

TERCEIRIZAÇÃO DO SERVIÇO DE ILUMINAÇÃO PÚBLICA E O MARKETING DE SERVIÇOS

LEONIR DE CAMPOS SOARES (UNISA)

leonircampos@uol.com.br

Milene Santos Teixeira (UFSM)

milene.tsi@gmail.com

Jucara Salete Gubiani (UFSM)

jucara@ufsm.br

Carlos Eduardo da Silva (UNISA)

carlos.silva@unisa.br

Luis Felipe Dias Lopes (UFSM)

phil.zaz@terra.com.br



A Constituição Federal Brasileira, em seu artigo 149-A institui a Contribuição para a Iluminação Pública (CIP). Este trabalho analisa a terceirização do serviço de iluminação pública em uma cidade do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil e discute a gestão do serviço no âmbito do Marketing de Serviço. No caso específico da administração pública, a terceirização requer níveis mais elaborados de gestão, pois envolve o gestor público e a cadeia de valor deve ser ampliada até o nível do consumidor e para tal é necessário expandir a capacidade técnico-gerencial da empresa pública. É nesse contexto que o marketing de serviços é recomendado por possuir um conjunto de atividades que permite analisar, planejar, implementar e controlar medidas objetivas no atendimento da demanda de serviços, de forma adequada, atendendo desejos e necessidades dos clientes e ou usuários com satisfação e qualidade. Para a execução do serviço, o município elaborou um Termo de Referência para a publicação de um edital de concorrência pública. Uma empresa de engenharia elétrica ganhou a licitação e executa o serviço desde novembro de 2014. O trabalho tem como objetivo verificar se o serviço de iluminação pública, fornecido pela empresa privada terceirizada pelo Poder Público Municipal, está em conformidade com o Termo de Referência.

Palavras-chave: Marketing de Serviço. Terceirização. Iluminação Pública

1. Introdução

Considerando o Artigo 149-A da Constituição Federal, o Município de Santa Maria/RS, a partir do Projeto de Lei Nº 7297 do Executivo Municipal, institui a Contribuição para a Iluminação Pública (CIP). O serviço previsto na Constituição Federal fornece condições para Municípios e o Distrito Federal, instituir a contribuição para o atendimento da Iluminação de vias, logradouros e demais bens públicos de uso comum, e a instalação, manutenção, melhoramento e expansão da rede de iluminação pública e atividades correlatas necessárias. A Lei orienta que o Custeio do Serviço de Iluminação Pública é toda pessoa física ou jurídica, qualificada como contribuinte ou responsável, beneficiada pelo serviço de iluminação pública, que esteja cadastrado junto à concessionária distribuidora de energia elétrica titular da concessão no território do Município.

Com a instituição da CIP, tornou-se possível definir as diretrizes básicas para a contratação, pelo regime de execução indireta do tipo “menor preço”, empreitada por preço unitário de empresa especializada na prestação de serviços de manutenção corretiva, conservação, remodelação, efficientização e de ampliação do Parque de Iluminação Pública na Área Urbana e nos Distritos do Município, incluindo o fornecimento de materiais, mão de obra, ferramentas, instrumentos, equipamentos e tudo o que se faça necessário para a completa prestação dos serviços descritos no Termo de Referência, construído pelo Executivo Municipal, para tal finalidade.

Para a correta aplicação da Lei Nº 7297, o Executivo Municipal passou a desenvolver a terceirização de maneira ampla em todas as etapas da iluminação pública da Cidade, sendo de responsabilidade do Poder Público o planejamento e controle de todos os serviços de iluminação pública, exercidos por meio de suas Divisões Técnicas, em particular as atividades de fiscalização dos trabalhos prestados pelas empresas terceirizadas contratadas, e de inspeções de materiais utilizados. Com base em um Termo de Referência, uma empresa privada no ramo de engenharia elétrica vencedora do processo de licitação em Edital Público na concorrência nº 02/2014 da PMSM, passou a prestar o serviço terceirizado. A execução dos serviços segue uma metodologia com procedimentos e recursos de mão de obra, materiais, equipamentos e instalações. O objetivo do estudo é verificar se a empresa está cumprindo o Termo de Referência do Edital Público.

Considerando Kotler (1999), o marketing de serviços compreende o processo normal de desenvolvimento e preparo do serviço, determinação de preço, definição das formas de entrega e de promoção de serviços para o cliente. Dentro dessa perspectiva, essa pesquisa busca responder a seguinte pergunta: o serviço prestado pela empresa de engenharia elétrica terceirizada está em conformidade com as exigências do Termo de Referência nesses itens?

O artigo está organizado da seguinte forma: a primeira seção apresenta o problema e os objetivos. A segunda seção discute o embasamento teórico do artigo apresentando a terceirização e o marketing de serviço. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos (materiais e métodos) utilizados no estudo. A quarta seção discute os resultados encontrados e, a última seção apresenta as considerações finais do estudo finalizando com as referências bibliográficas.

2. Referencial teórico

Para responder a pergunta de pesquisa, o trabalho faz um resgate teórico sobre terceirização, uma prática ou conceito termo cunhado por Adam Smith em 1776, na clássica publicação “A Riqueza das Nações”. Smith (2003), em sua obra, definiu o conceito global de terceirização como forma de tornar uma empresa competitiva. Além da terceirização, o estudo analisa o marketing de serviço pela sua característica de ênfase tanto no prestador do serviço com profissionais satisfeitos, bem treinados e produtivos bem como no cliente, que, pelo desempenho de alta qualidade dos serviços, ficam satisfeitos e se tornam leais e voltam a procurar aquele profissional (KOTLER (2000)).

Essas são as duas abordagens consideradas nessa seção e base para a condução da pesquisa.

2.1. Marketing

Marketing de serviços possui um conjunto de atividades que permite analisar, planejar, implementar e controlar medidas objetivas no atendimento da demanda de serviços, de forma adequada, atendendo desejos e necessidades dos clientes e ou usuários com satisfação, qualidade e lucratividade. Um método social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm algo de que necessitam e o que desejam com a criação, por meio da comercialização de produtos e serviços de valor (KOTLER, 1995; 2000).

Para Drucker (2001, p. 570), o objetivo de marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender também o cliente para que o produto ou o serviço se adapte a ele e a venda seja efetiva por si só. Na visão do marketing, o cliente deve estar pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou o serviço disponível.

O marketing envolve as atividades que representam o trabalho com mercados e a facilidade de trocas potenciais para cada mercado, sendo indispensável identificar as necessidades e desejos dos clientes e os melhores meios de satisfazê-los de forma vantajosa para a empresa. Nesse contexto, a empresa define como atenderá aos seus clientes-alvo, como se distinguirá e se colocará no mercado. A proposta de valor de uma empresa é a adição de vários benefícios ou valores que assegura proporcionar aos clientes para satisfazer suas necessidades. Segundo (Kotler, 2000, p. 69), “Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores.”

O Marketing de Serviços é mais uma tendência do marketing atual, porém são os serviços que regem a economia. A projeção de novos serviços é uma tarefa competitiva, exige pensar em processos que explicitam as tarefas dos funcionários e os seguimentos operacionais que fiscalizam as experiências do cliente em cada fase da entrega do serviço, pessoas, experiências, resultados e benefícios.

Segundo Kotler (2000, p. 448): “Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Para Lovelock e Wright (2002, p. 5): “Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.” Os autores ainda completam: “Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.”

De acordo com Kerin et al (2007, p. 22): “Serviços são itens intangíveis, como viagens aéreas, aconselhamento financeiro ou ligações telefônicas. Ideias são itens intangíveis que envolvem pensamentos sobre ações ou causas.” Já Hoffman e Bateson (2003, p. 4), descrevem o significado de serviços por compará-lo com o de bens: “No geral, bens podem ser definidos

como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos”.

Conforme Kotler (2000, p. 450): “Os serviços são intangíveis. Ao contrário dos produtos físicos, eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados, antes de serem adquiridos.” Ou seja, não há nada físico, que possa ser avaliado pelos sentidos, que sirva de referência prévia ao uso do serviço. Não há como avaliar o resultado de um corte de cabelo antes de ser executado. Para reduzir esta incerteza, ele afirma: “os compradores procurarão por sinais ou evidências da qualidade do serviço” Estas “evidências” se cristalizam, quando o consumidor analisa as instalações e equipamentos, os profissionais, a comunicação visual e o material promocional e mesmo o preço dos serviços.

Lovelock e Wright (2002, p. 31) propõem uma forma de classificar os serviços, que permita “captar a verdadeira essência de cada ramo de negócios” de prestação de serviços, uma vez que classificar apenas pelo ramo de atividade pode ser insuficiente para entender as muitas diferenças que os serviços apresentam entre si, mesmo dentro de uma mesma categoria. Os autores demonstram detalhadamente como esta etapa é crucial para os serviços. Etapa que eles definem como “encontro de serviços” (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p. 86).

Entretanto, Kotler e Keller (2006, p.22) alertam aos profissionais de marketing quanto à importância de entender profundamente as necessidades dos clientes. Isto ocorre devido à dificuldade em reconhecer corretamente e saber distinguir os diferentes tipos dessas necessidades: necessidades declaradas, necessidades reais, necessidades não declaradas e necessidades de ‘algo mais’ e necessidades secretas.

A comunicação boca a boca é importante na formação das expectativas do cliente. Conforme Corrêa e Caon (2002, p. 95): “A comunicação boca a boca é uma ferramenta importante para o gestor de operações de serviços. Trata-se de um fator que influencia as expectativas do cliente e é relacionando às experiências passadas de outros clientes.”.

No universo do marketing, é sempre “mais lucrativo manter bons clientes do que constantemente atrair e desenvolver novos clientes para substituir os que saem” (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p. 116). Ainda para Lovelock e Wright (2002, p. 117), “A alta satisfação é como uma apólice de seguro contra algo que pode dar errado, o que fatalmente ocorrerá devido à variabilidade associada à produção de serviços”.

A qualidade do serviço tem uma dependência direta com o tipo de pessoa assim como um cliente feliz serve como o melhor marketing para as empresas. Com um bom atendimento a empresa consegue fazer com que ele compre mais e ajude na divulgação de boca a boca assim estimulando novos consumidores (LAS CASAS, 2012). No mesmo sentido, Lovelock e Wright (2002, p. 108), colocam que “se qualidade real de um serviço prestado cair abaixo do nível adequado esperado pelos clientes, ocorre uma discrepância, ou lacuna na qualidade”, ou seja, ocorre uma diferença perceptível entre as expectativas do cliente e o desempenho do prestador do serviço.

Segundo Kotler (1991, p. 22) a demanda de um tipo de produto é “o volume total que seria comprado por um grupo definido de consumidores em uma área geográfica definida, em um período de tempo definido, em um ambiente de mercado definido e mediante a um programa definido de marketing”. O gerenciamento da demanda é um aspecto de grande relevância para a efetiva operação dos serviços.

Em relação à determinação do preço de serviços, Kotler e Keller (2006, p. 396), definem que “A medida que enfrentam uma dificuldade cada vez maior para diferenciar seus produtos, as empresas estão se voltando para a diferenciação em serviços. Muitos livros destacam a rentabilidade significativa daqueles que conseguem oferecer um serviço superior.”

Entretanto no aspecto da precificação dos serviços como aborda Lovelock e Wright (2002), é difícil colocar preço em desempenhos intangíveis no que em bens, porque é mais difícil calcular os custos financeiros envolvidos em atender um cliente do que identificar os custos de mão-de-obra, matérias-primas, tempo de máquina, armazenamento e remessa associados à produção de um bem físico.

2.2. Terceirização

A terceirização possui uma relevância incontestável e é usada como forma de aumentar a produtividade, seja pela melhoria da qualidade do produto ou pela diminuição de custos. No caso específico da administração pública, a terceirização requer níveis mais elaborados de gestão, pois envolve o gestor público e a cadeia de valor deve ser ampliada até o nível do consumidor e para tal é necessário expandir a capacidade técnico-gerencial da empresa pública. Segundo Souza, Maldonado e Varvakis (2011), essa realidade passa a exigir modelos e padrões comportamentais específicos para gerenciar a terceirização.

Na terceirização uma empresa prestadora de serviços é contratada por outra empresa para realizar serviços determinados e específicos. A prestadora de serviços emprega e remunera o trabalho realizado por seus funcionários, ou subcontrata outra empresa para realização desses serviços. Não há vínculo empregatício entre a empresa contratante e os trabalhadores ou sócios das prestadoras de serviços.

Segundo Souza (2011), a terceirização se afirmou nos manuais de Administração na década de 1980, com o objetivo de dar flexibilidade estratégica que os contextos dos negócios competitivos exigem. Ainda, segundo o autor, as práticas de subcontratação, em tese, não são novidades na economia. Para Araújo (2012), a terceirização é uma espécie de tecnologia que serve para viabilizar a criação de processos planejados de transferência a terceiros, das atividades chamadas “acessórias” e um meio de apoiar finalidade maior da empresa. A terceirização gera inúmeros benefícios, como a redução de custos, competitividade, e excelência operacional, devido ao emprego de capital humano especializado para administrar esses benefícios e colocá-los no caminho que a organização está seguindo.

Existe atualmente no Brasil, a Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), determina que a terceirização só deve ser dirigida a atividades-meio. Essa súmula, que serve de base para decisões de juízes da área trabalhista, menciona os serviços de vigilância, conservação e limpeza, bem como “serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador”, “desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta” do funcionário terceirizado com a empresa contratante. Em tramitação a mais de 10 anos, a Câmara dos Deputados aprovou o projeto de Lei 4330/2004. O projeto prevê a contratação de serviços terceirizados para qualquer atividade, desde que a contratada esteja focada em uma atividade específica.

Segundo Souza, Maldonado e Varvakis (2011), na prática, o que se verifica são várias atividades da cadeia de valor sendo realizadas por agentes externos, obrigando a empresa central (que contrata a execução dos serviços) a repensar a concepção original da cadeia de valor, a considerar diferentes modelos de negócio, identificar novas oportunidades e entregar cada vez mais valor para os clientes. As novas maneiras pelas quais a empresa central estrutura, coordena e administra o trabalho dos terceirizados ao longo da cadeia de valor, em busca de objetivos estratégicos, implica novas abordagens colaborativas e níveis mais elaborados da gestão, envolvendo pessoas, processos e tecnologias disponíveis (SOUZA, 2011).

Em relação à redução de custos, relaciona-se a busca da necessidade de aumentar o know-how adicional ao já existente na empresa contratante, a maior agilidade operacional, além da redução de atividades que não fazem parte do core business da organização (AUBERT; RIVARD; PATRY, 2003). A literatura especializada, entretanto, aponta a redução de custos como sendo o principal atrativo para a terceirização dos serviços, representando algo em torno de 20% a 40% (PIACHAUD, 2005; FARNCOMBE; WALLER, 2005; BRODY; MILLER; ROLLERI, 2004).

3. Materiais e métodos

3.1 Métodos

Este trabalho usa uma abordagem qualitativa, a pesquisa analisa a prestação de serviço de iluminação pública no âmbito da administração pública municipal da Cidade de Santa Maria, RS. Quanto ao objetivo e finalidade da pesquisa, ela se situa no grupo de pesquisa exploratória. Os procedimentos técnicos e estratégias adotadas estão no embasamento teórico necessário para a proposta de estudo. Após um levantamento bibliográfico, a análise foi realizada com base no Termo de Referência do Edital Público.

A pesquisa usou os pressupostos de um estudo de caso descrevendo a situação do ambiente em que foi feita a pesquisa e explicando as variáveis causais que ocorrem em situações complexas que não possibilitem a utilização de levantamento de experimentos (GIL, 2009). As análises qualitativas foram realizadas com base nas informações e documentos fornecidos pela Prefeitura Municipal de Santa Maria/RS, em específico a Secretaria de Infraestrutura, Obras e Serviços - SMI e pela Unidade Operacional da Empresa Quantum Engenharia prestadora do serviço em Santa Maria – RS.

3.2 Materiais

A proposta de estudo da pesquisa é com base no Termo de Referência do processo de licitação para contratação de serviços no parque de iluminação pública do Município de Santa Maria. O objetivo deste Termo de Referência é apresentar as condições e especificações técnicas, assim como definir as diretrizes básicas para a contratação, pelo regime de execução indireta, do tipo “menor preço”, empreitada por preço unitário, de empresa especializada na prestação de serviços de manutenção corretiva, conservação, remodelação, efficientização e de ampliação do Parque de Iluminação Pública na Área Urbana e nos Distritos do Município de

Santa Maria/RS, incluindo o fornecimento de materiais, mão de obra, ferramentas, instrumentos e equipamentos e tudo o que para tanto se faça necessário para a completa prestação dos serviços descritos neste termo.

Caberá à contratada, na abrangência do objeto licitado, desenvolver todos os serviços inerentes ao Parque de Iluminação Pública do Município de Santa Maria, visando atingir os resultados e o desempenho estabelecidos no Termo de Referência e no Contrato assegurando sempre o cumprimento das Normas Brasileiras aplicáveis ao objeto contratado. A empresa deverá observar a Resolução ANEEL nº 414 de 09/09/2010; a NBR 15.129 da ABNT e subsequentes e Outras legislações pertinentes.

A empresa vencedora do processo licitatório, Quantum Engenharia, atua em diversos segmentos do setor elétrico em todo o país desde 1990 e é relacionada neste estudo.

5. Discussão dos resultados – Análise da execução do termo de referência

A Empresa Quantum Engenharia iniciou as suas atividades no município de Santa Maria em 24 de Novembro de 2014, e por ser uma empresa que constitui notória especialização, vasta experiência operacional e reputação no cenário nacional, ela vem cumprindo na íntegra todas as cláusulas contratuais decorrentes da concorrência nº 02/2014 da PMSM.

A Empresa adotou os sistemas informatizados, a serem utilizados para realização dos serviços, apresentando todos os procedimentos e soluções para o desenvolvimento e implantação do software de gestão do sistema de iluminação do município de Santa Maria/RS, tendo como base a experiência em atividades similares em outros municípios.

Quando a empresa iniciou os serviços havia um grande volume de demanda reprimida no município. Junto com a SMI, foi priorizado o atendimento a essas demandas sem deixar de atender aos protocolos diários registrados pelos contribuintes. Dentro desta sistemática, a execução dos serviços de manutenção, fecharam aproximadamente 9.003 pontos de iluminação desde o início do contrato até 30 de abril de 2015.

Diariamente, a Secretaria de Município de Infraestrutura, Obras e Serviços repassa a relação dos serviços protocolados para a empresa programar e realizar os serviços. Tendo em vista a significativa parcela dos custos operacionais para a realização desses serviços, dada a distribuição espacial dos pontos de iluminação pública e o grau de dificuldade para acessá-los, principalmente a altura em que os pontos de iluminação se encontram, parte da remuneração

dos serviços objetiva a cobrir os custos de deslocamento e acesso ao ponto de iluminação pública, estratificados por diferentes alturas do solo.

Com o serviço de Callcenter implantado, operando e instalado dentro das dependências da Prefeitura Municipal de Santa Maria, a empresa Quantum Engenharia, como forma de divulgação dos seus serviços, distribui em todos os pontos de atendimento e arredores, imãs para serem aplicados em eletrodomésticos contendo as informações sobre o programa de iluminação pública da Prefeitura Municipal de Santa Maria, tais como: número do telefone para protocolos, endereço eletrônico para solicitação de serviços, página da Prefeitura Municipal na internet para solicitações, reclamações, sugestões e endereço eletrônico da Ouvidoria Geral do Município.

Todos os serviços que são executados pela Empresa Quantum Engenharia, estão de acordo com as normas técnicas da ABNT e de acordo com as disposições técnicas da ANEEL e Norma Regulamentadora NR-10 para instalações de serviços elétricos, o que justifica o alto grau de satisfação do contribuinte, manifestados por meio de elogios desde a forma presencial na própria Secretaria de Município, nos meios jornalísticos com pequenas notas e chamados na imprensa local, além do jornal e rádio.

6. Considerações finais

A evolução percebida a partir dos anos 90, no processo de contratação de serviços por meio da prática de terceirização, provocou uma mudança significativa na relação entre tomadores e prestadores de serviços. A partir desta constatação, o desafio deste estudo foi unir a operação e a gestão do serviço, ao marketing. O pressuposto definido foi se que somente assim uma empresa é capaz de prometer e entregar um serviço de alta confiabilidade e qualidade ao mercado. Mais do que uma questão técnica, o marketing de serviços passa a ser um desafio de implementação.

Essa conclusão somente foi possível, a partir da imersão na literatura para identificar trabalhos que relacionem marketing de serviços a questões de desempenho, da valorização das pessoas, do marketing interno, dos relacionamentos estabelecidos com clientes e parceiros, no entendimento das expectativas dos clientes por meio das transformações proporcionadas pelos serviços.

Para operacionalizar o serviço, a Empresa terceirizada disponibilizou o software de gestão, para o planejamento, execução e acompanhamento das demandas de iluminação pública da

PMSM. Desta forma foi possível analisar a execução do serviço da empresa terceirizada conforme os itens do Termo de Referência considerados.

O estudo descreve as vantagens do processo de terceirização dos serviços de Iluminação Pública na PMSM tais como a troca de experiências profissionais e a possibilidade de maior foco na prestação do serviço, além da melhoria e agilidade do processo decisório no que concerne às novas contratações de materiais, intercâmbio de tecnologias e experiências.

São várias as vantagens e observou-se que para o sucesso deste modelo de terceirização, um dos fatores relevantes é o alinhamento dos objetivos e da cultura organizacional entre a organização terceirizada e a contratante, permitindo que os profissionais se comprometam efetivamente com os resultados finais desse processo, sendo este relacionado na literatura, onde destaca as diferenças culturais como fator inibidor do processo de terceirização.

Assim, a terceirização dos serviços no Parque de Iluminação Pública do município de Santa Maria/RS, tem e continuará tendo um papel estratégico ao negócio da organização, corroborando com os aspectos positivos e com as oportunidades percebidas pelos gestores, uma vez que a Quantum Engenharia sempre estará buscando o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das constantes de recursos, capacidades dinâmicas e em especial do seu grupo de colaboradores.

Como recomendação para estudos futuros, este trabalho sugere a elaboração de pesquisas com novas técnicas de abordagens, com o objetivo principal de avaliar o grau de satisfação dos contribuintes, distribuídos pelos bairros e vilas, nas oito regiões administrativas e nos nove distritos, para o melhor acompanhamento e controle na geração da demanda.

REFERÊNCIAS

AUBERT, B.; RIVARD, S.; PATRY, M. **A transaction cost model of IT outsourcing**. Information e Management, p. 1-12, sep. 2003.

ARAÚJO, L. S. G. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRODY, R. G.; MILLER, M. J.; ROLLERY, M. J. **Outsourcing come tax returns to india: legal, etnical and professional issues**. The CPA Journal. v. 74, n. 12, p. 12-15, 2004.

CORRÊA, H. L., CAON, M. **Gestão de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2001.

FARNCOMBE, M.; WALLER, A. **Outsourcing for corporate real estate managers: how can real estate learn lessons from others industries?** Journal of Corporate Real, v. 7, n. 3, p. 258-271, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5a ed., São Paulo: Atlas, 2009.

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

KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; BERKOWITZ, E. N.; RUDELIUS, W. **Marketing**. 8ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007

KOTLER, P. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

KOTLER, P. **Marketing**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 6a ed., São Paulo: Atlas, 2012.

LOVELOCK, C., WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PIACHAUD, B. **Outsourcing technology**. Research Technology Management. v. 48, n.3, p. 40-47, 2005.

SANTOS, J.F. **Gestão de serviços**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2002.

SMITH, A. **Uma Investigação sobre a Natureza e Causas da Riqueza das Nações**. 2a ed., São Paulo: Martins Fontes, 2003.

SOUZA, L. L. C. **Mecanismos de Coordenação e Práticas da Gestão do Conhecimento na Rede de Valor Terceirizada: Estudo no Setor Elétrico**. Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis, Brasil, 2011.

SOUZA, L. L. C.; MALDONADO, M. U.; VARVAKIS, G. **Gestão da terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica**. Revista de Administração de Empresas, v. 51, n. 2, pp. 188-201, mar/abr., 2011.