* MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2014)

Promover o mapeamento das relações comerciais contribui para analisar detalhadamente o alinhamento entre compradores e fornecedores. O alinhamento dos objetivos comerciais entre os elos da cadeia reduz e até elimina perdas de tempo e recursos (COX *et al.*, 2004).

Para Mintzberg (2006), o ajuste necessário entre estratégias, ambiente e recursos define o alinhamento, sendo necessário, contudo, conhecer e entender as metas e objetivos da empresa, além de ter conhecimento da capacidade produtiva para que os recursos sejam distribuídos equilibradamente de acordo com as necessidades da organização.

O alinhamento deve ser baseado na estratégia que norteia os recursos da organização e seus processos, bem como do posicionamento estratégico escolhido pela empresa para que assim, seja possível gerar mais valor para a cadeia e consequentemente mais lucro ao negócio. É possível definir alinhamento, portanto, como a garantia da sinergia

e equilíbrio entre os processos, as unidades de negócios, a mão-de-obra, os consumidores e seus parceiros através da comunicação da estratégia em todos os níveis da empresa (KAPLAN; NORTON, 2006).

Segundo Labovitz e Rosanski (1997), o alinhamento se configura na sintonia entre processos, sistemas e recursos com o objetivo central do negócio, com o ambiente em que está inserido e considerando o envolvimento dos clientes, indicadores de desempenho, colaboradores e bonificações. Tal alinhamento, para estes autores, permite desenvolver melhorias e integração aos processos considerados fundamentais para a empresa, além de permitir a comunicação com o ambiente externo. Entretanto, considerando que os cenários corporativos estão em constante mudança, o alinhamento não deve, portanto, ser considerado engessado, devendo se adaptar constantemente à realidade em que está inserido.

Para Gaio (2012), o verdadeiro alinhamento se constrói na união de habilidades e competências que possibilitam ao líder da organização agregar à missão da organização o perfil a ser alcançado pelos colaboradores envolvidos, fazendo com que o plano de ação elaborado pela alta direção seja cumprido por todos.

Segundo Colla & Borguesan (2011), o grau de alinhamento estratégico é proporcional à sua efetividade à medida que a área funcional se torna um recurso estratégico e não apenas custo à organização. Assim, planejar e atuar de acordo com o planejado se tornam um grande desafio no gerenciamento empresarial, visto que toda empresa almeja a participação e envolvimento de todos os colaboradores com o objetivo de partilhar as visões estratégicas e estimular o surgimento de alternativas para o alcance das metas estabelecidas.

Já para Labovitz e Rosanski (1997), a capacidade da empresa em focar no seu negócio principal e em atuar em sinergia com todos os envolvidos no processo é uma das principais bases do alinhamento estratégico. Dessa forma, as empresas que não querem apenas redução de custos e recursos, necessitam desenvolver um alinhamento que a leve para a geração de valor, ao focar no seu core business. Além disso, manter clientes fiéis está relacionado à lucratividade da empresa, considerando que a fidelidade só é alcançada quando os processos são desenvolvidos de maneira a suprir as necessidades dos consumidores, ou seja, quando todos os processos e envolvidos estão estrategicamente alinhados com foco no cliente.

Ainda para estes autores, inúmeros são os benefícios ao promover o alinhamento estratégico da organização como o aumento da rentabilidade, redução de custos, maior fidelização e satisfação do consumidor-final, comprometimento de todos os colaboradores e

geração de vantagem competitiva.

O alinhamento estratégico pode ser classificado em três tipos: alinhamento externo, alinhamento interno e consensual. No alinhamento externo as diretrizes são alinhadas e os recursos previamente separados para serem utilizados no ambiente de atuação. Algumas ferramentas se tornam essenciais nesse contexto para monitorar as mudanças e ser preparar para as alterações mercadológicas como a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, das forças competitivas e da própria cadeia de valor. O alinhamento interno direciona os recursos internos pertencentes à organização para o alcance dos objetivos previamente estabelecidos. Já o consensual promove o alinhamento interno e externo, ou seja, é referente a sinergia em todos os aspectos da cadeia de suprimentos e de valor da empresa. Assim, a ausência de alinhamento, seja ele interno ou externo (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2004).

Para Mascarenhas (2008), existem duas segmentações para o alinhamento estratégico, uma baseada no alinhamento externo, também chamado de vertical, e outra no alinhamento interno, também denominado horizontal. No alinhamento externo ou vertical há a integração da gestão organizacional, da estratégia e das particularidades competitivas que compõem o ambiente mercadológico. Já o alinhamento interno ou horizontal promove a sinergia entre a estratégia, políticas e processos internos, envolvendo todos os elementos organizacionais.

Prieto, Carvalho e Fischmann (2004), afirmam que o alinhamento estratégico externo corresponde a formulação da estratégia, ou seja, da identificação da atual estratégia e da formulação de uma nova estratégia; e que o alinhamento estratégico interno diz respeito a implementação da estratégia, impondo as estratégias previamente formuladas.

O termo em inglês *fit* é utilizado como sinônimo para alinhamento estratégico externo no contexto de planejamento estratégico. Seria, portanto, o ajuste entre recursos, ambiente de competitividade e capacidade produtiva ou de prestação de serviços (NAMAN; SLEVIN, 1993).

O alinhamento estratégico interno, todavia, é caracterizado pela junção de atividades que devem atuar em consonância, ou seja, interligadas. Deve ser visto como um conjunto de elementos que devem ser trabalhados para que atuem de acordo com a estratégia central. Dessa forma, internamente, a estratégia é comunicada e desenvolvida em todos os segmentos da organização, desde a alta direção à base operacional, pois, conjuntamente com os demais elementos que fazem parte da empresa, promovem o almejado e necessário

alinhamento interno (SIGGELKOW, 2002).

Por outro lado, quando se fala em alinhamento vertical e horizontal, há diferenciações, conforme apontado por Porth (2002). No alinhamento vertical estão inseridas as estratégias, planos, metas, objetivos e decisões considerando todos os níveis organizacionais. Dessa forma, entende-se que o alinhamento vertical corresponde ao repasse da estratégia de cima para baixo, onde a alta direção repassa para os demais níveis hierárquicos as estratégias a serem adotadas.

Ainda segundo tais autores, o alinhamento horizontal, contudo, acontece em diversos setores e segmentos, ou seja, é a integração da estratégia entre as funções e dentro das funções. Com isso, as áreas funcionais como compras, operações, produção, financeiro, marketing, comercial, sistemas de informações e pesquisa e desenvolvimento atuam em conformidade com a estratégia selecionada pela organização.

#### **2.2.4 Modelos de Alinhamento Estratégico**

A seção a seguir tratará dos modelos de alinhamentos estratégicos existentes na literatura. Para melhor entendimento, foram selecionados os modelos de:

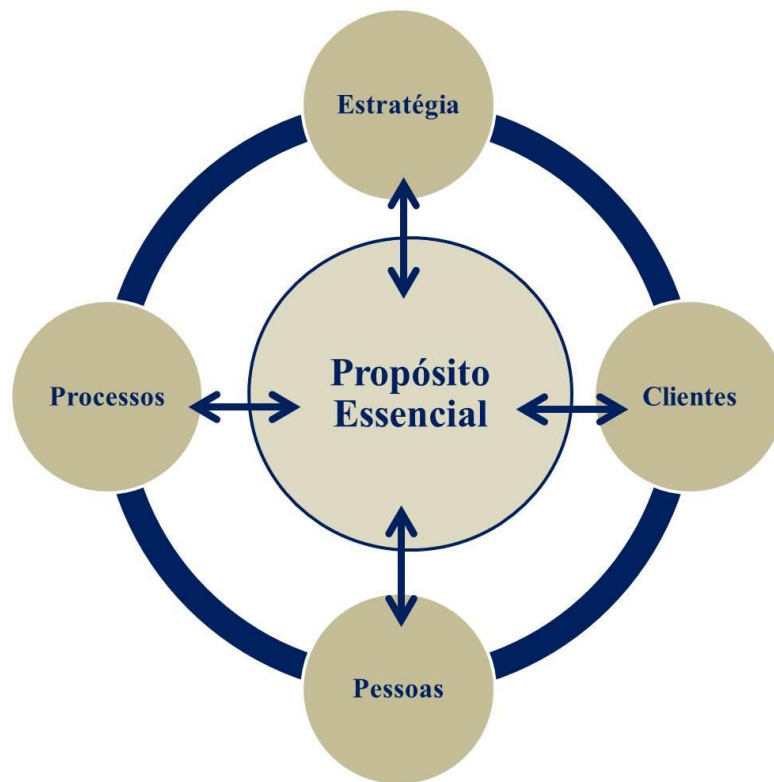
- a) Labovitz e Rosansky (1997 apud PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2004);
- b) Balanced Scorecard – Kaplan e Norton (1997);
- c) Hambrick e Cannella (1989).

No modelo de Labovitz e Rosansky (1997 apud PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2004), o alinhamento estratégico é definido como a interação e integração entre todos os seus processos e elementos ao *core business* da organização. A ideia é promover o compartilhamento do objetivo estratégico da empresa entre todos os níveis corporativos, de forma ampla e coerente.

Para tais autores, os componentes a serem alinhados são as estratégias e as pessoas, que compõem o alinhamento vertical, ou seja, de cima para baixo; e processos e clientes, que resultam no alinhamento horizontal, conforme ilustrado na figura 6.

No modelo abaixo, Labovitz e Rosansky (1997 apud PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2004) afirmaram, mediante estudos e entrevistas para comprovar suas teorias, que esse alinhamento entre pessoas, estratégia, processos e clientes proporcionaria o desenvolvimento do negócio, bem como maior rentabilidade e lucratividade.

Figura 6 - Modelo de Labovitz e Rosansky



Fonte: Adaptado de Labovitz e Rosansky (1997 apud PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2004).

Para estes autores, na visão vertical a coesão e alinhamento ocorrem quando, claramente e especificamente, são formuladas as estratégias e todas as pessoas passam a ter conhecimento de cada uma delas. Na perspectiva horizontal, o alinhamento se dá quando são determinadas as necessidades dos clientes e estas são supridas através de processos bem estruturados. Dessa forma, ainda para estes autores, o alinhamento interno se configura ao interligar os quatro elementos.

Eles descrevem ainda como cada um dos elementos que compõem seu modelo de alinhamento estratégico desempenham sua função:

- a) **Estratégia:** é baseado na estratégia selecionada pela empresa que os demais elementos serão norteados, visto que todas as funções e níveis hierárquicos devem ter incorporada a estratégia definida, bem como todas as atividades a serem desempenhadas.
- b) **Pessoas:** a estratégia é definida em nível individual e coletivo, ou seja, o que for considerado necessário para o alcance das metas estabelecidas deve ser definido para que as atividades a serem executadas estejam em conformidade com

os recursos humanos disponíveis e alinhadas à estratégia. Dessa forma, todos os colaboradores, além de conhecer o que executam, saberão o motivo do desempenho de suas atividades.

c) Clientes: as estratégias estão diretamente relacionadas às necessidades dos clientes, bem como todos os processos da empresa. A complexidade dos clientes deve ser considerada, visto que constantemente seus hábitos ou necessidades se alteram, devendo a estratégia da empresa se adaptar a tais mudanças.

d) Processos: as necessidades dos clientes norteiam a estratégia que por sua vez é tida como base para o desenvolvimento de seus processos, à medida que a estratégias são desmembradas em ações que serão controladas e adaptadas, conforme identificadas melhorias. É através da visualização dos processos e o relacionamento com os clientes que é possível promover ajustes necessários.

Já no modelo proposto por Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard*, também conhecido como BSC, é possível avaliar o desempenho empresarial e, embora tenha sido elaborado com o objetivo de mensurar desempenho, pode ser utilizado como modelo de alinhamento estratégico à medida que comunicação e controle sobre a estratégia são premissas para o seu desenvolvimento (NETO, 2013).

A elaboração do BSC tem como base o estabelecimento e revisão da estratégia empresarial, considerando os aspectos críticos para o sucesso no segmento de atuação da organização. Ele utiliza, portanto, a estratégia já existente que será desdobrada em pontuações múltiplas, ou seja, medidas utilizadas para mensurar o desempenho da organização mediante quatro perspectivas: clientes, processos internos, aprendizado e crescimento e financeiro (KAPLAN; NORTON, 2006).

Para Luz (2010), o *Balanced Scorecard* pode ser traduzido como um conjunto de indicadores balanceados de desempenho onde é possível conhecer a empresa mediante indicadores e resultados quantitativos.

Direcionar as atenções da empresa apenas para a perspectiva financeira, considerando o desenvolvimento tecnológico e o desenvolvimento da comunicação do mundo corporativo atual, não é suficiente para mensurar e avaliar toda a empresa, tendo em vista que resultados financeiros são baseados no que foi alcançado no passado. Na busca por vantagem competitiva, muitas organizações estão se diferenciando no tocante à gestão estratégica e buscando medir a qualidade dos seus processos, produtos e serviços a curto e longo prazo (HERRERO FILHO, 2005).

De acordo com Niven (2005), o BSC define a visão geral do negócio através de medidas fundamentadas em indicadores de acordo com sua respectiva perspectiva. Além de ser um sistema de medição de desempenho, é ainda uma ferramenta de gestão estratégica e de comunicação.

O modelo BSC se sustenta em propagar o conhecimento sobre a estratégia em todos os níveis da organização através do mapa estratégico, onde os objetivos de cada perspectiva estão ligados numa relação de causa e efeito. Para Kaplan e Norton (2006), é no mapa estratégico que a lógica da estratégia é exposta, apresentando os processos internos críticos que criam valor e aquilo que é necessário para desenvolvê-los.

Cada uma das perspectivas necessita de medidas personalizadas e específicas que estejam em conformidade com os objetivos estratégicos da empresa. Além disso, é importante estabelecer que os indicadores promovam o alinhamento estratégico ao considerar a missão, objetivos, metas, planos e a estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 2006).

Para Fernandes (2008) o *balanced scorecard* objetiva traduzir toda a estratégia empresarial e alinhar seus objetivos, transformando a estratégia em ações para todos os envolvidos no processo e convertendo-a num processo de melhoria contínua. Na figura 7 estão apresentadas as medidas determinadas pelo modelo e considerando cada uma das perspectivas, que foi desenvolvida para proporcionar melhor entendimento da estratégia por toda empresa.

Na perspectiva financeira, Kaplan e Norton (1997), apontam que os objetivos desta perspectiva sustentam os objetivos das demais perspectivas. É nesta segmentação da ferramenta que é possível verificar se a estratégia está alinhada e se corrobora para a melhoria dos resultados financeiros, seja pela geração de caixa ou pelo lucro líquido. O questionamento que surge aqui é: “Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”.

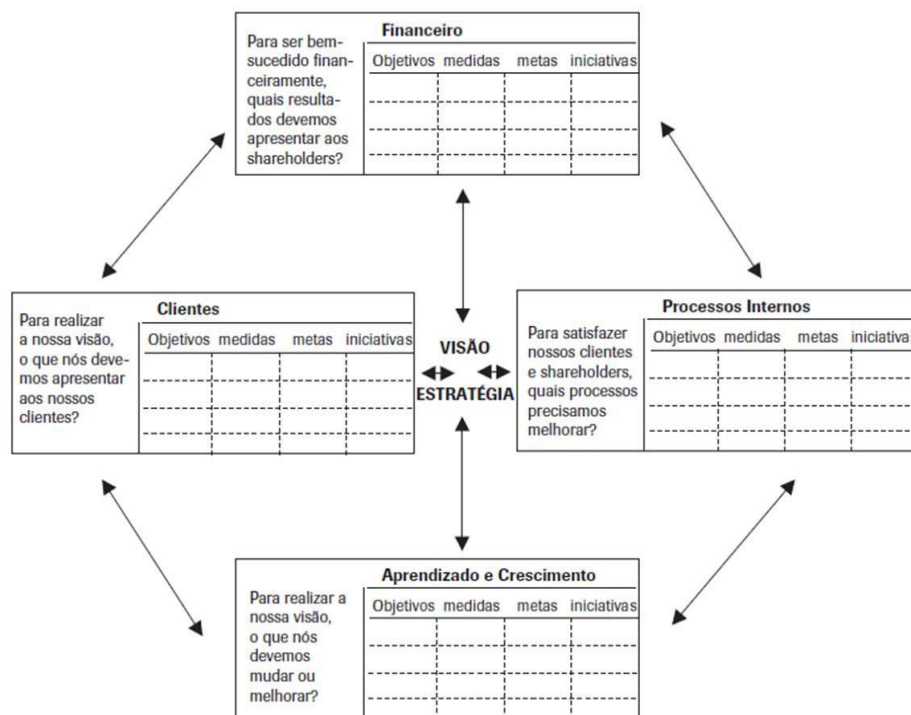
A perspectiva do cliente pontua as ações da empresa perante seus clientes, bem como o resultado quanto à satisfação e fidelização dos consumidores. As empresas devem, portanto, identificar quais os mercados em que pretendem atuar para assim serem capazes de gerar mais valor ao cliente e, conseqüentemente, mais lucratividade à empresa. Diferenciam-se no mercado aqueles que conseguem identificar e atender as necessidades de seus clientes. A indagação nesta perspectiva passa a ser: “Qual é nosso público-alvo? Qual é nossa proposta de valor para servi-lo?” (KAPLAN; NORTON, 1997).

O questionamento: “Para satisfazer nossos clientes e *shareholders*, quais

processos precisamos melhorar?” surgiu ainda segundo estes autores, na perspectiva de processos internos. A relevância nesta perspectiva se encontra no atendimento às necessidades não somente dos clientes, mas também dos acionistas. Dessa forma, a empresa deve identificar quais processos são críticos e buscar a sua excelência, ou seja, os processos internos devem ser orientados à satisfação dos clientes, considerando os aspectos financeiros e os objetivos dos acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na última perspectiva do BSC são desenvolvidas medidas de orientação para o aprendizado e crescimento organizacional, servindo com pilar de sustentação das demais perspectivas, que a perspectiva de aprendizado e conhecimento. É nesta segmentação do modelo que está inserido o valor do colaborador, visando desenvolvê-lo e proporcioná-lo maior conhecimento sobre suas competências, gerando valor para toda a cadeia integrada. Surge, por fim, a pergunta: “Para que se alcançar a visão, como devemos sustentar a capacidade de mudar ou melhorar?” (KAPLAN; NORTON, 1997).

Figura 7 - Estrutura do *Balanced Scorecard*



Fonte: Fernandes, 2008, p. 368.

Tendo uma visão integrada do modelo, o BSC proporciona conhecimento e competências que os colaboradores deverão ter através da perspectiva de aprendizado e

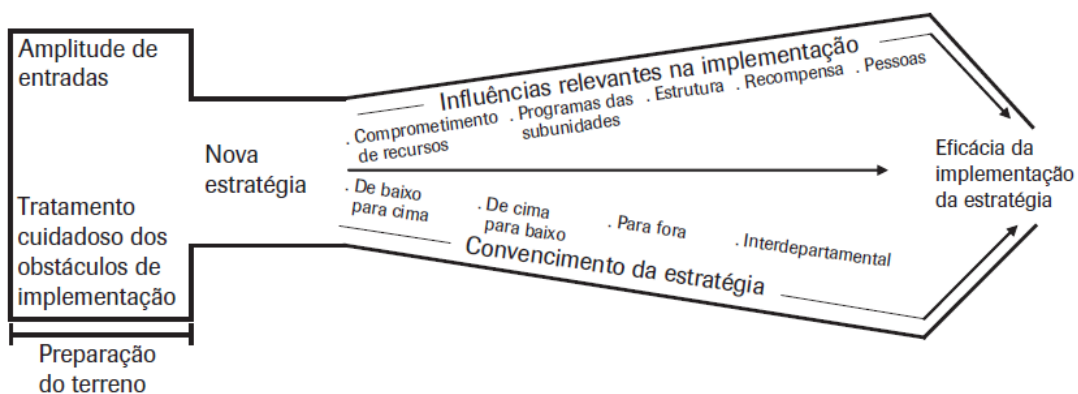


crescimento; promove a inovação e melhoria na capacidade produtiva ou de serviços mais eficientes através da perspectiva de processo internos que gerarão valor para os clientes, inserido na perspectiva clientes e, conseqüentemente, maior valor aos acionistas, presentes na perspectiva financeira do modelo. (KAPLAN; NORTON, 2006).

Outro modelo de alinhamento estratégico existente na literatura corresponde ao de Hambrick e Cannella (1989), que consiste num processo dirigido pelo desenvolvedor da estratégia da empresa. Neste contexto, a estratégia é negociada, barreiras são extintas, ajustes são realizados e a ideia é disseminada por toda a organização. Para estes autores, evitando falhar na execução da estratégia, as etapas de formulação e implementação devem ocorrer em conjunto.

Na visão destes autores, o alinhamento ocorre mediante negociação da estratégia interna e externa à organização. Abaixo é possível visualizar na figura 8 o modelo de alinhamento estratégico proposto por estes autores.

Figura 8 - Modelo de Hambrick e Cannella



Fonte: Prieto, Carvalho e Fischmann, 2004, p. 325.

Na primeira fase do modelo, também chamada de preparação do terreno, é proposta a nova estratégia que deve considerar, cuidadosamente, os entraves para sua implementação, bem como a amplitude de entradas. Na segunda fase ocorre o tratamento das influências identificadas com base no comprometimento dos recursos, na estrutura da organização, nos programas, nas recompensas e nas pessoas. E, por fim, a última etapa consiste na indução da estratégia em todos os níveis organizacionais, inclusive externamente, fundamental para a implementação da estratégia perante as dificuldades encontradas no decorrer de sua formulação (HAMBRICK; CANNELLA, 1989).

O alinhamento estratégico, portanto, pode ser alcançado com a presença ou ausência de um plano de negócios formal ou ainda pode ser baseado em modelos estratégicos. Além disso, tal alinhamento somente é alcançado quando conecta formulação e implementação da estratégia, ou seja, todos os elementos envolvidos no processo da estratégia são importantes para sua formulação. Dessa forma, a formulação da estratégia deve ter um elo forte entre todos os envolvidos, desde o topo até a base da organização e todos devem atuar de forma a colaborar com o alcance dos objetivos em sinergia com os objetivos da empresa. E o Balanced Scorecard surge, nesse contexto, como uma das ferramentas mais úteis e mais completas para formulação e implementação estratégica, visando o alinhamento estratégico (DENISON et al., 2012).

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo será destinado à explicação da metodologia utilizada para o desenvolvimento da presente monografia.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), não é suficiente para o início de uma pesquisa apenas o anseio do pesquisador em realizá-la, é crucial, portanto, que se tenha conhecimento sobre o assunto a ser pesquisado, além de recursos financeiros e não financeiros. Além disso, tais autores pontuam que a pesquisa só deve ser iniciada quando existe um questionamento ou dúvida sobre aquilo que se busca como resposta.

Pesquisa é definida por Gil (2007), como um procedimento racional que tem como meta proporcionar a identificação de respostas para perguntas propostas. Para ele, a pesquisa se desenvolve desde a formulação da problemática e hipóteses até a apresentação dos dados conclusivos e respectivas análises.

Lakatos e Marconi (2003), corroboram com essa afirmação e conceituam a pesquisa como um método de pensamento que necessita de suporte científico e que sua existência se pauta no conhecimento da realidade ou na descoberta de verdades parciais.

A metodologia é definida nesse contexto, como o estudo da organização, dos percursos que serão percorridos e dos métodos que serão utilizados no delineamento da pesquisa (FONSECA, 2002).

#### **3.1 Delineamento Metodológico**

Após a definição do problema e do estabelecimento dos objetivos da presente pesquisa, optou-se, segundo sua abordagem, pela pesquisa qualitativa. Para Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é uma técnica de pesquisa exploratória e que se baseia na amostragem pequena, proporcionando novos conhecimentos e compreensão daquilo que será estudado. Ainda segundo este autor, trata-se de uma pesquisa em que se desenvolvem premissas e entendimentos encontrados nos dados obtidos e que, além de identificar, analisa dados dificilmente mensuráveis de um determinado público amostral em relação a um tema ou problema específico.

Dessa forma, pode-se inferir que, quanto aos seus objetivos, a presente pesquisa qualitativa tem caráter exploratório, considerando que:

Proporciona maiores informações sobre determinado assunto; facilita a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente.

Através de pesquisas exploratórias avalia-se a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto. (Andrade, 1999).

Segundo Yin (2003), o estudo de caso é escolhido quando a natureza da questão de pesquisa é definida em “como” e “por quê?” ou quando “o foco está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real”.

O estudo de caso é um estudo aprofundado de um ou alguns objetos de pesquisa de forma que seja possível o seu conhecimento em plenitude (GIL, 2007). Portanto, ao se levar em consideração a problemática da presente pesquisa, pode-se afirmar que o presente estudo de caso se trata de uma pesquisa qualitativa e exploratória, considerando que o tema será abordado minuciosamente e conhecido conforme se apresenta. Terá em vista, ainda, seu contexto e sua relevância, respondendo aos objetivos da monografia em questão.

As técnicas utilizadas na presente monografia foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, além do método indutivo. A pesquisa bibliográfica norteou e fundamentou os argumentos teóricos e permitiu ampla abordagem dos assuntos mediante a utilização de materiais já desenvolvidos acerca do tema (GIL, 2007). Quanto à pesquisa documental, segundo Pedron (2001), muito se assemelha a pesquisa bibliográfica se diferenciando apenas no que diz respeito à natureza de suas fontes, pois a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não passaram por processo de tratamento e análise ou que ainda podem ser reelaborados ou reestruturados para melhor atender aos objetivos da pesquisa. E, quanto ao método, foi o indutivo que, segundo Köche (1997) se caracteriza por iniciar na observação de algo específico e partir para o geral, ou seja, observa, registra, analisa e classifica os fatos para que seja possível chegar a uma confirmação e/ou generalização.

O levantamento de dados do presente estudo de caso foi desenvolvido em única fase em que foi possível corroborar com a apresentação da ferramenta de monitoramento e mensuração de desempenho com respectivos indicadores e resultados nos anos de 2013 e 2014.

Foram utilizadas várias fontes de evidências com o objetivo de criar um processo de triangulação de dados e informações defendida por muitos autores como forma de fortalecer o embasamento científico da pesquisa. Os dados utilizados como evidências foram adquiridos através de:

- a) Relatório Anual de Sustentabilidade 2013;
- b) Manual Operacional para Gestão da Qualidade dos Serviços Contratados da Coelce 2014, com vigência até os dias atuais;

- c) Relatórios de Resultados por Indicador da Ferramenta referente ao período de 2013 e 2014;
- d) Apresentações utilizadas na divulgação dos resultados semestrais e anuais;
- e) Manual do Ínpar 2014 - ferramenta objeto do estudo;
- f) Observação do pesquisador, visto que atuou na equipe de gestão dos serviços terceirizados da distribuidora de energia elétrica em questão.

Vale ressaltar ainda que os resultados obtidos da ferramenta das empresas selecionadas como amostra foram analisados e trabalhados em planilhas eletrônicas para melhor representação dos dados na presente monografia.

### **3.2 Universo da Pesquisa**

A presente pesquisa tem como universo a ferramenta de mensuração e monitoramento de desempenho de fornecedores de serviços terceirizados denominada Índice de Parceria – Prêmio Ínpar - utilizada no segmento de Distribuição de Energia Elétrica da Companhia Energética do Ceará – COELCE.

Para o desenvolvimento da fase empírica da pesquisa foram analisados dados secundários obtidos como resultados da utilização da ferramenta pela distribuidora no período de janeiro de 2013 a dezembro de 2014 com 15 empresas terceirizadas, selecionadas como amostra, cujas identidades serão preservadas e que participaram da avaliação no período escolhido. Os dados foram coletados mediante autorização da organização, conforme evidenciado no Apêndice da presente monografia.

Foram selecionados os anos 2013 e 2014 como seleção amostral, pois os dois anos utilizaram a mesma forma de avaliação dos indicadores, utilizando os mesmo parâmetros e cálculos.

Atuante no segmento de distribuição de energia elétrica desde 1971, a Coelce está presente em todos os municípios cearenses. A justificativa, portanto, para a escolha do presente foco de estudo se pauta no fato de que se trata de um caso estratégico e decisivo para a busca de respostas aos objetivos determinados nesta pesquisa, além da pesquisadora já ter sido colaboradora da empresa.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

No capítulo a seguir serão apresentados os resultados da pesquisa, buscando atender aos objetivos específicos estabelecidos na presente monografia e corroborando com os estudos sobre o monitoramento e mensuração de desempenho de fornecedores de serviços.

As informações contidas nesta seção foram extraídas de fonte documental e observação do pesquisador.

### **4.1 Apresentação da Ferramenta de Monitoramento e Mensuração de Desempenho**

A ferramenta de monitoramento e mensuração de desempenho, objeto do presente estudo, é conhecida como Prêmio Ímpar – Índice da parceria - e é utilizada na Coelce como um processo de avaliação trimestral que proporciona melhoria contínua às empresas parceiras participantes, além de promover o seu reconhecimento através de premiações anuais, onde são reconhecidas as empresas que obtiveram o melhor desempenho. Não é apenas um índice de controle e medição, mas um importante passo para o processo de melhoria do relacionamento entre o grupo contratante e as empresas parceiras, uma vez que visa o alinhamento dos desafios destas parceiras com os objetivos estratégicos da empresa tomadora dos serviços (COELCE, 2014b, p.3).

Para a Coelce, a busca pelos bons resultados obtidos com a utilização da ferramenta é entendida como estímulo à melhoria contínua da Qualidade dos Serviços, da Satisfação dos seus Colaboradores, da Segurança no Trabalho e, conseqüentemente, da Satisfação dos Clientes (COELCE, 2014a, p. 4).

No objeto de estudo, tem-se por fornecedora de serviço toda empresa contratada pela distribuidora para desempenhar atividades terceirizadas, ou seja, prestadores de serviços para a contratante. Vale ressaltar que o termo “parceria” foi adotado pela Coelce em substituição ao termo “terceirização”, objetivando estabelecer vínculos e aproximar a empresa contratada à empresa contratante.

#### **4.1.1 Breve Histórico**

As empresas parceiras da Coelce eram avaliadas desde 2004 pelo IGA – Índice Global de Avaliação das Empresas Parceiras. Somente em 2010 passaram a ser avaliadas através do Prêmio Ímpar, incluindo as empresas terceirizadas do segmento de geração de energia elétrica. No ano de 2013 houve revisão dos indicadores para melhor se adaptar e se

alinhar aos objetivos estratégicos da Coelce. Esta última versão é utilizada até os dias atuais (COELCE, 2014b, p.3).

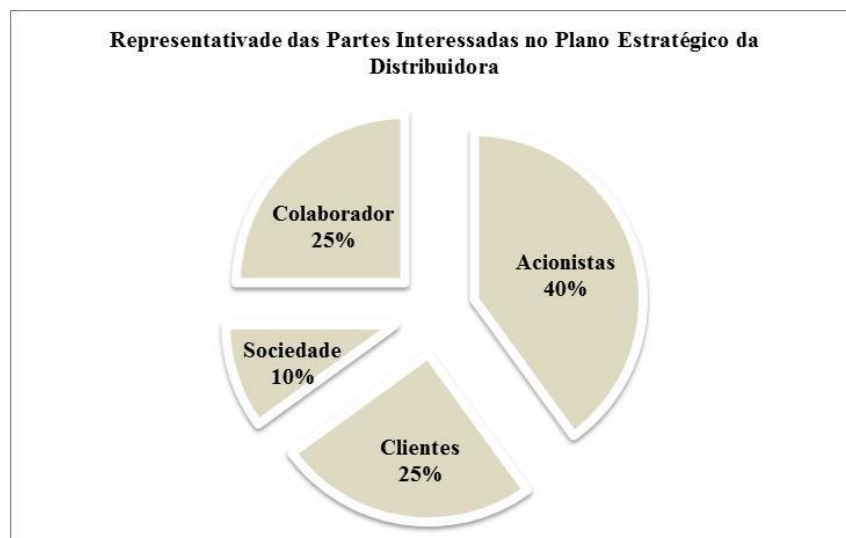
#### 4.1.2 Objetivo

O Índice de Parceria foi criado com o objetivo de propiciar a gestão do relacionamento entre a distribuidora de energia elétrica e suas fornecedoras de serviços, garantindo, assim, o alcance dos objetivos estratégicos dessas empresas prestadoras de serviços e, conseqüentemente, os objetivos da tomadora de serviço (COELCE, 2014a, p. 4).

Para isso, foram estabelecidas diretrizes relativas ao cumprimento contratual relacionado à qualidade e segurança dos serviços contratados.

Além disso, a ferramenta está alinhada ao plano estratégico da distribuidora, que é composto pelos interesses de acionistas, clientes, colaboradores e sociedade, respectivamente em ordem de importância para a distribuidora, conforme representado no gráfico 01 e apresentado no Relatório Anual de Sustentabilidade 2013 (COELCE, 2013).

Gráfico 1 - Percentual em ordem de importância dos *Stakeholders* para o Plano Estratégico da Distribuidora



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse contexto, de acordo com COELCE (2013), o plano estratégico divulgado no Relatório Anual de Sustentabilidade 2013 da distribuidora tem como objetivos:

- Perspectiva do Acionista – Criar valor aos acionistas e gerar opções de crescimento.

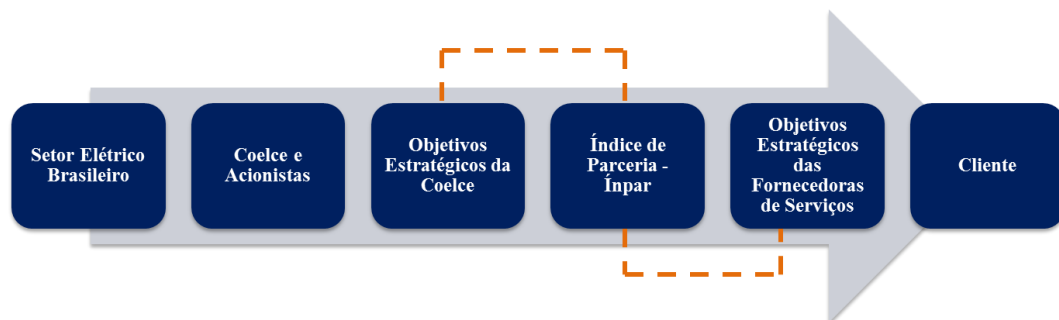
- b) Perspectiva do Cliente – Estar entre os 3 melhores grupos de energia em relacionamento com o cliente, incorporar práticas de nível mundial nas operações.
- c) Perspectiva da Sociedade – Estar entre os 3 melhores grupos em responsabilidade social e ser referência entre os líderes de opinião.
- d) Perspectiva do Colaborador – Reconhecer o mérito, promover a segurança das pessoas e ter orgulho de pertencer.

Dessa forma, segundo COELCE (2014a), tal instrumento de avaliação de desempenho visa alcançar seus objetivos, identificando e estimulando melhorias:

- a) Na Satisfação e Compromisso dos Colaboradores
- b) Na Segurança do Trabalho
- c) Na Estabilidade Financeira da Empresa
- d) Na Qualidade dos Serviços
- e) Na Satisfação dos Clientes
- f) E no Desenvolvimento da Gestão com Responsabilidade Socioambiental.

Na figura 9 é possível visualizar de que forma ocorre a interação entre a ferramenta, a empresa contratante, os fornecedores de serviços e demais envolvidos no processo de terceirização da distribuidora em que se localiza o objeto de estudo.

Figura 9 - Fluxograma do processo interativo entre as partes interessadas e a ferramenta Índice de Parceria



Fonte: Elaborada pelo autor.

É possível verificar ainda através de tal fluxograma que os acionistas compõem uma das partes interessadas, ficando a distribuidora como responsável por garantir a sustentabilidade do negócio; as leis e regulações do setor elétrico brasileiro norteiam e, muitas vezes, limitam as atividades da distribuidora; os objetivos estratégicos estabelecidos pela tomadora de serviço são utilizados como base para a definição dos objetivos das empresas



fornecedoras de serviços; e, por fim, a ferramenta de mensuração e monitoramento de desempenho dos fornecedores que é utilizada, não só, como instrumento de avaliação como também promove o alinhamento estratégico da cadeia em referência, alinha os objetivos estratégicos da distribuidora aos objetivos das empresas terceirizadas.

Alinhando-se, portanto, aos objetivos da distribuidora, os objetivos das empresas fornecedoras de serviços, estabelecidos no Prêmio Ímpar, conforme COELCE (2014b), são:

- a) Melhorar a Qualificação e Satisfação dos Colaboradores;
- b) Reduzir os índices de acidentabilidade no Trabalho;
- c) Gestão das Parceiras;
- d) Melhorar a Satisfação do Cliente e a Qualidade dos Serviços Contratados;
- e) Gestão com Responsabilidade Socioambiental.

#### ***4.1.3 Fornecedores de Serviços Terceirizados Participantes***

A Coelce possui fornecedores de serviços de atividade-meio e atividade-fim, esta denominada como atividade inerente ao contrato, conforme estabelecido pelo contrato de concessão de distribuição celebrado entre a Coelce e a União Federal.

Segundo COELCE (2014b), as empresas terceirizadas que prestam serviços denominados atividades inerentes ao contrato para a distribuidora de energia elétrica da presente monografia exercem as seguintes atividades:

- a) Manutenção de Redes Alta Tensão e Baixa Tensão;
- b) Leitura de medidores;
- c) Atendimento Emergencial;
- d) Poda de Árvores;
- e) Construção e Manutenção de Redes.

A ferramenta engloba, portanto, todas as empresas parceiras, fornecedoras de serviços estratégicos, sejam eles de atividade-meio ou atividade inerente ao contrato, que atendam às diretrizes estabelecidas pela Coelce no Manual Operacional para Gestão da Qualidade dos Serviços Contratados da Coelce.

#### ***4.1.4 Diretrizes***

Dentre as diretrizes estabelecidas pelo Manual Operacional para Gestão da Qualidade dos Serviços Contratados da Coelce, segundo COELCE (2014b), estão:

- a) Contrato de Prestação de Serviço: somente estão aptas a participarem as empresas que possuem contrato de prestação de serviço superior a 12 meses.
- b) Histórico mínimo de serviço prestado: somente as empresas que tenham histórico mínimo de 6 meses de contrato.
- c) Quantidade de Funcionários: somente se igual ou superior a 15 colaboradores atuando como terceirizados.
- d) Acidentes Graves ou Fatais: a ocorrência de acidentes desta natureza durante a prestação de serviço para a Coelce desabilita a empresa parceira a participar e receber algum possível reconhecimento nos resultados dos demais indicadores.
- e) Documentação dos Colaboradores: em virtude da Coelce ser responsável subsidiária, ela mantém o controle da documentação de todos os colaboradores terceirizados, certificados de treinamentos e comprovantes de capacitação. Assim, caso a empresa parceira não faça a entrega em dia da documentação solicitada, ela não poderá participar de qualquer reconhecimento de excelente desempenho.

Além das diretrizes supracitadas, afirma-se ainda, mediante Manual Operacional para Gestão da Qualidade dos Serviços Contratados da Coelce, que todos os gestores e responsáveis pelo processo de terceirização na empresa tomadora de serviço, assim como os demais colaboradores internos e parceiros, devem ter participação ativa (COELCE, 2014b).

No que diz respeito a recrutamento e seleção, a empresa terceirizada realiza o recrutamento e seleção dos seus empregados, considerando os critérios estabelecidos no contrato oriundo da licitação. Além disso, realiza treinamento, cumpre a legislação e comprova as habilidades de seus colaboradores durante o período de experiência, com o objetivo de garantir a qualidade requerida pelas empresas do grupo contratante (COELCE, 2014b).

Os treinamentos são realizados de acordo com o plano anual programado pela empresa parceira, considerando os critérios estabelecidos no contrato oriundo da licitação. É de responsabilidade da empresa contratada, ainda, manter todos os seus profissionais de acordo com as legislações aplicáveis: Legislação Trabalhista, Previdenciária e de Saúde e Segurança Laboral; atuando a distribuidora apenas como responsável subsidiária, ou seja, em caso do não pagamento das obrigações trabalhistas, a distribuidora deve se responsabilizar pelo cumprimento de tais obrigações, conforme previsto em lei (COELCE, 2014b).

#### 4.1.5 Indicadores e Ponderações

O desdobramento da estratégia nas empresas parceiras se dá através dos indicadores. Quanto à ponderação, segundo Barreto (2005), foi utilizado o método Mudge para a definição de quais seriam os indicadores mais importantes para a distribuidora e atribuída à respectiva ponderação.

A ferramenta possui, portanto, desafios que se desdobram em indicadores com pesos diferentes, de acordo com o grau de relevância para a distribuidora e com medições diferenciadas, conforme figura 10 (COELCE, 2014a).

Figura 10 - Ferramenta Ínpar e ponderações por desafios e por indicadores

DESAFIO	INDICADOR	MEDIÇÃO	PESO 1		PESO 2	
			(Fornecedores de Serviços com risco na atividade) - Bloco I e II		(Outros Fornecedores sem risco na atividade) - Bloco III	
1. Melhorar a Qualificação e Satisfação dos Colaboradores	1.1. Clima Laboral	Anual	9%	20%	12%	25%
	1.2. Valores	Anual	3%		5%	
	1.3. Rotatividade	Trimestral	3%		3%	
	1.4. Avaliação do conhecimento	Anual	5%		5%	
2. Reduzir os Índices de Acidentabilidade no trabalho	2.1. Taxa de Frequência (Tf)	Trimestral	7,5%	25%	8%	20%
	2.2. Multa por Desconformidade	Trimestral	5%		8%	
	2.3. IPAL	Trimestral	7,5%		0%	
	2.4. Plano Anual de Segurança	Anual	5%		5%	
3. Gestão das Parceiras	3.1. Relatório de Gestão	Anual	10%	25%	10%	25%
	3.2. Grau de Risco	Trimestral	5%		5%	
	3.3. Demanda Trabalhista	Trimestral	4%		4%	
	3.4. SERASA / Outros	Trimestral	3%		3%	
	3.5. Auditoria Fiscal e Financeira	Anual	3%		3%	
4. Melhorar a Satisfação do Cliente e a Qualidade dos Serviços Contratados	4.1. Índice de Satisfação - ABRADEE	Anual	3%	25%	3%	25%
	4.2. Índice de Pesquisa p/ Empresa - Junto ao Cliente	Anual	10%		10%	
	4.3. Avaliação pelo Gestor de Contrato	Trimestral	10%		10%	
	4.4. Inovação	Anual	2%		2%	
5. Gestão com Responsabilidade Socioambiental	5.1. Responsabilidade Socioambiental	Anual	5%	5%	5%	5%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Adaptado do Manual do Ínpar COELCE, 2013, p. 6-7.

Na figura acima é possível verificar que há ponderações diferentes para atividades cujos serviços prestados apresentam risco na atividade desempenhada. Se envolverem atividades ligadas à distribuição de energia, como corte e religação, utiliza-se a ponderação de fornecedores de serviços com risco na atividade, peso 01. Já se forem

atividades administrativas, como serviços de fotocópias, a ponderação a ser utilizada é a correspondente a outros fornecedores sem risco na atividade, peso 02.

Os blocos I e II são compostos por empresas que possuem risco na atividade, o bloco I com mais de 100 colaboradores e o bloco II com menos de 100 colaboradores. Já no bloco III estão as empresas sem risco na atividade (COELCE, 2014b).

#### **4.1.6 Reconhecimento e Premiação**

De acordo com COELCE (2014b), para reconhecer e motivar os fornecedores de serviços, bem como promover a continuidade da utilização da ferramenta Ínpar, são utilizadas algumas ações para premiar e reconhecer:

- a) Selo de Qualidade às Empresas Parceiras: as empresas terceirizadas que atingem a pontuação total igual ou superior a 80% recebem selo que as reconhecem como empresa fornecedora excelente;
- b) Premiação aos três primeiros lugares: trimestralmente é realizado evento de reconhecimento dos três primeiros lugares de cada grupo com entrega de certificação. Anualmente ocorre premiação com troféus para os três primeiros colocados, além de antecipação nos recebimentos de suas faturas mensais (20,15 e 10 dias, respectivamente para 1º, 2º e 3º colocados).

## **4.2 Descrição dos Indicadores utilizados na Ferramenta**

De acordo com COELCE (2014b), os desafios são descritos, conforme detalhado a seguir.

### **4.2.1 Desafio 1: Melhorar a Qualificação e Satisfação dos Colaboradores**

#### *4.2.1.1 Clima Laboral*

O indicador de Clima Laboral, tabela 2, avalia a satisfação do colaborador e foca em 04 (quatro) pontos relevantes para o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da empresa:

- a) Remuneração;
- b) Benefícios;
- c) Segurança;
- d) Índice de Satisfação Geral com a Empresa.

Os resultados são obtidos através de uma Pesquisa de Clima realizada anualmente, por empresa de consultoria, onde uma ou mais perguntas vinculadas a cada ponto apontará o valor percentual que será convertido em nota, com base na tabela abaixo (COELCE, 2014a).

Tabela 2 - Clima Laboral - Ímpar

<b>INDICADOR: CLIMA LABORAL</b>	
<b>Critério</b>	<b>Nota</b>
X $\geq$ a 85%	10
De 70% a 84%	8
De 55% a 69%	6
De 40% a 54%	4
X < 40%	0

Fonte: COELCE, 2014a, p. 8.

#### 4.2.1.2 Valores

O indicador Valores, tabela 3, verifica a disseminação dos valores utilizados pela Coelce entre os colaboradores das empresas parceiras, através de questionamentos na pesquisa de clima laboral. Dessa forma, o atendimento total a todos os valores gera nota máxima, variando de 0 a 10 (COELCE, 2014a).

Tabela 3 - Valores - Ímpar

<b>INDICADOR: VALORES</b>	
<b>Critério</b>	<b>Nota</b>
Nota podendo variar de 0 a 10	0 a 10

Fonte: COELCE, 2014a, p. 8.

#### 4.2.1.3 Rotatividade

Esse indicador rotatividade, tabela 4, utiliza o somatório da quantidade de colaboradores admitidos e desligados dividido pela quantidade média de empregados da empresa que prestam serviço para a Coelce. Sua representatividade é expressa em percentual e a nota obtida é baseada nos critérios abaixo. Há exceção, todavia, somente quando o serviço for contratado pela Coelce por tempo determinado (COELCE, 2014a).

Tabela 4 - Rotatividade - Ímpar

<b>INDICADOR: ROTATIVIDADE</b>	
<b>Critério</b>	<b>Nota</b>
$0 \leq x \leq 8,5\%$	10
$8,5\% < x \leq 16,2\%$	9
$16,2\% < x \leq 23,9\%$	8
$23,9\% < x \leq 31,6\%$	7
$31,6\% < x \leq 39,3\%$	6
$39,3\% < x \leq 47\%$	5
$47\% < x \leq 50\%$	4
$50\% < x \leq 54\%$	3
$54\% < x \leq 59\%$	2
$59\% < x \leq 65\%$	1
$> 65\%$	0

Fonte: COELCE, 2014a, p. 8.

#### 4.2.1.4 Avaliação do Conhecimento

A Avaliação de Conhecimento, tabela 5, mede o conhecimento dos colaboradores nos Procedimentos de Execução da Coelce através de testes aplicados anualmente ou periodicamente em função de sua necessidade. Com isso, é possível identificar qual o grau de relevância que a empresa tem com relação à qualidade e a segurança dos serviços prestados (COELCE, 2014a).

Tabela 5 - Avaliação do Conhecimento - Ímpar

<b>INDICADOR: AV. CONHECIMENTO</b>	
<b>Critério</b>	<b>Nota</b>
$X \geq 80\%$	10
De 70% a 79%	8
De 60% a 69%	6
De 50% a 59%	4
$X < 50\%$	0

Fonte: COELCE, 2014a, p. 8.

## 4.2.2 *Desafio 2: Reduzir os Índices de Acidentabilidade no trabalho*

### 4.2.2.1 *Taxa de Frequência*

Este indicador, tabela 6, utiliza a frequência dos acidentes de trabalho de um determinado período. O cálculo para sua obtenção é feito com o número de ocorrências do período em função do total de horas trabalhadas (COELCE, 2014a).

Tabela 6 - Taxa de Frequência - Ímpar

<b>INDICADOR: TAXA DE FREQUÊNCIA</b>	
<b>Critério</b>	<b>Nota</b>
De 0 a 1,5	10
De 1,6 a 2,0	8
De 2,1 a 3,0	6
De 3,1 a 4,0	4
De 4,1 a 5,0	2
TF > 5,0	0

Fonte COELCE, 2014a, p. 9.

### 4.2.2.2 *Multa por Desconformidade*

Este indicador avalia se as Empresas Parceiras apresentaram multa por desconformidade contratual no período avaliado, ou seja, verifica, mediante o faturamento da empresa, o valor percentual da multa decorrente do não atendimento a cláusulas contratuais. O cálculo irá considerar o valor total de multas proporcional ao valor anual do contrato. O relatório utilizado como base para valores de multas é o emitido pelo Comitê de Sanções Contratuais da Coelce (COELCE, 2014a).

### 4.2.2.3 *IPAL*

O Índice de Prevenção de Acidentes Laborais – IPAL, tabela 7, tem por objetivo prevenir os acidentes de trabalho e é obtido através dos Relatórios Mensais emitidos pela área de Segurança de Trabalho da Coelce. As empresas que apresentam falhas quando das fiscalizações procedidas pelas empresas da Coelce nas equipes de trabalho recebem pontuação a cada irregularidade encontrada, assim quanto menor o IPAL melhor a nota (COELCE, 2014a).

Tabela 7 - IPAL - Ímpar

<b>INDICADOR: IPAL</b>		
<b>Critério</b>	<b>IPAL</b>	<b>Nota</b>
Aceitável	0-12	10
Tolerável	13-24	7,5
Importante	25-80	5
Intolerante	81-400	0

Fonte: COELCE, 2014a, p. 9.

#### 4.2.2.4 Plano Anual de Segurança

Para obter a pontuação máxima a empresa deve apresentar um Plano Anual de Segurança do Trabalho, tabela 8, e cumpri-lo conforme pré-requisitos estabelecidos pela Área de Segurança do Trabalho da Coelce. O respectivo cumprimento será avaliado por intermédio de *check list* padrão (COELCE, 2014a).

Tabela 8 - Plano Anual de Segurança - Ímpar

<b>INDICADOR: PLANO ANUAL DE SEGURANÇA</b>	
<b>Critério</b>	<b>Nota</b>
Contempla todos os requisitos	10
Contempla parcialmente os requisitos	5
Não contempla os requisitos	0

Fonte: COELCE, 2014a, p. 9.

### 4.2.3 Desafio 3: Gestão das Parceiras

#### 4.2.3.1 Relatório de Gestão

O indicador Relatório de Gestão, tabela 9, avalia os aspectos fundamentais na gestão realizada pelas empresas parceiras nas seguintes perspectivas: Liderança, Estratégia e Planejamento, Cliente, Responsabilidade Social, Pessoas, Ética, Saúde e Segurança e Processos. Ele é baseado no Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ e consiste na resposta a perguntas referentes a cada perspectiva do PNQ. Além disso, possui questionamentos a respeito de Inovação e Responsabilidade Socioambiental, dessa forma, a pontuação obtida no



relatório de gestão influencia em mais dois indicadores do Ínpar, pois serão consideradas como parâmetro para a obtenção da nota. Uma empresa de consultoria é contratada para aplicação do questionário e realização de auditoria para formulação da nota final (COELCE, 2014a).

Tabela 9 - Relatório de Gestão - Ínpar

<b>INDICADOR: RELATÓRIO DE GESTÃO</b>	
<b>Critério</b>	<b>Nota</b>
Nota podendo variar de 0 a 10	0 a 10

Fonte: COELCE, 2014a, p. 10.

#### 4.2.3.2 *Grau de Risco*

Este indicador, tabela 10, representa o nível de responsabilidade da empresa parceira com os direitos dos colaboradores, levando em conta a pontualidade do pagamento da remuneração e dos encargos trabalhistas. É estabelecida uma data de avaliação que é considerada para fechamento do indicador. Se nesta data a documentação não estiver em dia, o resultado do indicador ficará comprometido (COELCE, 2014a).

Tabela 10 - Grau de Risco - Ínpar

<b>INDICADOR: GRAU DE RISCO</b>	
<b>Critério</b>	<b>Nota</b>
Certificados do FGTS e INSS em dia	10
Com Atraso no INSS e FGTS	5
Sem pagamento do INSS e FGTS	0

Fonte: COELCE, 2014a, p. 10.

#### 4.2.3.3 *Auditoria Fiscal e Financeira*

Este indicador, tabela 11, apresenta o equilíbrio financeiro da empresa, onde são considerados os índices de rentabilidade, endividamento, liquidez e o percentual de quanto do valor do faturamento é proveniente do contrato com a Coelce, identificando a dependência financeira que a parceira tem da empresa contratante (COELCE, 2014a).

Tabela 11 - Auditoria Fiscal e Financeira - Ímpar

<b>INDICADOR: AUDITORIA FISCAL E FINANCEIRA</b>	
<b>Critério</b>	<b>Nota</b>
Nota podendo variar de 0 a 10	0 a 10

Fonte: COELCE, 2014a, p. 10.

#### 4.2.3.4 Demanda Trabalhista

Considera-se neste indicador, tabela 12, a existência de processos de natureza negativa no tocante a aspectos trabalhistas. Após as análises, a nota variará de 1 a 10, sendo 50% da nota com base no estoque de causas trabalhistas e 50% com base no ingresso de processos trabalhistas, dentro do trimestre avaliado. Assim, para o estoque e para o ingresso têm-se os parâmetros abaixo (COELCE, 2014a).

Tabela 12 - Demanda Trabalhista - Ímpar

<b>INDICADOR: DEMANDA TRABALHISTA</b>	
<b>Critério</b>	<b>Nota</b>
<b>Estoque</b>	
$0 \leq X \leq 0,5\%$	10
$0,5\% < X \leq 1,5\%$	8
$1,5\% < X \leq 2,5\%$	6
$2,5\% < X \leq 3,5\%$	4
$3,5\% < X \leq 4,5\%$	2
$> 4,5\%$	0
<b>Ingresso</b>	
Possui processo na base em razão de ingresso ocorrido no trimestre avaliado	0
Não possui processo na base em razão de ingresso ocorrido no trimestre avaliado	10

Fonte COELCE, 2014a, p. 10.

#### 4.2.3.5 SERASA/Outros

Este indicador, tabela 13, é utilizado para demonstrar a dificuldade financeira da empresa ou seu grau de responsabilidade junto aos seus fornecedores (COELCE, 2014a).

Tabela 13 - SERASA/Outros - Ímpar

<b>INDICADOR: SERASA/Outros</b>	
<b>Critério</b>	<b>Nota</b>
Sem Nome Exposto	10
Nome Exposto	0

Fonte: COELCE, 2014a, p. 10.

#### 4.2.4 Desafio 4: Melhorar a Satisfação do Cliente e a Qualidade dos Serviços Contratados

##### 4.2.4.1 Índice de Satisfação ABRADDEE

Este indicador, tabela 14, é válido somente para as empresas Parceiras da Distribuição e tem por finalidade avaliar o nível de Satisfação dos Clientes das Distribuidoras de Energia. Será anualmente medido pela ABRADDEE - Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica e caso a empresa da Coelce fique entre as melhores empresas do Brasil, todos receberão nota 10; caso não, as parceiras receberão uma nota correspondente à classificação da distribuidora, respectivamente de acordo com a meta estipulada para cada uma dessas distribuidoras (COELCE, 2014a).

Tabela 14 - Índice de Satisfação ABRADDEE - Ímpar

<b>INDICADOR: ÍNDICE SATISFAÇÃO ABRADDEE</b>	
<b>Critério</b>	<b>Nota</b>
Se SIM - Finalista	10
Se Não	De acordo com a classificação

Fonte: COELCE, 2014a, p. 11

##### 4.2.4.2 Índice de Pesquisa junto ao cliente

Este indicador, tabela 15, mede o grau de satisfação do Cliente, de acordo com a pesquisa contratada que é realizada por consultoria. Para empresas que trabalham junto ao Cliente Residencial ou em atividades com reflexos diretos para ele, essa pesquisa será

realizada com os clientes externos. Para as empresas que atuam nas demais atividades, a Coelce realizará uma pesquisa interna com os gestores e clientes internos (COELCE, 2014a).

Tabela 15 - Pesquisa junto ao cliente - Ímpar

<b>INDICADOR: ÍNDICE PESQUISA JUNTO AO CLIENTE</b>	
<b>Critério</b>	<b>Nota</b>
De 80 a 100%	10
De 70% a 79%	8
De 60% a 69%	6
De 50% a 59%	4
Menor que 50%	0

Fonte: COELCE, 2014a, p. 11

#### 4.2.4.3 Avaliação pelo Gestor de Contrato

A avaliação pelo gestor de contrato, tabela 16, utiliza a medição chamada *Vendor Rating*, aplicada a todas as empresas do grupo que a Coelce pertence. Trata-se de uma avaliação que considera alguns indicadores segmentados por áreas de interesse para os contratos. A qualidade do serviço prestado e o cumprimento de prazos são vistos como aspectos do *Vendor Rating* a serem avaliados no indicador Avaliação pelo Gestor de Contrato através de reuniões em que tais temas são discutidos e, então, estabelecida a nota (COELCE, 2014a).

Tabela 16 - Avaliação pelo Gestor de Contrato - Ímpar

<b>INDICADOR: AVALIAÇÃO PELO GESTOR DE CONTRATO</b>	
<b>Critério</b>	<b>Nota</b>
Nota podendo variar de 0 a 10	0 a 10

Fonte: COELCE, 2014a, p. 11

#### 4.2.4.4 Inovação

O indicador, tabela 17, pontua a empresa que apresentar alguma inovação, seja tecnológica ou nos processos operacionais, que significou melhoria nos serviços fornecidos, desde que apresentada no Relatório de Gestão. É considerado um indicador importante para

fomentar as iniciativas inovadoras junto às parceiras da Coelce e é medida por intermédio da avaliação de Qualidade da Gestão do indicador Relatório de Gestão (COELCE, 2014a).

Tabela 17 - Inovação - Ímpar

<b>INDICADOR: INOVAÇÃO</b>	
<b>Critério</b>	<b>Nota</b>
Nota podendo variar de 0 a 10	0 a 10

Fonte: COELCE, 2014a, p. 11

#### **4.2.5 Desafio 5: Gestão com Responsabilidade Socioambiental**

##### **4.2.5.1 Realizar Programas de Alcance Social e Respeito ao Meio Ambiente**

Este indicador, tabela 18, avalia o grau de comprometimento da empresa parceira com a sociedade na elaboração de ações sociais e ambientais, uma vez que a Coelce tem grande interesse e participação nas mesmas e é medido por intermédio da avaliação de Qualidade da Gestão do indicador Relatório de Gestão (COELCE, 2014a).

Tabela 18 - Responsabilidade Socioambiental - Ímpar

<b>INDICADOR: RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL</b>	
<b>Critério</b>	<b>Nota</b>
Nota podendo variar de 0 a 10	0 a 10

Fonte: COELCE, 2014a, p. 12.

#### **4.3 Relacionamento dos aspectos da ferramenta que auxiliam o gerenciamento estratégico dos fornecedores de serviços terceirizados pela distribuidora de acordo com o Balanced Scorecard**

O planejamento estratégico da Coelce é traçado para o período de quatro anos e é baseado na metodologia do BSC, segundo seu Relatório Anual de Sustentabilidade 2013. O seu Plano de Negócios traça objetivos de desempenho sob as perspectivas de acionistas, clientes, colaboradores e sociedade. Tais objetivos do Plano Estratégico da Coelce estão apresentados na figura a seguir. Nesse contexto, ainda de acordo com o Relatório Anual de

Sustentabilidade, o Índice de Parceria – Prêmio Ínpar surge na perspectiva do colaborador no BSC da empresa no que diz respeito a reconhecer o mérito. (COELCE, 2013).

Figura 11 - Objetivos do Plano Estratégico Coelce



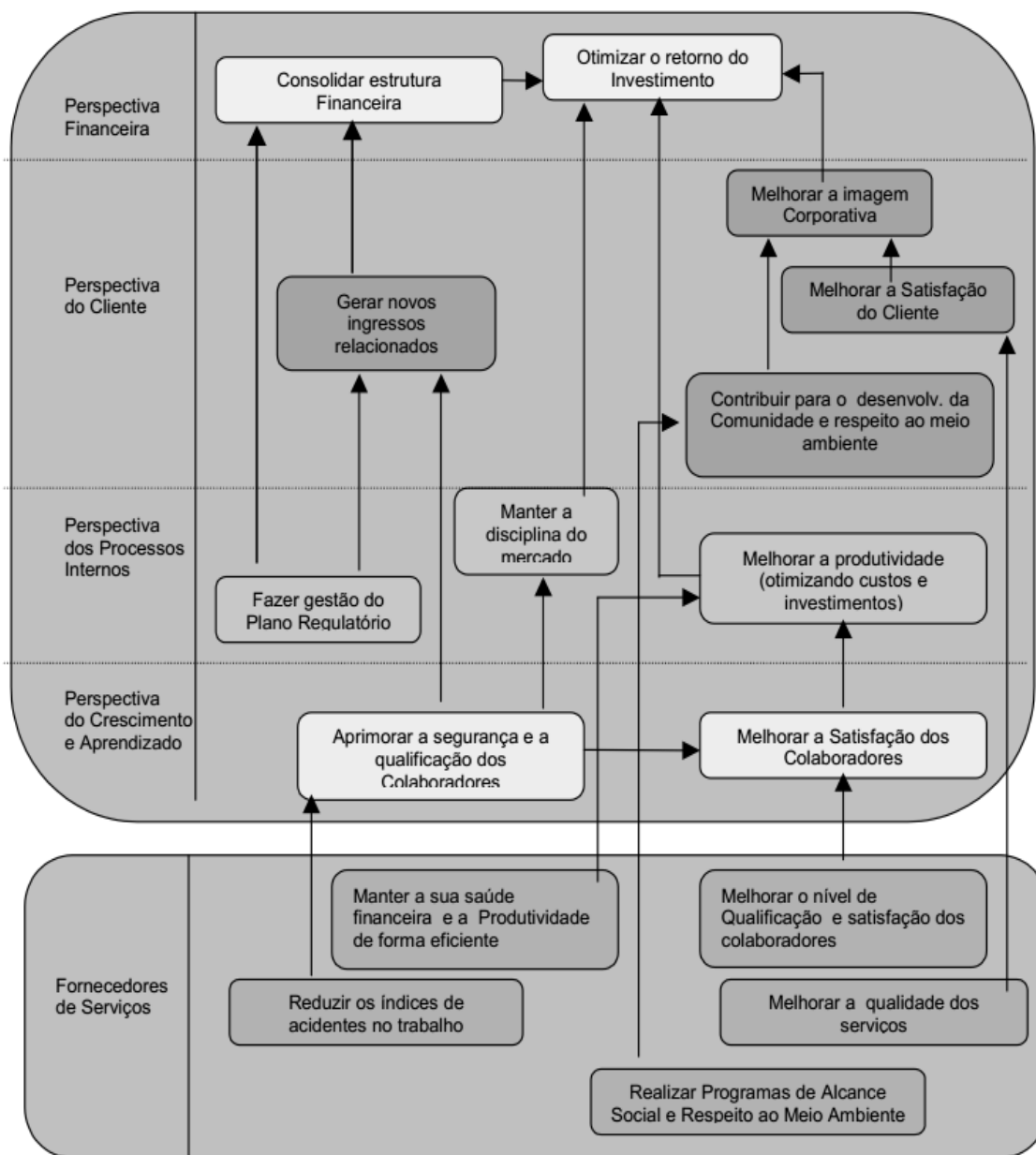
Fonte: COELCE, 2013, p. 28.

Considerando, o mapa estratégico, seus objetivos e indicadores, além das metas estabelecidas pela Coelce, é possível verificar o alinhamento da ferramenta Ínpar junto às perspectivas do BSC.

Com o objetivo de melhorar e apoiar a gestão do relacionamento da Coelce com as Empresas Parceiras, além de tornar possível um maior alinhamento dos objetivos das contratadas com os da contratante, além das quatro perspectivas do BSC, foi adicionada uma nova perspectiva, conforme elaborado por Barreto (2005).

A perspectiva Fornecedores de Serviços se baseia nas outras quatro, com foco na melhoria contínua e na geração de valor, promovendo o alinhamento estratégico buscado. Dessa forma, foram desenvolvidos indicadores para avaliar seu alinhamento com a contratante. A seguir é apresentada figura com mapa estratégico da Coelce baseado no BSC e elaborado por Barreto (2005) no desenvolvimento da ferramenta Ínpar, adicionando a perspectiva dos fornecedores de serviços aos indicadores utilizados na primeira versão da ferramenta.

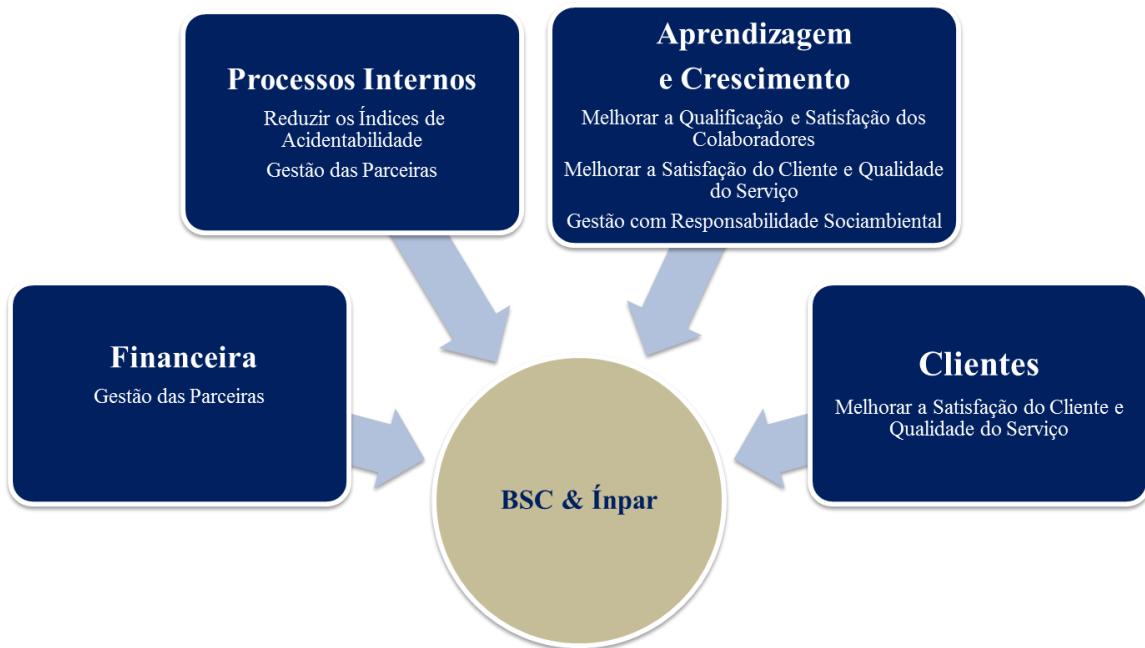
Figura 12 - Mapa Estratégico Coelce integrando o Balanced Scorecard



Fonte: Barreto, 2005, p. 54.

A figura 13 ilustra os atuais aspectos/desafios da ferramenta Ímpar que auxiliam no gerenciamento estratégico dos fornecedores de Serviços da Coelce através das perspectivas do BSC.

Figura 13 - Ferramenta Ínpar e a relação com o BSC



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o Ínpar, as empresas da Coelce têm obtido controle mais rigoroso dos processos, com redução de custos e otimização das ações; melhor conhecimento das ações realizadas pelos parceiros; e elaboração de trabalhos conjuntos. Além disso, tem ajudado os parceiros a evoluírem na gestão de seus negócios, de maneira mais sustentável.

Na Perspectiva Financeira do BSC que corresponde a responder ao questionamento “Como é que aparecemos aos nossos acionistas?” é possível incluir o desafio Gestão das Parceiras, ao se considerar que é o indicador que mais reflete os aspectos financeiros da ferramenta e, conseqüentemente, da gestão das empresas parceiras.

Na Perspectiva de Clientes do BSC que corresponde a responder ao questionamento “Como é que os clientes nos veem?” foi inserido o desafio de Melhorar e Melhorar a Satisfação do Cliente e Qualidade do Serviço.

Na Perspectiva de processos internos do BSC que corresponde a responder ao questionamento “Em que temos de ser excelentes?” foi possível incluir os desafios de Reduzir os Índices de Acidentabilidade e Gestão das Parceiras.

E por fim, na perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC que corresponde a responder ao questionamento “Como podemos melhorar e criar valor?” incluíram-se alguns desafios: Melhorar a Qualificação e Satisfação dos Colaboradores,



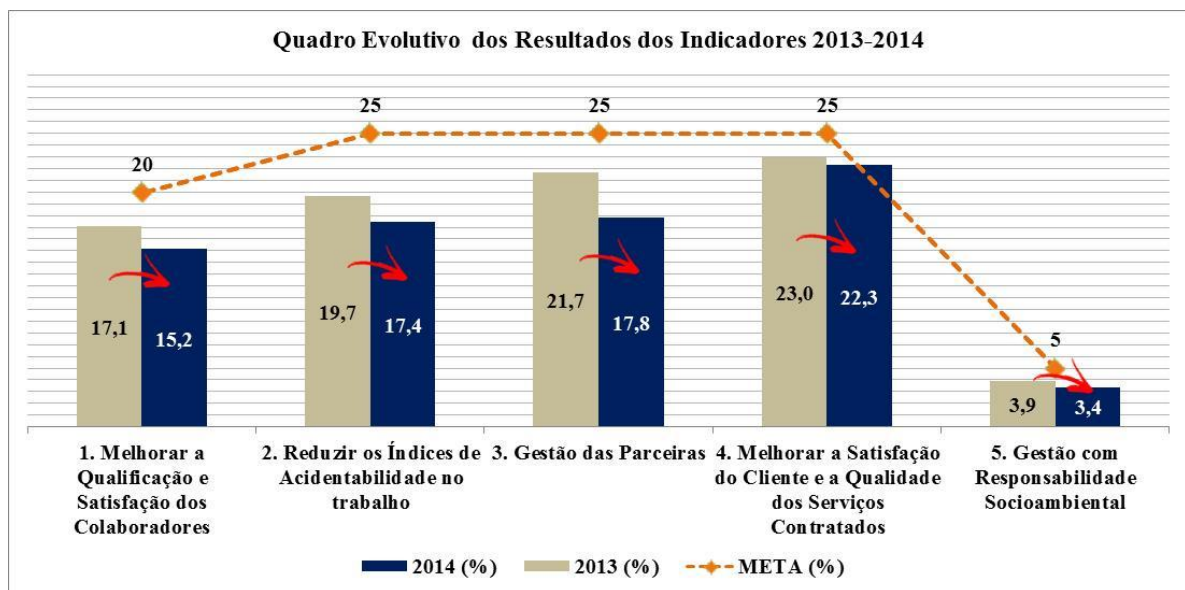
Melhorar a Satisfação do Cliente e Qualidade do Serviço e Gestão com Responsabilidade Socioambiental.

#### 4.4 Apresentação da evolução dos resultados obtidos nos indicadores de 2013 e 2014

A pesquisa amostral envolveu 15 empresas parceiras prestadoras de serviços terceirizados para a Coelce que apresentam risco na atividade desempenhada e que estão enquadradas no Bloco I da ferramenta Ímpar, utilizando a ponderação dos indicadores correspondente ao peso 01.

Abaixo é possível visualizar no gráfico, o quadro evolutivo dos resultados obtidos pelas empresas pesquisadas nos indicadores de cada desafio nos anos de 2013 e 2014. Na pontuação geral somatória de 2013 o resultado foi - 85,29 pontos - e em 2014 - 76,10 pontos.

Gráfico 2 - Comparativo dos Resultados dos Indicadores 2013-2014



Fonte: Elaborado pelo autor.

O somatório da meta dos desafios corresponde a 100%, porém é possível perceber que a meta de 100% de alinhamento estratégico não foi atingida no período avaliado. No ano de 2013 este alinhamento se mostrou mais eficaz na medida em que mais se aproximou do eixo meta em todos os desafios expostos. Tal diferença em relação ao ano anterior se deve a dificuldade que as empresas parceiras possuem em manter resultados satisfatórios em alguns indicadores, especificamente. A seguir serão apresentadas análises de cada desafio para melhor entendimento dos aspectos a serem melhorados:

a) Desafio - Melhorar a Qualificação e Satisfação dos Colaboradores

No primeiro desafio pode-se destacar que os indicadores clima laboral, valores e rotatividade apresentaram mesmo desempenho nos dois anos avaliados, porém no que diz respeito a Avaliação do Conhecimento houve uma queda de 2 pontos percentuais. Tais resultados justificam as ações das empresas parceiras para melhorar a satisfação dos colaboradores através de bonificações por produtividade, reconhecimentos e planos de carreira. Entretanto, aponta a necessidade de mais investimentos em qualificação e treinamento dos colaboradores que prestam serviço à Coelce, objetivando melhor alinhamento ao objetivo estratégico da empresa.

Tabela 19 - Comparativo dos Resultados do Desafio 1 do Ímpar

DESAFIO	INDICADORES	PONTUAÇÃO MÁXIMA		2013		2014	
		Por Indicador	Por Desafio	Por Indicador	Por Desafio	Por Indicador	Por Desafio
1. Melhorar a Qualificação e Satisfação dos Colaboradores	1.1. Clima Laboral	9%		7,2%		7,20%	
	1.2. Valores	3%	20%	2,5%	17,1%	2,57%	15,17%
	1.3. Rotatividade	3%		2,4%		2,40%	
	1.4. Avaliação do conhecimento	5%		5,0%		3,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor

b) Desafio - Reduzir os Índices de Acidentabilidade no trabalho

No segundo desafio houve decréscimo de 2 pontos percentuais no total do desafio de 2014 em relação a 2013. O indicador taxa de frequência de acidentes apresentou pontuação máxima em 2013 e queda de 1,5 pontos percentuais em 2014, ou seja, o número de acidentes aumentou de um ano para o outro. Além disso, com relação a Multa por Desconformidade e IPAL não houve mudanças, o que não significa que seja algo positivo, considerando que no indicador que se refere as multas não houve melhorias de 2013 para 2014. Portanto, é necessário buscar reduções nas multas por não conformidades contratuais que impactam diretamente no resultado obtido sobre o faturamento. Houve ainda queda no indicador Plano Anual de Segurança que possui pré-requisitos a serem atendidos para que se obtenha pontuação máxima e, conseqüentemente, maior alinhamento estratégico; para isso, pode-se destacar que reuniões ou workshops voltados para melhor entendimento e atuação no

que diz respeito a segurança no trabalho seriam de grande valia para melhorar o indicador em avaliações futuras.

Tabela 20 - Comparativo dos Resultados do Desafio 2 do Ímpar

DESAFIO	INDICADORES	PONTUAÇÃO MÁXIMA		2013		2014	
		Por Indicador	Por Desafio	Por Indicador	Por Desafio	Por Indicador	Por Desafio
2. Reduzir os Índices de Acidentabilidade no trabalho	2.1. Taxa de Frequência (Tf)	8%		7,5%		6,0%	
	2.2. Multa por Desconformidade	5%	25%	0,0%	19,7%	0,0%	17,4%
	2.3. IPAL	8%		7,5%		7,5%	
	2.4. Plano Anual de Segurança	5%		4,7%		3,9%	

Fonte: Elaborado pelo autor

### c) Desafio - Gestão das Parceiras

No terceiro desafio houve decréscimo de 3,8 pontos percentuais no total do desafio de 2014 em relação a 2013. O indicador Auditoria Fiscal e Financeira apresentou melhoria de um ano para o outro, apontando que o perfil financeiro das empresas escolhidas como amostra apresentaram bons índices de liquidez e rentabilidade, além de outros aspectos que são considerados para a composição da respectiva nota. Já com relação aos demais indicadores houve queda nos resultados obtidos quando comparado ao ano anterior. Justifica-se, portanto a busca por melhor desenvolvimento das empresas parceiras no tocante a gestão, ao cumprimento da legislação trabalhista com relação a encargos, redução de processos trabalhistas envolvendo as empresas parceiras e melhor orientação com relação à quitação de pendências junto ao SERASA.

Tabela 21 - Comparativo dos Resultados do Desafio 3 do Ímpar

DESAFIO	INDICADORES	PONTUAÇÃO MÁXIMA		2013		2014	
		Por Indicador	Por Desafio	Por Indicador	Por Desafio	Por Indicador	Por Desafio
3. Gestão das Parceiras	3.1. Relatório de Gestão	10%		9,0%		8,2%	
	3.2. Grau de Risco	5%		5,0%		4,7%	
	3.3. Demanda Trabalhista	4%	25%	3,7%	21,7%	1,2%	17,8%
	3.4. SERASA / Outros	3%		2,0%		1,6%	
	3.5. Auditoria Fiscal e Financeira	3%		1,9%		2,2%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

d) Desafio - Melhorar a Satisfação do Cliente e a Qualidade dos Serviços Contratados

No quarto desafio houve queda de apenas 0,6 pontos percentuais, representando alteração pequena, mas considerável. Com relação ao Índice da Pesquisa ABRADÉE e da Pesquisa junto ao Cliente por Empresa Parceira o resultado foi pontuação máxima, ou seja, com relação ao desafio de melhorar a satisfação do cliente há alinhamento máximo. Quanto aos indicadores que correspondem a melhorar a qualidade dos serviços contratados ainda há oportunidade de melhoria, considerando que houve queda nos resultados obtidos em 2014 em relação a 2013, tanto no indicador Avaliação pelo Gestor de Contrato quanto em Inovação.

Tabela 22 - Comparativo dos Resultados do Desafio 4 do Ínpar

DESAFIO	INDICADORES	PONTUAÇÃO MÁXIMA		2013		2014	
		Por Indicador	Por Desafio	Por Indicador	Por Desafio	Por Indicador	Por Desafio
4. Melhorar a Satisfação do Cliente e a Qualidade dos Serviços Contratados	4.1. Índice de Satisfação	3%		3,0%		3,0%	
	4.2. Índice de Pesquisa p/ Empresa - Junto ao Cliente	10%	25%	10,0%	23,0%	10,0%	22,3%
	4.3. Avaliação pelo Gestor de Contrato	10%		8,3%		8,0%	
	4.4. Inovação	2%		1,6%		1,3%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

e) Desafio - Gestão com Responsabilidade Socioambiental

No quinto e último desafio houve queda também de apenas 0,6 pontos percentuais, representando necessidade de melhoria no indicador no que se refere a questões socioambientais relacionadas às empresas parceiras participantes da ferramenta Ínpar.

Tabela 23 - Comparativo dos Resultados do Desafio 5 do Ínpar

DESAFIO	INDICADORES	PONTUAÇÃO MÁXIMA		2013		2014	
		Por Indicador	Por Desafio	Por Indicador	Por Desafio	Por Indicador	Por Desafio
5. Gestão com Responsabilidade Socioambiental	5.1. Responsabilidade Socioambiental	5%	5%	3,9%	3,9%	3,4%	3,4%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Abaixo segue quadro geral dos resultados obtidos em cada indicador de cada desafio de acordo com a respectiva ponderação nos anos de 2013 e 2014.

Tabela 24 - Resultado Geral Comparativo 2013 e 2014

DESAFIO	INDICADORES	PONTUAÇÃO MÁXIMA		2013		2014	
		Por Indicador	Por Desafio	Por Indicador	Por Desafio	Por Indicador	Por Desafio
<b>1. Melhorar a Qualificação e Satisfação dos Colaboradores</b>	1.1. Clima Laboral	9%		7,2%		7,20%	
	1.2. Valores	3%	20%	2,5%	17,1%	2,57%	15,17%
	1.3. Rotatividade	3%		2,4%		2,40%	
	1.4. Avaliação do conhecimento	5%		5,0%		3,00%	
<b>2. Reduzir os Índices de Acidentabilidade no trabalho</b>	2.1. Taxa de Frequência (Tf)	8%				7,5%	
	2.2. Multa por Desconformidade	5%	25%	0,0%	19,7%	0,0%	17,4%
	2.3. IPAL	8%		7,5%		7,5%	
	2.4. Plano Anual de Segurança	5%		4,7%		3,9%	
<b>3. Gestão das Parceiras</b>	3.1. Relatório de Gestão	10%				9,0%	
	3.2. Grau de Risco	5%	25%	5,0%	21,7%	4,7%	17,8%
	3.3. Demanda Trabalhista	4%		3,7%		1,2%	
	3.4. SERASA / Outros	3%		2,0%		1,6%	
	3.5. Auditoria Fiscal e Financeira	3%		1,9%		2,2%	
<b>4. Melhorar a Satisfação do Cliente e a Qualidade dos Serviços Contratados</b>	4.1. Índice de Satisfação	3%				3,0%	
	4.2. Índice de Pesquisa p/ Empresa - Junto ao Cliente	10%	25%	10,0%	23,0%	10,0%	22,3%
	4.3. Avaliação pelo Gestor de Contrato	10%		8,3%		8,0%	
	4.4. Inovação	2%		1,6%		1,3%	
<b>5. Gestão com Responsabilidade Socioambiental</b>	5.1. Responsabilidade Socioambiental	5%		5%		3,9%	
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>85,29%</b>		<b>76,10%</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **4.5 Constatação de oportunidades de melhorias no gerenciamento estratégico através da ferramenta**

Considerando as lacunas existentes na ferramenta Ínpar, foi possível constatar que alguns indicadores não evoluíram do ano de 2013 para o ano de 2014. Há ainda dificuldade por parte das parceiras na manutenção dos bons resultados obtidos nos indicadores e, por vezes, na melhoria daqueles que se apresentaram resultados muito abaixo da meta.

Com a vivência da pesquisadora no acompanhamento do Ínpar junto às empresas parceiras da Coelce no de 2013 e 2014, foi possível perceber que o perfil da alta direção dessas empresas é variado. O Ínpar é visto por muitos dirigentes, como uma complexa ferramenta e que demanda bastante tempo para completo entendimento. Assim, objetivando facilitar a visualização e o entendimento do Ínpar para as empresas participantes e desenvolver a capacidade de repasse da necessidade da utilização do Ínpar da alta direção para as demais áreas das parceiras, elaborou-se uma nova forma de apresentação da ferramenta inspirado nas ideias do *Business Model Canvas* para que sirva de guia para o alcance das metas estabelecidas e torne o Ínpar uma ferramenta de fácil entendimento.

O Ínpar é formado por desafios que juntos e interconectados constituem um todo. E o sucesso deste todo depende do resultado de cada elemento. Através da utilização da nova forma de visualizar o Ínpar, será possível desenvolver o pensamento visual, à medida que promoverá a visão sistêmica do todo, possibilitando compreender a análise das partes e a interação entre elas.

Além disso, essa visão mais simples e objetiva facilita a participação e o engajamento de pessoas de diferentes hierarquias e conhecimentos que podem influenciar positivamente no resultado geral. O quadro dará maior clareza aos indicadores e uma visão mais geral do que deve ser tido como prioridade, sem esquecer os demais indicadores e respectivos desafios.

Muitas vezes, é possível perceber que determinadas empresas focam mais no desafio Segurança do Trabalho e se preocupam menos com a Responsabilidade junto à sociedade e ao meio ambiente. Em outros casos, há grande preocupação com o cliente e pouca atenção com o colaborador. Constatando-se, então, a dificuldade de se enxergar o Ínpar como uma ferramenta que possui desafios integrados e que devem funcionar perfeitamente em todos os aspectos.

A proposta de melhoria com a utilização do quadro inspirado no *Business Model Canvas* se daria pelo fato de permitir que a empresa parceira visualize o seu desempenho

como um todo, possibilitando identificar onde é necessário elaborar plano de ação que desenvolva os demais desafios, não esquecendo nenhuma perspectiva e conseqüentemente, promovendo maior alcance de metas e maior alinhamento estratégico junto à Coelce, conforme figura abaixo.

Figura 14 - Ínpar Quadro Resumo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, o quadro resumo do Ínpar poderá ser iniciado por qualquer bloco, onde será possível visualizar os impactos que determinada ação terá sobre outro desafio. São cinco perspectivas, conforme ilustrado na figura acima: Colaborador, Gestão, Segurança no Trabalho, Sociedade e Clientes.

Seu preenchimento poderá ser realizado em reunião anual, ou semestral, para que sejam definidas metas a serem alcançadas em cada perspectiva. Cada empresa parceira preencherá o seu, em equipe com demais membros da empresa, de acordo com suas particularidades e objetivos específicos. O ideal é envolver pessoas de todas as áreas e níveis da empresa parceira que possam contribuir de alguma forma com ideias e melhorias. Na versão original do *Business Model Canvas*, seu preenchimento se dá através da colocação de *post-its* para que facilite o brainstorming e alterações futuras, assim, uma ideia considerada inviável pode ser retirada facilmente da folha ou sua localização pode ser alterada. Na versão do Ínpar, os *post-its* poderão ser utilizados para inserir as ações escolhidas para o alcance das metas de cada indicador e, conseqüentemente, de cada desafio dentro daquela perspectiva.

O objetivo da constatação da oportunidade de melhoria mencionada acima seria promover o desenvolvimento das empresas parceiras para que consigam utilizar o Ínpar como

ferramenta de melhoria contínua, desde o seu relacionamento com o cliente, na satisfação dos seus colaboradores, na segurança no trabalho, no cuidado com o meio ambiente e a preocupação com a sociedade até a sua própria gestão. Em apenas uma folha será possível entender o modelo do Ínpar de forma simples e sem muitas complicações, visualizando a relação/influência entre seus desafios. Seria uma forma de descomplicar o Ínpar. O quadro resumo do Ínpar proporcionará uma visão sistêmica, apontando ligações entre os indicadores como um todo.

Outra oportunidade de melhoria constatada seria promover maior alinhamento estratégico entre os desafios do Ínpar e os objetivos da Coelce através de programas e ações já utilizadas pela empresa contratante no tocante à empresa parceira.

Considerando que o Relatório de Gestão é baseado no Prêmio Nacional de Qualidade e que os indicadores Inovação e Responsabilidade Socioambiental são oriundos deste relatório, seria possível a alternativa de utilizar os programas existentes na Coelce que serviriam de parâmetro para tais desafios, ao invés de apenas serem respondidos questionários acerca da temática do indicador, conforme realizado atualmente.

A Coelce possui programas de Inovação, como o Deu Certo, que conta com a participação das Empresas Parceiras e de colaboradores próprios onde são premiadas as ideias inovadoras e de impacto na atividade desempenhada. Muitas empresas parceiras participam e poderia ser realizado algum parâmetro no Ínpar utilizando o Deu Certo como referência para o indicador de Inovação, incentivando a participação das empresas no programa de Inovação da Coelce e maior integração entre as áreas da Coelce.

Além disso, há ações desenvolvidas pela Coelce voltadas para Responsabilidade Socioambiental. Periodicamente, são realizadas auditorias ambientais na empresa parceira com o objetivo de identificar impactos ambientais ocasionados pelo desempenho da atividade terceirizada que é realizada pela empresa parceira, bem como ações de impactos sociais, positivos ou negativos, que poderiam ser utilizados como parâmetros de referência para o indicador de Responsabilidade Socioambiental.

As avaliações do Ínpar ocorrem trimestralmente, entretanto, poderia ser considerado um tempo maior para o desenvolvimento de ações de melhoria. Durante três meses é possível realizar melhor acompanhamento do que tem sido feito, ou seja, funciona perfeitamente como uma ferramenta de medição, mas não proporciona tempo hábil para o desenvolvimento de melhorias sustentáveis ou que permita focar em perspectivas que não



puderam ser trabalhadas anteriormente. Houve queda nos indicadores de um ano para o outro, justificando a necessidade de se buscar melhorias em cada desafio.

Portanto, as melhorias constatadas seriam:

- a) Corroborar com o alinhamento estratégico da empresa, considerando ações reais já existentes e já controladas por outras áreas de Gestão da empresa objeto do estudo.
- b) Utilização do quadro resumo do Ínpar como nova forma de apresentação da ferramenta às empresas parceiras, o que daria uma visão mais abrangente das perspectivas que devem ser consideradas e desenvolvidas pelas empresas, e consequentemente, promovendo sintonia entre os objetivos estratégicos da Coelce e das Empresas Parceiras participantes.
- c) Reavaliação do tempo considerado para o desenvolvimento de ações de melhoria por parte das parceiras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar a ferramenta de monitoramento e mensuração de desempenho utilizada na gestão estratégica de fornecedores de serviços terceirizados em uma distribuidora de energia elétrica. Considerando o contexto da terceirização de serviços e as dificuldades encontradas pelas empresas na gestão e nos aspectos tocantes à legislação trabalhista, se fundamenta a relevância da presente pesquisa, à medida que corrobora com informações e proporciona subsídios que auxiliam na criação do melhor relacionamento com a cadeia de suprimentos através do alinhamento estratégico, metas, indicadores e desempenho de seus fornecedores.

Respondendo ao problema do estudo, a pesquisa apresentou de que forma a utilização da ferramenta Ínpar auxilia no processo de gestão estratégica de fornecedores de serviços terceirizados na Coelce. Além disso, atendeu ao seu objetivo geral, ao analisar a ferramenta no tocante à gestão estratégica e, aos seus objetivos específicos, ao apresentar e descrever todos os indicadores do Ínpar, relacionar seus aspectos que auxiliam no gerenciamento estratégico através das perspectivas do Balanced Scorecard, apresentar através de análise comparativa os resultados obtidos nos anos de 2013 e 2014 e, por fim, ao constatar oportunidades de melhoria.

Através dos resultados da pesquisa, foi possível verificar que o alinhamento estratégico de 2014 foi menor, em relação ao ano anterior, considerando que quanto maior a nota obtida na pontuação geral dos indicadores do Ínpar, maior o alinhamento com a Coelce. Assim, diante dos resultados expostos em todos os indicadores, foi possível corroborar com o objetivo específico da presente pesquisa à medida que justificou a necessidade de melhorias na ferramenta para obtenção de melhores resultados nos próximos anos.

Ao tratar da gestão de relacionamento com fornecedores, Maia e Cerra (2004) ressaltam que as relações de parceria são baseadas na confiança entre ambas as partes e se baseia em relações de longo prazo.

Concluiu-se, portanto, que o relacionamento com a cadeia de suprimentos é necessário para fortalecer a relação de parceria entre empresa parceira e empresa contratante, reduzindo custos, melhorando em qualidade, otimizando processos e resultando em ganhos bilaterais. A ferramenta Ínpar promove este relacionamento através de indicadores previamente estabelecidos e alinhados à estratégia da Coelce, dessa forma, a parceria terá objetivos uniformes e alinhados.

Mesmo com algumas limitações teóricas, a presente pesquisa colabora com os estudos sobre alinhamento estratégico e fornecedores de serviços. Além disso, a amostra selecionada da pesquisa também é apontada como limitação deste estudo, considerando que nem todas as empresas parceiras da Coelce participantes do Ínpar estiveram presentes na avaliação nos dois anos avaliados, justificando, portanto a escolha de somente 15 empresas. E, por se tratar de um estudo de caso, os resultados não podem ser generalizados, mas poderão ser utilizados como base para estudos futuros sobre o tema, seja através da ampliação e adaptação do modelo apresentado ou através da criação de outros modelos que auxiliem no controle estratégico de fornecedores de serviços terceirizados.

## REFERÊNCIAS

- ABRADEE – **Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica**. Disponível em: <[www.abradee.org.br](http://www.abradee.org.br)>. Acesso em: 26 fev. 2015.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.
- BARRETO, J. R. F. **Modelo de apoio à gestão do relacionamento entre as concessionárias de distribuição de energia elétrica e as empresas fornecedoras de serviços**. 2005. 141f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- BIANCHI, M. G. **Terceirização no Brasil: uma análise do novo papel desempenhado por empresa, trabalhadores e Estado**. 1995. 181 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Súmula de jurisprudência, enunciado nº 331 (Contrato de prestação de serviços. Legalidade)**. DEJT 27, 30 e 31.05.2011. Disponível em: <[www.tst.jus.br](http://www.tst.jus.br)>. Acesso em: 22 abr. 2015.
- CABRAL, S. **Terceirização de processos industriais sob a ótica da economia de custos de transação**. 2002. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.
- CAMPOS, M. S. **Um modelo de gestão do relacionamento com fornecedores aplicado na indústria siderúrgica**. 2007. 278 f. Tese (Pós Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D’oeste, 2007.
- CANNON, J. P.; PERREAULT JR., W. D. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. **Journal of Marketing Research**, vol.36, n.4, p.439-460, 1999.
- CANTO, R. **Proposta de revisão do modelo de avaliação do desempenho dos fornecedores da GKN do Brasil Ltda**. 2004. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- CARVALHO, V. R. Qualidade de Vida no Trabalho. *In*: OLIVEIRA, Otávio J. (org.). **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- CERUTTI, A.; MARINO, A.; NONATO, C. B; RIBEIRO, J. **Terceirização de Mão de Obra**. 2006. 12 f. Trabalho (MBA em Gestão de Sistemas de Informação) –Universidade Católica de Brasília, Distrito Federal, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Estratégia, Planejamento e Operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços**. Reimpr. da 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

CLARK, T. **Business Model You: o modelo de negócio pessoal**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

COELCE – Companhia Energética do Ceará. **Relatório Anual de Sustentabilidade**. 2013. Disponível em: <[www.coelce.com.br](http://www.coelce.com.br)>. Acesso em: 18 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. **Manual do Ínpar**. 2014a. Disponível em: <[www.coelce.com.br](http://www.coelce.com.br)>. Acesso em: 18 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. **Manual Operacional para Gestão da Qualidade dos Serviços Contratados da Coelce**. 2014b. Disponível em: <[www.coelce.com.br](http://www.coelce.com.br)>. Acesso em: 18 abr. 2015.

COLLA, J. E.; BORGHESAN, A. Alinhamento Estratégico de Setores Operacionais: o Caso da Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 10, n. 2, p.118-139, mai/ago. 2011.

CORRÊA, H. L.; CORREA, C. A. **Administração de Produção e Operações - Manufatura e Serviços: uma Abordagem Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.

COX, A.; LONSDALE, C.; SANDERSON, J; WATSON, G. **Business Relationships for Competitive Advantage: Managing Alignment and Misalignment in Buyer and Supplier Transactions**. Palgrave MacMillan. Nova York, US. 2004.

CSILLAG, J. M. **Análise do Valor: metodologia do valor: engenharia do valor, gerenciamento do valor, redução de custos, racionalização administrativa**. Editora Atlas. São Paulo: 1995.

DELGADO, M. G. **Curso de Direito do Trabalho**. 8 ed. São Paulo: LTr, 2009.

DENISON, D. HOOIJBERG, R. LANE, N. LIEF, C. **A força da cultura organizacional nas empresas globais: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. **Strategic management**. 3.ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

DORF, B.; BLANK, S. **The Startup Owner's Manual – the Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. California, USA: K&Ranch, Inc. Publishers, 2012.

DRUCKER, P. F. **A Organização do futuro**. São Paulo: Futura, 2007.

FERNANDES, A.A. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

FINOCCHIO JÚNIOR, J. **Project Model Canvas – gerenciamento de projetos sem burocracia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

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

**GAILO, J. Método de avaliação do alinhamento estratégico entre diferentes níveis organizacionais em instituição educacional religiosa sem fins lucrativos: foco na qualidade dos serviços prestados no ensino superior.** 2012. 253 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Paraná PUCPR, Curitiba, 2012.

**GALO, N. R. Critérios de Seleção e indicadores de desempenho para contratação de serviços logísticos: um estudo de casos múltiplos com embarcadores e operadores logísticos.** 2014. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Sistema da Produção) - Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2014.

**GAMBLE, J. E.; THOMPSON JR., A. A. Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva.** 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012

**GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Organizadores. Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

**GHEMAWAT, P. A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

**GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**GIOSA, L. A. Terceirização: uma abordagem estratégica.** São Paulo: Pioneira, 2008.

**GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias.** In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial.** Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001. p. 21-33.

**GONÇALVES, P. S. Administração de Materiais: obtendo vantagens competitivas.** Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2004.

**GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. Pensamento Estratégico Contemporâneo: Possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido.** In: XXV ENANPAD, 25º, Anais...Campinas: ANPAD, set. 2001. 15 p

**GUMMESSON, E. Marketing de Relacionamento Total.** 3ª Ed. Porto Alegre; Artmed Editora.S.A., 2010.

**HALLDORSSON, A.; KORZAB, H.; MIKKOLA, J.; SKJOETT-LARSEN, T. Complementary Theories to Supply Chain Management.** Supply Chain Management: An International Journal, v. 12, n. 4, p. 284-296, 2007.

**HAMBRICK, D. C; CANNELLA JR., A. A. Strategy implementation as substance and selling.** *Academy of Management Executive*, v. 3, n. 4, p. 278-285, 1989.

**HAMEL, G.; 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.

**HERRERO FILHO, Emílio. BSC e a Gestão Estratégica.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

**HITT, M. Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard como um sistema gerencial estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa** – 14. Ed. Ver. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The Power of Alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. EUA: John Wiley e Sons, 242 p, 1997.

LAKATOS, E.M de A.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v.29. n 2, 2000.

LAMBERT, D. M. **An Executive Summary of Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance**. Supply Chain Management Institute. Sarasota. Flórida: The Hartley Press, 2008.

LEE, H. L. The Triple-A Supply Chain. **Harvard Business Review**, 2004, v. 82, n. 10.

LEIRIA, J. S; SARATT, N. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. São Paulo: Gente, 1995.

LIMA, F. R. J.; OSIRO, L. ; CARPINETTI, L. C. R. Métodos de decisão multicritério para seleção de fornecedores: um panorama do estado da arte. **Gest. Prod.** 2013, vol.20, n.4, p. 781-801, 2013.

LUZ, M. S. **Implantação e benefícios da utilização do Balanced Scorecard na administração pública: o caso do Superior Tribunal de Justiça**. 2010. 89 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília - UNB, Brasília, 2010.

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard business review**, p. 3-8. 2002.

MAHADEVAN, B. Business Models for Internet based E-Commerce an Anatomy. **California Management Review**, v. 42, n. 4, p. 1-33, 2000.

MAIA, J. L.; CERRA, A. L. **Relacionamento entre empresas na cadeia de uma montadora de motores: uma análise a partir da Economia de Custos de Transação**. In: SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 11. 2004. Anais... Bauru/SP, 2004a. Disponível em: <www.simpep.feb.unesp.br>.

- MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **FACEF PESQUISA**, v.14, n.3, p. 278-298, nov./dez. 2011.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720.
- MARCHESINI, M.; ALCÂNTARA, R. L. Proposta de atividades logísticas na Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM). **Revista Produção**, vol. 24, n. 2, p. 255-270, 2014.
- MARINHO, B.; AMATO NETO, J. **Gestão da cadeia de fornecedores e acordos de parcerias**. In: AMATO NETO, J. (Org.) *Manufatura classe mundial: conceitos, estratégias e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, S. P. **A Terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARTINS, R.; SOUZA FILHO, O.; PEREIRA, S. C. F. Alinhamento estratégico nas cadeias de suprimento da indústria automobilística brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 3, p. 581-606, 2012.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MELNICK, S.; STEWARD, D.; SWINK, M. Metrics and performance measurements in operations management: dealing with the metrics maze. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 3, p. 219-217, 2004.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL S.; **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da estratégia**. Bookman, 2009.
- MME, Ministério das Minas e Energia. **Projeto de reestruturação do setor elétrico**. RESEB: Relatório – reports. Rio de Janeiro: Eletrobras, 1997.
- MORAES, G. **Elementos do sistema de gestão de SMSQRS: Sistema de Gestão Integrada**. Rio de Janeiro. GVC, 2010.
- MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726-735. doi: 10.1016/j.jbusres.2003.11.001, 2005.
- NARAYANAN, V. G.; RAMAN, A. Aligning Incentives in Supply Chains. **Harvard Business Review**, 2004, v. 82, n. 11, pp. 94-102.
- NAMAN, J. N.; SLEVIN, D. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. **Strategic Management Journal**. v. 14, n. 2, p. 127-159, 1993.
- NEELY, A. **Measuring business performance**. London: The Economist Books, 1998.
- NETO, A. H. **A gestão de custos por atividades como suporte ao alinhamento estratégico: um estudo de caso em uma empresa pública de TI**. 2013. 141 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.



- NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo os resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas.** São Paulo: Atlas, 2001.
- ONS – **Operador Nacional do Sistema.** Disponível em: <www.ons.gov.br>. Acesso em: 26 fev. 2015.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Canvas - Inovação em Modelos de Negócios. Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- OSTERWALDER; Alexander, CLARK; Timothy. **Modelo de Negócio Eu.** Alfragide: Leya, 2013.
- PALADINI, E. **Avaliação estratégica da qualidade.** São Paulo: Atlas, 2002.
- PARKER, C. Performance measurement. **Work Study**, vol.49, n.2, p.63- 66, 2000.
- PEDRON, A. J. **Metodologia Científica: auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa.** 3 ed. Brasília: Do autor, 2001.
- PINTO, L. A.; SENA D.C.; SOARES, C. A.; PACI, M. F. **Terceirização Estratégica – Estabelecendo uma relação de parceria com contratantes.** 1. ed. Andradina: Andradina, 2013
- PORTER, M. Nova era da estratégia. **Revista HSM Management**, São Paulo, Edição Especial, p. 17-28, mar./abr. 2000.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- PORTH, S.J. **Strategic management: a cross-functional approach.** New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- PRIETO, V. C., CARVALHO, M. M; FISCHMANN, A.A. **Diagnóstico de alinhamento estratégico: estudo de múltiplos casos.** In.: XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção. Nov., 2004.
- QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual da terceirização.** 3.ed. São Paulo: STS, 2008.
- SAMUELSON, P. A. **Fundamentos da análise econômica.** São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SANAYEI, A.; MOUSAVI, S.F.; ABDI, M.R.; MOHAGHAR, A. An integrated group decision-making process for supplier selection and order allocation using multi-attribute utility theory and linear programming. **Journal of the Franklin Institute**, vol. 345, n.7, p.731-747, 2008.
- SANTOS, R. C. **Relações Terceirizadas de Trabalho.** Curitiba: Juruá, 2006.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O Quadro de Modelo de Negócios: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios.** Brasília: UCE, 2013.

SELIG, P. M. **Gerência e avaliação do valor agregado empresarial**. 1993. 223 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1993.

SELLITTO, M. **Medição e controle de desempenho estratégico em sistemas de manufatura**. 2005. 193 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

SIGGELKOW, N. Evolution toward fit. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n.1, p. 125-159, 2002.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de Suprimentos, Projeto e Gestão: Conceitos, estratégias e estudos de casos**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

STEAD, J. G.; STEAD, W. E. Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. **International Journal of Sustainable Strategic Management**, v.1, n.1, p.62-81, 2008.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento**. 2002. 205 f. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) - São Carlos, Escola de Engenharia de São Carlos-USP. 2002.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VERAS, M. **Gerenciamento de Projetos: Project Model Canvas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

VERNALHA, H.B; PIRES, S. R. I. Um modelo de condução do processo de outsourcing e um estudo de caso na indústria de processamento químico. **Revista Produção**, v. 15, n 2, Mai/Ago. 2005.

VIANA, J. C., ALENCAR, L. H. Metodologias para Seleção de Fornecedores: uma revisão da literatura. **Production Journal**, v.12, n.4, pp. 625-636. 2012

VIEIRA, Z.M.R.A. **Metamorfose no trabalho industrial: um estudo sobre os impactos da terceirização na cultura organizacional**. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Tradução e síntese de Ricardo Lopes Pinto e adaptação de Gilberto de Andrade Martins, 2003. Disponível em <[http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo\\_Caso.html](http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo_Caso.html)>. Acesso em: 07 mar. 2015

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – Autorização para utilização dos dados da organização

#### DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Eu, Vânia Porto Joventino - Responsável pela Área Gestão de Contratistas da Distribuidora de Energia Elétrica do Ceará – Coelce, autorizo Érika Araújo da Silva, graduanda do curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, sob matrícula 321326, a utilizar dados coletados para instrumentalização do protocolo de pesquisa que tem como tema o Índice de Parceria – Prêmio Ímpar, intitulada, provisoriamente, “ANÁLISE DE FERRAMENTA DE MONITORAMENTO E MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO UTILIZADA EM UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE SEUS FORNECEDORES DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS”, ficando responsável solidariamente pela guarda e custódia dos dados e informações que recebeu.

Fortaleza, 20 de maio de 2015.

  
Vânia Porto Joventino  
Gestão de Contratistas - Coelce