

**SENDI – 2004**

**XVI SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

**Terceirização: Aspectos legais, recomendações e cuidados na terceirização de serviços nas redes de distribuição de energia elétrica**

**A. Chamas Filho**

**CPFL Companhia Paulista de Força e Luz**

achamas@cpfl.com.br

**Palavras-chave:** Flexibilidade, Gestão, Otimização, Terceirização

**RESUMO**

O objetivo deste trabalho é apresentar as várias questões envolvidas no processo de terceirização de serviços realizados nas redes de distribuição de energia elétrica, sob o foco da visão jurídica, sindical, técnico, operacional, segurança, qualidade, etc.

As recomendações e cuidados sugeridos no final deste trabalho são oriundos de pesquisas realizadas em bibliografias que tratam do assunto terceirização, de levantamentos de histórico e experiências práticas vivenciadas dentro da CPFL Paulista, ao longo da implantação do processo de terceirização das várias atividades. A atenção a estes itens reduzirá substancialmente a possibilidade das empresas atuantes no setor elétrico sofrerem autuações fiscais ou mesmo judiciais.

## **1. INTRODUÇÃO**

A imagem de uma concessionária de distribuição de energia elétrica está diretamente ligada à qualidade dos serviços prestados aos seus consumidores.

O Setor Elétrico Brasileiro vem passando por grandes transformações nestes últimos anos, através da desregulamentação do setor, privatizações, competitividade, e maior exigência de seus consumidores com relação à qualidade, custos e prazos de atendimento dos serviços prestados.

Complementando tudo isto, o Setor Elétrico está sendo envolvido pela onda de terceirização que, apesar de ser uma tendência mundial, ainda gera muita discussão quanto aos aspectos legais, jurídicos, sindicais, custos, qualidade, segurança, etc.

A implementação da terceirização dos serviços nas redes de distribuição de energia elétrica é hoje uma realidade que cada vez mais tem sido utilizada, devido à deficiência numérica no quadro de pessoal, viabilidade econômica da contratação, flexibilidade de mão-de-obra, etc.

Este trabalho, além das questões legais jurídicas, a respeito do tema terceirização tratado pelo enunciado nº 331 – Contrato de Prestação de Serviços, elaborado pelo TST, também apresenta a visão Sindical a respeito do tema, em função da importância do papel destas instituições na inter-relação empregado-empregador.

O trabalho é finalizado com algumas recomendações e cuidados a serem tomados ao terceirizar serviços nas redes de distribuição de energia elétrica, envolvendo os aspectos técnicos, operacionais, segurança e medicina do trabalho, trabalhistas, qualidade, infra-estrutura e contratação.

## **2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO**

### ***2.1. Conceituações***

Terceirização é o ato de transferir algumas das atividades internas de uma empresa para fornecedores externos. Não apenas as atividades devem ser transferidas, mas também os recursos que tornam as atividades possíveis e incluem pessoas, instalações, equipamentos e outros ativos, além da autonomia para que os novos parceiros tomem as decisões necessárias a respeito das atividades transferidas.

Há muitas razões para as organizações optarem pela política da terceirização, cada qual dando resultados de modo diferente. Dificilmente as razões que levam uma empresa a terceirizar, são iguais às razões de outra empresa. A maior dificuldade neste processo, é a organização entender as suas razões para considerar a terceirização e as vantagens que procura. Deve ser usada para ganhar competência e habilidade para competir e não para defender sua posição no mercado, procurando custos mais baixos BETTIS; BRADLEY; HAMEL (1992).

A terceirização pode ser uma ferramenta estratégica poderosa. Utilizar sua potencialidade, entretanto, envolve o levantamento de questões fundamentais com respeito à relevância da terceirização para a empresa. Aspectos como viabilidade no negócio, custo/benefício, melhorias tecnológicas, aumento de produtividade e qualidade nos serviços, são citados como pontos importantes nos processos de terceirização, e devem ser avaliados com muito critério. As empresas precisam ter uma estratégia definida para suas atividades, para terem vantagem competitiva. PORTER (1985).

### ***2.2. A visão sindical***

Este item tem o objetivo de mostrar a visão sindical a respeito do tema terceirização, em função da importância do papel destas instituições na inter-relação empregado-empregador, tanto na defesa dos interesses dos empregados, quanto e principalmente, como um parceiro na apresentação de sugestões e soluções que auxiliem as organizações a transpor os obstáculos existentes.

Segundo o estudo do DIEESE (1993), o movimento sindical tem um papel fundamental na regulação e redefinição das estratégias empresariais, impedindo que estas se concretizem à revelia e contra os interesses dos trabalhadores. Neste sentido, a organização e gestão da produção e do trabalho e a reestruturação produtiva são temas essenciais para o movimento sindical, pois mexem diretamente com o trabalho. A terceirização é uma dessas questões e o grande problema reside na inexistência da ação reguladora dos sindicatos no processo de adoção da terceirização, principalmente no que se refere ao pequeno número de cláusulas sobre o tema, constantes nos acordos coletivos de trabalho e a inexistência de legislação abrangente, particularmente com respeito à garantia dos direitos do trabalho. Para o movimento sindical, a terceirização tem sido sinônimo, na maioria das vezes, de desemprego, precarização das condições de trabalho, redução dos salários, perda de benefícios sociais, e a fragmentação da representação sindical. Segundo HOWARD (1990), nos Estados Unidos os salários praticados pelas pequenas empresas são 25% menores do que aqueles pagos pelas empresas líderes, além de não oferecerem a mesma segurança de emprego.

### **2.3. A visão jurídica**

A terceirização, nos dias de hoje, tem levantado muitas discussões, e um dos pontos de bloqueio na aplicação desta política de gestão, é determinado pelo poder judiciário, através da aplicação da legislação trabalhista vigente. Este item objetiva trazer a visão jurídica a respeito do processo de terceirização.

Em função do aumento de ações trabalhistas ligadas ao tema, e objetivando unificar as sentenças proferidas pelos juízes sobre uma mesma situação, o TST - Tribunal Superior do Trabalho elaborou o enunciado nº 331 - Contrato de Prestação de Serviços, descrito a seguir:

#### **“ENUNCIADO Nº 331: CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

##### **-LEGALIDADE – REVISÃO DO ENUNCIADO Nº 256**

I – A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.74).

II – A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Fundacional (Art. 37, II, da Constituição da República).

III – Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.83), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados a atividade-meio do tomador, desde que inexistir a pessoalidade e a subordinação direta.

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que este tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

#### **Figura 01 – Enunciado nº 331 do TST**

*Fonte: Tribunal Superior do Trabalho*

No inciso I, o enunciado nº 331 rege como sendo ilegal a mera intermediação de mão-de-obra que não corresponda ao serviço temporário autorizado nos moldes da Lei 6.019/74, e a consequência desse fato

é a declaração judicial do vínculo empregatício diretamente com o tomador dos serviços, com todos os prejuízos e indenizações decorrentes da que se considera fraude.

O inciso II do enunciado 331 define não ser possível declarar o vínculo empregatício, ainda que a contratação seja irregular pelos órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Fundacional.

Pelo inciso III, restaram oficializados os serviços de vigilância, conservação e limpeza, bem como os demais ligados a atividade-meio do tomador, desde que afastadas as duas circunstâncias mais típicas do vínculo, assim consideradas pelo TST, como sendo a ligação pessoal entre o empregado e o tomador e demais características da relação semelhante aos empregados próprios, como recebimento de ordens e sujeição à sua fiscalização direta.

Tem-se no inciso IV a inclusão de um novo fator, que é a de responsabilidade subsidiária. Na prática, tal entendimento é socialmente justo, pois o tomador precisa assegurar os direitos dos trabalhadores e não ser conivente com as possíveis fraudes trabalhistas. Tal situação implica na necessidade de maiores cuidados nas contratações e que essas sejam feitas com empresas bem estruturadas, sob pena de responsabilidade subsidiária.

Quanto aos dois primeiros itens mencionados, não se apresentam grandes controvérsias, mas com relação à terceira assertiva, algumas indagações e controvérsias surgem.

Por primeiro, a questão do que seja atividade-meio e atividade-fim. Um dos critérios adotados, é aquele que trata a atividade-fim, como sendo a atividade definida nos estatutos sociais da empresa. Outros já entendem que todos os serviços especializados diferenciados, do serviço principal da empresa, podem ser terceirizados sem qualquer risco para a tomadora dos serviços. Segundo AMOROSO (1992), as atividades-fim e meio podem ser divididas da seguinte formas:

- Atividade-fim: ligada ao negócio/missão da empresa;
- Atividade-meio: atividade de apoio, tais como segurança, refeitório, serviços contábeis, jurídico e as atividades ligadas à atividade-fim, tais como manutenção, vendas, distribuição, pesquisa e laboratório.

Quanto à responsabilidade, se o Judiciário declarar que o vínculo se forma com a tomadora dos serviços, estará a empresa obrigada a pagar ao trabalhador todos os direitos que estão previstos em normas coletivas de trabalho e em regimentos internos, inclusive diferenças salariais decorrentes de piso salarial mais alto.

Conclui-se, portanto, que o enunciado 331 trouxe duas novas questões, que são a legalidade da terceirização de atividade-meio e a da responsabilidade subsidiária.

A primeira levanta a polêmica da definição de atividade-meio e atividade-fim, ficando quando necessário, a cargo do julgador, o estabelecimento de um critério próprio para se chegar a uma conclusão. Quanto à responsabilidade subsidiária, este item veio alertar a empresa contratante, da sua responsabilidade em assegurar os direitos dos trabalhadores das empresas contratadas e não ser conivente com as possíveis fraudes trabalhistas.

### **3. RECOMENDAÇÕES E CUIDADOS**

As reclamações trabalhistas são onerosas para a empresa contratante, na hipótese de condenação em verbas indenizatórias. A não adoção de medidas que atendam aos cuidados citados abaixo pode acarretar autuações fiscais do Ministério do Trabalho, bem como a abertura de inquéritos judiciais pelo Ministério Público, para as empresas e seus dirigentes, quando ficar caracterizada omissão ou a intenção de fraudar a lei. Abaixo, são listados os potenciais fatores de risco de vínculo empregatício, entre o empregado da empresa contratada e a empresa contratante, além de algumas sugestões práticas para servir de referencial às empresas do setor elétrico, na condução dos seus processos de terceirização. São elas:

- ✓ A contratante deve limitar a utilização de sua infra-estrutura pela empresa contratada. As instalações prediais só deverão ser usadas pela empresa contratada, quando inerentes à prestação dos serviços, como por exemplo, os casos de recebimento de serviços programados e emergenciais na rede, análise técnica dos serviços, programação de manobras, onde não exista a possibilidade destas atividades serem realizadas fora das instalações de empresa contratante.
- ✓ A empresa contratada deve prestar serviços a outras empresas, além da empresa contratante em questão. A exclusividade na prestação de serviços ao contratante poderá ser interpretada como prática irregular, podendo caracterizar a intenção de fraude. Outro fato gerado pela exclusividade é a dependência econômica da empresa contratada, deixando de existir, com isso, a atividade comercial aberta a outros clientes, podendo a empresa contratante ser interpretada como uma mera repassadora de recursos.
- ✓ A prestação de serviço contratado, através de licitação, onde concorrem diversas empresas, pode ser considerada como um dos elementos minimizadores de risco quanto à legalidade dos serviços que serão executados.
- ✓ As Portarias do Ministério do Trabalho instituíram as Normas Regulamentadoras – NR`s relativas à Medicina e Segurança do Trabalho, sendo que a NR-1 assim estabelece em seu item 1.6.1:  
*“Sempre que uma ou mais empresas, tendo, embora, cada uma delas, personalidade jurídica própria, estiverem sob a direção, controle ou administração de outra, constituindo grupo industrial, comercial ou de qualquer outra atividade econômica, serão, para efeito de aplicação das Normas Regulamentadoras – NR, solidariamente responsáveis a empresa principal e cada uma das subordinadas.”*
- ✓ A empresa contratante deverá somente definir os serviços a serem realizados (local, prazos, etc.), deixando à empresa contratada a autonomia em definir os recursos que serão utilizados para a conclusão da programação realizada, isto é, ter a liberdade na execução dos serviços. A interferência da contratante na gestão dos negócios da empresa contratada poderá levar a uma situação futura de vínculo empregatício.
- ✓ Os empregados da empresa contratada não podem ser subordinados aos da empresa contratante, sob pena de configuração do vínculo empregatício. A supervisão diária efetuada por empregados da contratante, junto aos empregados da contratada pode comprometer a primeira, dificultando o reconhecimento da existência de uma diferenciação jurídica de seus contratos e papéis.
- ✓ Se por algum motivo, durante a vigência do contrato, a empresa contratada deixar de apresentar estrutura técnica e habilitação dos recursos humanos, requeridos para a realização das tarefas, dentro de padrões de qualidade previamente definidos no contrato, gerando com isso, serviços com qualidade inferior aos anteriormente realizados pela equipe própria da empresa contratante, poderá não haver dúvidas quanto à ilegalidade do contrato. Portanto, a qualidade se apresenta como elemento definidor de situação jurídica.
- ✓ A empresa contratante deverá, mensalmente, solicitar todos os comprovantes de pagamentos dos encargos sociais, previdenciários, securitários e trabalhistas da empresa contratada, além da prova inequívoca do pagamento dos salários dos empregados, antes de se efetuar o pagamento dos serviços realizados. Em caso de insolvência da empresa contratada, poderá acarretar como obrigação da contratante, suprir eventuais omissões de pagamentos previdenciários e fiscais havidos, o que poderá ser evitado mediante acompanhamentos contábeis previstos contratualmente.
- ✓ Somente os serviços constantes do contrato poderão ser realizados pela empresa contratada, assegurando com isso, a legalidade quanto aos possíveis problemas que possam surgir, tanto ligada aos aspectos técnicos, quanto aos aspectos de segurança.

- ✓ A continuidade da prestação de serviços a uma só empresa, pela mesma equipe de empregados por vários anos, começa a descaracterizar a autonomia necessária. O tempo é um elemento caracterizador de direitos, segundo as leis trabalhistas.
- ✓ Todos empregados que exercem função em área de risco elétrico devem estar qualificados de acordo com o que dispõe a NR-10 – Instalações e Serviços em eletricidade, da Portaria 3214/MTb/78.
- ✓ A empresa contratante deverá desenvolver mecanismos, junto aos seus fornecedores, para que os itens comprados, sejam entregues diretamente, nos locais onde serão realizadas as obras da rede elétrica, sejam elas de manutenção ou construção, ou como outra opção, entregá-los diretamente nos almoxarifados das empresas contratadas, que realizarão os serviços terceirizados.
- ✓ A empresa contratante deverá desenvolver estudos e definir critérios para que a empresa contratada possa fornecer, além da mão de obra, os materiais e equipamentos previstos para a execução da obra. Esta sistemática chamada de “Turn Key”, já é bastante utilizada em obras de maior porte, como por exemplo, a construção de subestações, e poderá ser adaptada às necessidades exigidas nas obras das redes de distribuição de energia elétrica.
- ✓ A empresa contratante deverá ter o cuidado de não manter um representante credenciado, do seu quadro próprio de empregado, para fiscalização contínua dos serviços da empresa contratada. Esta prática, muito usada na realização dos serviços de campo, deverá ser definitivamente excluída dos termos dos contratos de terceirização de serviços realizados nas redes e linhas de distribuição de energia elétrica. As avaliações da qualidade dos serviços realizados pela empresa contratada deverão ser programadas periodicamente, fazendo parte formal do conteúdo do contrato.
- ✓ A empresa contratante deve sempre estar atenta a estimular a contratada em melhorar os seus serviços e processos de trabalho, principalmente através do investimento e acesso a novas tecnologias, que a auxiliem na melhoria do seu desempenho.
- ✓ A filosofia da “junção de atividades correlatas” em uma única família (ex: construção e manutenção de redes), soluciona uma grande dificuldade das empresas contratadas, que é a sazonalidade na quantidade de serviços recebidos mensalmente para serem executados. Portanto, a empresa contratante deverá estudar a terceirização das atividades de manutenção e construção de redes de distribuição, dentro de um mesmo contrato, objetivando, além de diminuir o número de parceiros e facilitar sua gestão, trazer uma solução definitiva para as questões que envolvem a sazonalidade do volume de serviços disponíveis, para serem realizados pelos empreiteiros. Esta sazonalidade está diretamente relacionada a fatores climáticos, tais como períodos de chuvas, onde a execução das obras de construção ficam prejudicadas, bem como a pouca disponibilidade de materiais para realização de obras de maior porte no início do ano-base. Com a junção destas atividades num único contrato, faz-se a distribuição dos serviços, dentro destas duas atividades, levando em consideração todos os fatores externos que possam influenciar na execução das obras de manutenção ou construção de redes.
- ✓ A empresa contratante deverá disciplinar a aplicação da legislação vigente sobre Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho, estabelecendo normas e procedimentos para a empresa contratada; deverá exigir que a contratada dimensione seu Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho - SESMT, conforme as normas NR-4, anexo II, e que a contratada dimensione a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA – conforme Quadro I da NR-5 da portaria 3214/MTb/78, além dos equipamentos de Proteção Individual -EPI – para proteger a integridade física do trabalhador, conforme estabelecido na NR-06 da Portaria 3214, de 08/6/78.

- ✓ A empresa contratante deve se certificar mensalmente, junto à empresa contratada, de que todos os empregados que exerçam atividades em área de risco elétrico, em condições de periculosidade, de acordo com a Lei nº 7.369, de 20/9/1985 e regulamentada pelo Decreto nº 93.412, de 15/10/86, façam jus à percepção do adicional de periculosidade por eletricidade.
- ✓ A contratante deve programar, mensalmente, reuniões com a equipe operacional e de segurança da empresa contratada, objetivando discutir assuntos ligados à segurança, normas técnicas e padrões, dificuldades, etc.. O objetivo desta ação conjunta aproxima a relação de parceria, além de prover melhores condições para a execução dos serviços.
- ✓ A terceirização integral da atividade de manutenção de redes elétricas desenergizadas (desligadas) pode trazer uma perda na capacidade de aprendizado e habilidade para os eletricitistas mais novos, impedindo-os de se prepararem adequadamente para assumirem no futuro, as atividades de manutenção de redes energizadas (ligadas). Novamente a ausência da visão de futuro, um dos preceitos da terceirização estratégica, deixou de ser avaliado.
- ✓ A ausência de uma equipe multifuncional formada para estudar e implementar as iniciativas de terceirização tem sido um fator restritor à terceirização bem sucedida de algumas atividades, fazendo com que o conceito de terceirização estratégica não seja aplicado na sua essência. Este conceito aponta questões relacionadas à visão de futuro, aos custos, ao desempenho, as resistências causadas pelas mudanças e às vantagens competitivas, tanto atuais quanto futuras.
- ✓ A análise dos custos do processo de terceirização das atividades deve ser mais abrangente, não apenas considerando os custos elementares tais como salários, vantagens, aluguéis, depreciação, mas também o custo do capital investido, os custos que não desaparecerão com a terceirização, quais novos custos surgirão e o custo estimado de um desempenho insatisfatório da empresa contratada. Estes custos devem ser adicionados nos custos da empresa contratada.
- ✓ Atividades terceirizadas ligadas diretamente ao atendimento de clientes devem receber atenção especial, principalmente quanto a imagem da empresa contratante junto aos seus clientes.
- ✓ A falta de cuidado ou dificuldade de se encontrar a parceria ideal leva à escolha de prestadores de serviços não qualificados, gerando com isso uma redução na qualidade dos serviços prestados, um aumento do retrabalho e dos custos, e principalmente a insatisfação dos seus clientes, e piora a imagem da empresa junto à sociedade onde ela atua. Portanto, a seleção de parceiros habilitados é um passo fundamental no sucesso da terceirização.
- ✓ A empresa contratante deve ter sempre em mente que, se o seu principal objetivo para a realização da política de terceirização for redução de custos, terá com certeza, problemas como a insatisfação dos consumidores, aumento de acompanhamento e controle, e no aspecto da qualidade, uma maior alocação de pessoal de campo para efetuar as inspeções de execução e avaliação da qualidade dos serviços realizados.
- ✓ A nova relação de parceria entre empresa contratante e empresas contratadas, exige novas posturas e diretrizes empresariais, buscando confiança mútua, comprometimento, desenvolvimento conjunto, relação de longo prazo, qualidade assegurada, preços compatíveis e atendimento dos prazos exigidos pelos clientes das empresas contratantes.
- ✓ A CPFL tem terceirizado várias atividades internas para empresas já estabelecidas no mercado de prestação de serviços, bem como para ex-empregados, detentores dos conhecimentos necessários para o desenvolvimento de tais atividades. Deve ser ressaltado como fato positivo, que em muitos destes processos, os fatores de produção, tais como instalações, equipamentos e tecnologia estão sendo transferidas para os novos parceiros.

- ✓ O novo contrato implantado pela CPFL vem demonstrar a importância que esta empresa tem dado às suas parcerias. O grande diferencial nesta relação comercial e que era um dos anseios das empresas contratadas pela CPFL, foi a inclusão da garantia do contrato. Nesta cláusula, a CPFL garante às empresas contratadas o recebimento de 50% do valor financeiro do contrato, caso surja algum obstáculo que impeça a execução dos serviços programados, desde que a origem do problema não se dê pela empresa contratada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMATO, J. *Desintegração Vertical/Terceirização e o novo padrão de relacionamento entre empresas: o caso do complexo automobilístico brasileiro*. SP, 1993 – Tese de doutorado – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.
- ARRUDA, M.F.M. *A indústria e o Desenvolvimento Tecnológico Nacional*, 1994.
- ANAIS - 2º CONAT – *Congresso Nacional de Terceirização*, São Paulo – 1993.
- AMATO, J. *Reestruturação industrial, Terceirização e Redes de subcontratação*, Revista RAE, Vol. 35, Mar/Abr-95, p. 33-42.
- AMATO, J. *Desverticalização/Terceirização e as Relações de Subcontratação no Complexo Automotivo Brasileiro* – Revista Gestão & Produção, vol.1,n1, p.29-48, abr/94.
- ALMEIDA, S. *Terceirização: razões e reflexões*. Seminário nacional de terceirização e parceria. Coletânea de texto, SP, CETTA,1992, p.25.
- AMOROSO, R. *Estudo sobre simplificação da estrutura organizacional das empresas*. Coopers & Lybrand. São Paulo, 1992.
- ANDERSEN, E. *Outsourcing – Pesquisa na empresa London Electricity*, 12/jan/2000.
- BETTIS, R.A.; BRADLEY, S.P.; HAMAL, G. *Outsourcing and industrial decline*. Academy of Management Executive, v.6,n.1,p.7, 1992.
- BIANCHI, M.G. *Terceirização no Brasil; Uma análise do novo papel desempenhado por empresas, trabalhadores e Estado* – Dissertação de Mestrado, Depto. de Engenharia de Produção, Escola Politécnica – USP, 1995.
- BOYSONS, S.; CORSI, T.M.; DRESNER, M.E.; HARRINGTON, L.H. *Logistics and the Extended Enterprise* – Ed. John Wiley & Sons, Inc. – 1999.
- BUSH, R. *Brooklyn Union to transfer maintenance, repair to subsidiary* – American Gas, v80n3, p.8-9, abr/98.
- BOOWENS, S. *Outsourcing – Graduate studies office electrical & computer engineering* – University of Florida, Gainesville,USA, Jan/2000.
- CAVALCANTI, M.;FARAH, OE.; ALVARO, A.A. *Diagnóstico Organizacional*, Ed. Loyola, 1981.
- COLEÇÃO COGE *Terceirização: Uma abordagem para o setor elétrico*, 1994.
- COOPERS & LYBRAND – *A Terceirização nas Empresas* – 2ª Pesquisa, 1992.
- COSTA, M.S. – *Terceirização/Parceria e suas implicações no âmbito jurídico sindical*, Revista RAE nº 28- Jane/Fev – 1994.
- DAVIS, F. S. *Terceirização e Multifuncionalidade*, Editora STS, 1992.
- DEGEN, R.; ALVARO A.A. *O Empreendedor*, Editora MC Graw Hill, 1989.
- DIEESE (1993). *Os trabalhadores frente à Terceirização*, Estudo publicado em maio/93.
- DRUCKER, P. *Sociedade pós-capitalista*, Ed. Pioneira, 1993.
- EARL, M.J. *Deve-se terceirizar a informática?* HSM, vol. 6, p.126-132, jan/fev/98.
- FEENY, D.F.; WILLCOCKS, L.P. *O que não terceirizar*- HSM, vol.10, p.132-138, set/out/98.
- FONTANELLA, D.; TAVARES, E.; LEIRIA, J.S. *O lado (des)humano da terceirização – O impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo*, Ed. Casa da Qualidade, 1995.



FLEURY, A.C.C. – *Estratégias, organização e gestão de empresas em mercados globalizados: a experiência recente do Brasil*. Revista Gestão & Produção, V. 4, nº 3, Dez/1997 – UFSCar.

GREAVIER II, M.F. *Strategic Outsourcing - A structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives* – Ed. AMA Publications – 1999.

GREENBERG, E.R.; CANZONERI, C. *Outsourcing :The AMA Survey”* , AMA Research Reports,1997.

GIOSA, L.A. *Terceirização, uma abordagem estratégica*, Ed. Pioneira, 1993.

GARVIN, D.A. *What does product quality really mean?* Sloan Management Review, Fall 1984,p.25.

HAZAN,E. *City utilities build upon their strengths to complete* – Transmission & Distribution World,v51n1,p.50-54, jan/99.

HOFFMAN, K.; KAPLINSKY, R. *The point of transition – from machinofacture to systemofacture*, cap 2 do livro Driving force: the global restructuring of technology labor and investment in the automobile and components industrial, west view press 1988.

HOWARD, R. *Can small business help countries to compete?* Harvard Business Review, nov/dez 1990, p.80.

KLAMMT, F. *Energy Outsourcing: The new game in town* – Facilities Designed management, v18 n4, p.16-18, abr/99.

LEIRIA, J.S.; ELTZ,F.L.F.; SOUTO, C.F. *Gerenciamento de Contratos: Como contratar e administrar bens e serviços*, CLT Editores, 1993.

LEIRIA, J.S.; SARATT, N. *Terceirização: Uma alternativa de flexibilização empresarial*, Ed. Gente, 1995

LEIRIA, J.S.; SOUTO, C.F.; SARATT, N. *Terceirização Passo a Passo*, Ed. Porto Alegre, Sagra DC Luzzatto,1993.

LEIRIA, J.S. *Terceirização, 5ª edição*, Ed. Porto Alegre, Sagra DC Luzzatto, 1992.

CPFL, *Memória Histórica da CPFL, 1912 – 1992*, Ed. CPFL, 1992.

MERLI, G. *Comakership. - La nuova strategia per gli approuvigionamente*. ISEDI, Turin, 1990.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*, Ed. Atlas, 1996.

NETZ, C.; TORRI, F. *Quando fazer fora é melhor*. Revista Exame, jan/1991, p.23.

OLIVEIRA, M.M. *O momento da terceirização*. Pequenas empresas/grandes negócios. São Paulo, mai 1993.p.27.

PAINEL DE TERCEIRIZAÇÃO - *A Gestão dos Negócios através da Terceirização: Administrando Parceiros*, Ed. Garrett, Campinas, 1994.

PETERS, T. *Vencendo a Crise*. Ed. Harper, 1982.

PETERS, T.; WATERMAN, J., *Vencendo a Crise: Como o bom senso Empresarial pode superá-la*. Ed. Harper, 1986.

PETERS, T., *Prosperando no Caos*. Ed. Harbra, 1990.

PORTER, M.E., *Estratégia Competitiva*. Ed. Campus, São Paulo, 1989.

PORTER, M.E., *Competitive Advantage*. The Free Press, Nova York, 1985.

PRICEWATERHOUSECOOPERS – *1ª Pesquisa Mundial sobre Terceirização*, 1998.

QUEIROZ, C.A.R.S. *Manual de Terceirização*, Ed. STS Publicações e Serviços, São Paulo, 1992.

ROSS, R.R.; BRIAN G. L. *A Negociação ganha-ganha*, Editora Saraiva,1986.

ROMANOSCHI, P.O. *Terceirizar sem planejar, pode falhar*, Ed. Maltese, 1994.

SKINNER, W. *The focussed factory* – Harvard Business Review, mai/jun 1974.

STUCKEY, J.; WHITE, D. *When and when not to vertical integrate*. Sloan Management Review- primavera 1993, p.71.

SHOOSTER, L.W. *Why outsource your customer service?* Telemarketing & call Center Solutions, v15n2, p.98-99, mai/99.

SULLIVAN, C.C. *End user weigh outsourcing as an options* – purchasing, v127,p.119-122, set/99.

VERÇOSA, H.M.D. *O Direito e a Terceirização da Economia*. Revista dos Tribunais-688, São Paulo, fev/93, p.27.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T.; ROOS, D. *The rise and fall of mass production*, 1991.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T. *From leanproduction to the lean enterprise*. Harvard Business Review, mar/abr, 1994, p. 93.