

# GESTÃO DE OPERAÇÕES E SERVIÇOS PARA AUMENTO DA EFICIÊNCIA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA ERA DA TERCEIRIZAÇÃO

Diego Henrique da Silva Viana<sup>1</sup>, Flávio Fernandes Campos<sup>1</sup>, Gustavo Lima de Souza<sup>1</sup>,  
Lara Renata da Silva Dias<sup>1</sup>, Marly Almeida Matos<sup>1</sup>, Edson Manica<sup>2</sup>,  
Flávio de Lima Ferreira<sup>2</sup>

## RESUMO

A gestão de operação e serviço se tornou essencial para organizar e controlar os processos dentro da organização. A grande consequência de não se realizar uma gestão com eficiência e eficácia está ligada aos elevados custos desnecessários para as empresas. Terceirizar as atividades, sejam elas, meio ou fim, traz bons resultados para as empresas, desde que realizados por prestadores de serviços especializados. Entre os principais benefícios da terceirização especializada sob a gestão de um profissional de serviços, esta o maior foco no *Core Business*, deixando as preocupações secundárias e algumas responsabilidades com os parceiros. Uma gestão de operações e serviços eficiente garante a manutenção da empresa prestadora de serviço no mercado, além da prevenção e antecipação de problemas operacionais em função do maior controle que o modelo de gestão de operações e serviço proporciona.

**Palavras-chave:** Gestão operacional e serviços. Terceirização. Redução de custos.

## ABSTRACT

Service and operation management has become essential for organizing and controlling processes within the organization. The great consequence of not managing efficiently and effectively is linked to the unnecessary high costs within the organization. Outsource the activities, be they means or end, deliver good results for companies, provided they are performed by specialized service providers. Among the major benefits of outsourcing specialized under the management of a professional services, this is the biggest focus on *Core Business*, leaving minor concerns and some responsibilities with partners. Efficient operations and services management ensures the maintenance of the service provider in the market, as well as the prevention and anticipation of operational problems due to the greater control that the operations and service management model provides.

**Keywords:** Operational management and services. Outsourcing. Reduced costs.

---

<sup>1</sup>Acadêmico do Curso Superior de Tecnologia em Logística da Faculdade SENAC Goiás,

<sup>2</sup>Professor da Faculdade SENAC Goiás.

## 1. INTRODUÇÃO

A terceirização surgiu como uma alternativa, permitindo que empresas, sejam elas privadas ou públicas, transfiram suas atividades meio para alcançar suas atividades fim. Podendo assim, diminuir a estrutura operacional e reduzir seus custos com mão de obra, conseqüentemente, reduzindo os vínculos trabalhistas como empregador.

Os primeiros registros de terceirização ocorreram nos Estados Unidos no início da segunda guerra mundial, quando fabricantes de armamentos para melhorar sua qualidade de produção, contrataram empresas para auxiliar em atividades secundárias na produção sendo criado um procedimento logístico, com isso, otimizou-se o seu tempo de produção, conseguindo assim atender a sua demanda.

“A partir da década de 50, por meio das multinacionais, a terceirização chegou ao Brasil. Apesar de ser possível afirmar que as duas finalidades acima descritas mantiveram a relevância original, outra motivação avultou-se como mola propulsora do instituto sob exame, qual seja, o barateamento da mão de obra. De fato, ao terceirizar atividades, as empresas logram libertar-se de certas obrigações trabalhistas, tais como, equiparação salarial por funções semelhantes e benefícios previstos em normas coletivas” (CARVALHO,2015).

Terceirização foi recentemente debatida no Brasil, acalorando as discussões desde o congresso até à sociedade, o que veio a culminar em alterações na legislação. No Brasil, a Lei nº 13.467/2017, lei da reforma trabalhista, sustentou juridicamente os direitos das empresas utilizarem a terceirização em qualquer atividade.

“Art. 4º-A. Considera-se prestação de serviços a terceiros a transferência feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução”. (Redação dada pela Lei nº 13.467, de 2017).

A terceirização é entendida como um processo administrativo em que se transfere para terceiros a responsabilidade de execução de alguma atividade, permitindo com que os profissionais da empresa contratante se concentrem em suas competências, visando um melhor aproveitamento da sua especialidade.

Gonçalves (1998) enfatiza a importância do setor de serviços e como se tornou parte fundamental para o surgimento de novas oportunidades de negócios. O autor destaca que com o surgimento de pequenas e médias empresas de serviços, o enfoque do valor estratégico não é somente visto de uma única maneira.

“A importância cada vez mais acentuada do setor de serviços caracteriza a necessidade de se empreender esforços em relação à mensuração da qualidade nos serviços prestados. Nesse sentido, ao longo do tempo, diversos pesquisadores têm dedicado esforços nesta área, buscando aprimorar sua conceituação e desenvolver técnicas de medição” (MIGUEL e SALOMI, 2004).

Com o aglomerado de empresas que oferecem o mesmo produto/serviço, o mercado torna-se mais competitivo, as empresas necessitam elevar o nível, ou seja, devem investir na sua Gestão de Operações e Serviço (GOS).

Para Vargo e Lusch (2004), serviço é a aplicação de habilidades, competências e conhecimentos adquiridos por meio de atividades e processos, seja para o benefício de uma organização ou até mesmo para a própria pessoa. Para Kotler (1998), o conceito de serviço é tudo aquilo que uma parte pode oferecer a outra, sendo algo intangível e não resulta na propriedade de nada. Lovelock e Wright (2001) explicam que serviço é o ato de entregar benefícios ao seu cliente por meio de soluções desejadas por esse contratante do serviço.

O surgimento da tecnologia da informação, o enaltecimento dos serviços de entregas rápidas e o crescimento dos serviços online, são características predominantes para o crescimento significativo das empresas especialistas em serviços. Neste sentido, contratar uma companhia terceirizada que tenha tradição e

credibilidade no mercado torna maior a garantia de que os serviços serão concluídos dentro do prazo e com eficiência. Estas empresas valorizam o atendimento ao cliente, buscando sempre a plena satisfação das suas necessidades, atuando no mercado e se adaptando aos interesses do consumidor, valorizando seu nome e ganhando credibilidade em seu mercado.

Ao se buscar um parceiro para a terceirização de determinados serviços, a empresa adquire um importante benefício, que é a possibilidade de os gestores poderem manter seu foco no *Core Business*, deixando as preocupações secundárias e algumas responsabilidades com os parceiros, direcionando conhecimento e energia para aperfeiçoar a gestão, assim buscando atingir os objetivos e resultados.

“A flexibilização e a agilidade são dois outros benefícios, já que as empresas passam a ter uma maior capacidade para se adaptarem a mudanças, conseguindo com isso diminuir seus tempos de entrega. Conseguem, ainda, melhorar seus indicadores de qualidade e produtividade a partir da possibilidade de obter serviços de qualidade superior aos executados por ela própria” (OLIVEIRA, 2009).

Além dos benefícios citados, com a terceirização, pode haver a redução de custos operacionais, já que os encargos e direitos trabalhistas são um fator de impacto na folha de pagamento. Além disso, a empresa consegue ter uma previsibilidade de seus custos, onde gasta de acordo com o que produz.

Com o aquecimento da economia, espera-se que se formem novas empresas de pequeno e médio porte para prestar o serviço específico para as grandes empresas contratantes. No segmento de terceirização de serviços, a empresa alcançará o sucesso se tiver uma boa GOS e uma logística alinhada. Desta forma, o objetivo desta pesquisa é encontrar na literatura existente, através de revisão bibliográfica, os principais aspectos relacionados a terceirização de serviços e como a GOS pode contribuir para o crescimento e qualidade dos serviços prestados.

Espera-se com esta pesquisa contribuir para identificar práticas e aspectos

importantes para que administradores de empresas prestadoras de serviços possam otimizar suas atividades, visto que com a nova lei trabalhista, a demanda por empresas especialistas em serviços tende a aumentar, desta forma, há necessidade de tornar a gestão de operações e serviços de tais companhias preparadas para atender esta demanda de mercado.

## **2. MÉTODO**

Para atingir os objetivos desta pesquisa, o método utilizado para a escrita deste artigo foi o de pesquisa bibliográfica, levando em consideração trabalhos acadêmicos e pesquisas elaboradas por diversos autores, que abordam os temas terceirização e gestão de operações e serviços, com o objetivo de encontrar as melhores práticas e concretizar a escrita desta pesquisa.

## **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo traz contribuições teóricas que fundamentam a pesquisa e embasam o modelo proposto para o atendimento aos objetivos.

### **3.1. Terceirização**

Entre as vantagens da terceirização, Giosa (1997) cita a economia de mão de obra, foco nas atividades, incentivos fiscais, redução de custos, competência, e eliminação de atividades de rotina. Porém, pagar menos por mão de obra provoca obstáculos no interesse da mesma gerando um grande rodízio indesejável. Além disso, no caso de não realização dos encargos trabalhistas pela terceirizada, a contratante pode acabar respondendo as consequência e ações mediadas.

Currid (1995) cita a falta de experiência, perda de controle, conflitos de interesse, injeção de recursos não planejados, rescisões de contratos, e burocracia como situações negativas à terceirização. Mesmo com pontos negativos e positivos,

terceirizar serviços faz partes das empresas brasileiras, inclusive no setor público, utilizando para reduzir e otimizar estruturas e fazer enxugamentos.

Antes da vigoração das leis 13.429/2017 e 13.467/2017, empresas eram permitidas a apenas terceirizarem suas atividades primarias e meio como alimentação, segurança, limpeza, transportes entre outros que não fossem suas atividades fins.

Para Currid (1995), era entendimento geral do mercado, que terceirização era especificamente dedicado a serviços não prioritários e principais na empresa, estes poderiam ser passados a terceiros.

Entre as formas de terceirização, podem-se destacar dois grandes grupos, que são:

- Por serviços, ou seja, as atividades são pagas pelo tempo trabalhado e a mão de obra é responsabilidade do contratante.
- Por projeto, onde os prazos estabelecidos para determinado projeto a ser desenvolvido, os custo e recursos necessários, pagos através de cronogramas e entregas de produtos.

Além disto, Giosa (1993) menciona que existem quatro tipos de terceirização, distribuidos entre os principais grupos, que são:

- Por processos ligados à atividade fim da empresa.
- Por processos não ligados à atividade fim da empresa.
- Por atividades de suporte à empresa.
- Por substituição de mão-de-obra direta, por mão-de-obra indireta ou temporária.

Após a regulamentação e as novas leis terem sido aprovadas, as empresas passaram a possuir o direito irestrito de terceirizar também as suas atividades principais, chamadas de atividades fim, ou seja, atividades que estão diretamente

ligadas ao segmento da empresa. Um exemplo disto, em uma montadora de veículos, a atividade fim da empresa é a montagem de veículos de fato. Com a nova lei, esta atividade pode ser terceirizada se for do interesse da empresa montadora.

“Atividade-fim é a que realiza o objeto principal da empresa, compondo o núcleo essencial e finalista do processo produtivo desenvolvido pelo tomador do serviço. Não se confunde com a atividade-meio específica, eis que esta pode ser executada sem a especialização do tomador do serviço, mas, antes, requer especialização diversa, qual seja aquela da subcontratada. Numa empresa de venda a varejo de móveis, por exemplo, as atividades de atendimento ao cliente, fechamento da venda, faturamento, entrega do produto e gestão desses processos são atividades-fim. Quando a entrega for a domicílio, o simples transporte do produto, por não apresentar complexidade técnica, é atividade-meio específica” (CARVALHO, 2015).

As leis que trazem novas possibilidades para essa transferência de responsabilidade na execução de serviços, continuam estabelecendo que não pode haver elementos que gere aspectos empregaticios na relação entre o terceirizado e a organização, como subordinação à aquele que recebe a prestação de serviço e pessoalidade.

Barros (2008) acredita que a terceirização não seja o caminho para que as empresas resolvam todas as suas adversidades, pois requer cuidado com conceitos econômicos por afetar o planejamento com os seus custos, rendimento, qualidade, devendo haver um cuidado para não se estabelecer um vínculo empregatício gerando futuras complicações jurídicas para empresa.

Contudo, os especialistas acreditam que a lei da tercerização pode reaquecer a economia, com uma perspectiva de redução no número de desempregados. As empresas devem ter bons critérios ao contratar uma empresa que irá exercer a sua atividade principal, pois, a qualidade e o seu nível de excelência está em poder de terceiros. Novamente, uma GOS ativa deve estar presente.

Vale lembrar que a Lei 13.467/2017 vem a assegurar que o empregado das empresas terceirizadas, durante o tempo que estiver prestando o serviço para a empresa, que vem a ser a tomadora do serviço, tem os mesmos direitos a alimentação,

de higiene pessoal, serviço de transportes, treinamentos e serviço de atendimento médico se esse tiver dentro das instalações da empresa.

Segundo Kochenborger (1999), se opor a terceirização nas empresas privadas e também no setor público é dizer não para uma nova visão e ficar no retrocesso, é sentenciar a economia empresarial a viver em um processo onde os custos são decorrentes de gestão ultrapassadas e conseqüentemente viverem se sentindo ameaçados pela modernidade.

### **3.2. Eficiência na prestação de serviços e inovação**

Muito se fala sobre eficiência na prestação de serviços, sendo este, um dos princípios norteadores da administração de companhias. Para Meirelles (2002), eficiência é um moderno princípio da função administrativa, pois exige resultados positivos para o serviço, envolvendo satisfatório atendimento das necessidades e expectativas da comunidade e clientes, que não se contenta que os serviços sejam prestados apenas com legalidade.

“A necessidade de se adaptar à nova realidade mundial de competitividade e qualidade tem levado as organizações a repensar quais os fatores que efetivamente garantem a excelência na prestação dos serviços. A visão estratégica de seus negócios, os modelos gerenciais adotados e a qualidade de seu patrimônio humano passam a ser encarados como diferenciais competitivos para a longevidade das organizações” (LONGO e VERGUEIRO, 2003).

Para Longo e Vergueiro (2003), as empresas no Brasil, já a algum tempo vem enfrentando um desafio, que é acompanhar as transformações gerenciais necessárias para sua sobrevivência, visto que a sociedade consumidora na figura de seus usuários, se apresentam cada vez mais exigentes quanto a qualidade no atendimento às suas necessidades.



Para melhor o nível de eficiência, é necessário inovar, criando novas formas de entregar os serviços e gerenciar estes.

Estudos sobre inovação em serviços são comumente vistos abordando empresas produtoras de bens segundo Miles (2007), não tendo serviços como tema central. Porém, de acordo com Lima e Vargas (2012), inovação em serviços é um ramo dos estudos cuja literatura vem se desenvolvendo de forma significativa, uma vez que as formas de consumo mudaram, assim, pesquisas sobre eficiência em serviços têm contribuído de forma teórica e empírica para compreender melhor os processos de inovação na economia e a própria dinâmica do desenvolvimento econômico, o que impacta no fornecimento de serviços, sejam eles públicos ou privados.

Segundo Carneiro e Junior (2017), a inovação tem sido objeto constante de busca por parte de empreendedores, governantes e acadêmicos, com o objetivo de entregar um produto ou serviço de maior valor agregado ao seu destinatário.

Para ENAP (2017) inovar é colocar o novo em ação, efetivando mudanças incrementais ou radicais como resultado da intencionalidade humana. Desta forma, é necessário criar soluções para que o maior número de pessoas sejam beneficiadas.

ENAP (2017) ainda afirmam que apesar de a inovação ter ganhado mais destaque nos debates recentes sobre as transformações na economia e na administração, as abordagens sobre o tema não são novas. Entre as pesquisas existentes, destaca-se o trabalho seminal de Schumpeter (1934), intitulado "*Theory of Economic Development*", que já procurava explicar a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento econômico.

### **3.3 Gestão de operações e serviços**

Gestão pode ser entendida como o ato de gerenciamento ou administração dentro de uma empresa, seja ela privada, pública ou de serviço, desta forma, GOS busca por uma administração eficiente dos processos dentro de uma empresa.

Bessom (1973) menciona que tudo aquilo que traga grande satisfação e gere benefício referente a algo que o consumidor não consiga realizar ou não tem interesse em fazer ele próprio, é considerado serviço. Ramaswamy (1996) entende por serviço o acordo de negócios feito por uma parte que provê (aquele indivíduo ou empresa que vai prestar o serviço) e o que recebe o serviço “cliente”, com o objetivo de buscar a satisfação do recebedor do serviço.

A GOS é essencial para a prestação de serviços de alta qualidade, adicionando valor para os seus consumidores. A competitividade e as decisões tomadas implicam muito na estratégia empresarial, que devem ser condizentes com os objetivos da empresa prestadora de serviços.

Apesar da busca por uma prestação de serviços eficiente das terceirizações através da GOS, um importante aliado das empresas é a área de Gestão de Pessoas. A área de gestão de pessoas é responsável por criar uma boa organização, obtendo-se assim, uma administração eficiente e eficaz nas terceirizações, que aliado às tecnologias de informação, irá gerar uma prestação de serviços ao cliente com excelentes resultados.

“A definição de uma estratégia, a implementação de uma diretriz com impactos no comportamento dos empregados, a fusão ou a transferência de uma unidade organizacional ou a busca de nova postura de atendimento ao cliente são intervenções de gestão de pessoas” (OLIVEIRA, 2009).

Esta área deve ter uma definição clara dos objetivos da companhia, atuando como agente de formação e formação continuada dos colaboradores, que estarão desta forma, sempre atualizados e aptos a ofertar os melhores serviços, com qualidade e atendimento aos propósitos da contratante.

A Qualidade no serviço oferecido é uma das principais metas da organização, pois um cliente satisfeito com o serviço recebido, passa a estar motivado a procurar aquele serviço/produto novamente (OLIVEIRA, 1996).

Grifo (1998) cita que, quando as organizações fazem investimentos em ferramentas e softwares de qualidade, tem por objetivo buscar uma evolução no desenvolvimento organizacional, estabelecendo que todas as áreas estejam envolvidas no processo, para que juntas encontrem melhoria na qualidade, apresentando resultados positivos em termos de produtividade, diminuindo custos insignificantes e cortando impedimentos que prejudiquem o crescimento da empresa, buscando constantemente o atendimento as metas e nível de serviço.

Quanto ao nível de especialização, observa-se uma crescente oferta de empresas que ofertam serviços terceirizados, uma vez que, a responsabilidade da incompetência da mão de obra oferecida fica por responsabilidade da contratada. Desta forma, uma GOS efetiva, pode auxiliar a reduzir os riscos, conferindo maior qualidade a prestação de serviços.

Todo processo possui certo grau de risco, diante disto, é necessária uma GOS de terceirização inovadora e eficiente, de forma que a imagem e a responsabilidade da empresa prestadora de serviço seja garantida, evitando custos desnecessários e crescimento de mercado.

Leite (1994) diz que é importante reduzir custos, as empresas buscam controlar situações, com qualidade e prazos mais exigentes. Desta forma, a terceirização, com GOS profissionalizada, atuante no controle e focada na melhoria contínua, é indispensável para o avanço desta modalidade de serviço.

A GOS não deve ser vista apenas como ferramenta de gestão e sim como estratégia chave para alavancar negócios e elevar o nível da empresa, servindo como diferencial perante aos concorrentes e as incertezas do mercado.

Como visto, uma boa GOS pode ser fundamental para a organização da empresa, tanto para obter um crescimento organizado e planejado, como para a prevenção problemas operacionais, visto que a terceirização é um caminho sem volta no mercado atual.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A terceirização deve ser entendida como um plano estratégico da empresa e como toda estratégia deve ser bem planejada, analisando todos os aspectos referente as vantagens e desvantagens, custos que podem ser reduzidos, visando aprimorar a produtividade e qualidade do serviço, as possíveis inovações em tecnologias.

Através dos estudos realizados, pode-se entender que a terceirização tem como finalidade facilitar as atividades da empresa e em consequência, direcionar o aperfeiçoamento da gestão, buscando melhorias, para alcançar bons resultados.

As empresas que utilizam o recurso da terceirização ganham algumas vantagens, dentro elas, qualidade, desburocratização, crescimento na produtividade, eficiência e melhoria de competitividade, podendo ter uma redução significativa de custos do produto para o cliente final.

Em suma, a adoção de um modelo de GOS traz benefícios importantes para organização, assim como redução de custos, excelência no nível de serviço e consequentemente a satisfação do cliente.

O artigo teve como principal objetivo demonstrar como a GOS pode ser primordial para que empresas prestadoras de serviço obtenham maior controle e eficiência em suas atividades, aproveitando a crescente demanda por serviços especializados no mercado.

De modo geral, o sucesso de uma organização depende do alinhamento dos objetivos entre contratada e contratante, com profissionais comprometidos e qualificados com uma GOS ampla que vise os objetivos finais. Assim, as prestadoras de serviço, precisam quebrar paradigmas e realmente inovar, aplicando a GOS em suas operações de maneira estruturada, visto os benefícios que advém da utilização desta estratégia para otimização de operações e aumento de eficiência operacional. Com o aumento da demanda de mercado, em um cenário cada vez mais competitivo, a exigência pelas melhores e mais preparadas empresas tende a se tornar ainda maior.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, A. M. **Curso de Direito do Trabalho**. 4a. ed, São Paulo: LTr, 2008.
- BESSOM, R. M. Unique aspects of marketing of services. **Arizona Business Bulletin**. Nov, 1973.
- BRASIL. Decreto n. 13.429, de 31 de mar. de 2017. **Trabalho temporário nas empresas urbanas**, Brasília, DF, mar. 2017.
- BRASIL. Decreto n. 13.467, de 31 de jul. de 2017. **Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**, Brasília, DF, jul. 2017.
- CARNEIRO, D. K. O.; JUNIOR, P. C. R. Inovação no processo de compra de medicamentos: estudo de caso do Ministério da Saúde. **Revista do Serviço Público**, v. 68 (4), p. 835-862, ed. out/dez, 2017.
- CARVALHO, J. R. DE J. M. **Terceirização**: espécies, causas políticas e econômicas e aspectos legais, 2015. Disponível em: <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/9542/Terceirizacao-especies-causas-politicas-e-economicas-e-aspectos-legais>. Acessado em: junho de 2019.
- CURRID, C. C. **Estratégias de reengenharia para sua empresa**. Trad. Ronaldo Sérgio de Biasi. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- ENAP. **Inovação no setor público: Teoria, tendências e casos no Brasil**. In: Pedro Cavalcante et al. (org.). Brasília : Enap : Ipea, Color, 2017.
- GIOSA, L. A. **Terceirização** : Uma Abordagem Estratégica. São Paulo : Editora Pioneira, 1993.
- GIOSA, L. A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas**. v. 38, n. 2, 1998.
- GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**. v.40, n. 4, 2000.
- GRIFO, E. **Iniciando os conceitos de qualidade total**. 6ª ed. São Paulo; Pioneira, 1998.
- KOCHENBORGER, N. **Terceirização**: A Porta para o Futuro. São Paulo: Ed. Abril, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

- LEITE, J. C. **Terceirização em informática**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? **Revista de Administração Pública**, v. 46(2), p. 385-401, 2012.
- LONGO, R. M. J., & VERGUEIRO, W. Gestão da qualidade em serviços de informação do setor público: características e dificuldades para sua implantação. RDBCI: **Revista Digital De Biblioteconomia E Ciência Da Informação**, 1(1), 39-59, 2004.
- LOVELOCK, C. H. **Services marketing**. 2nd edition. Prentice Hall international Inc, 1982.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo, Saraiva, 2001.
- MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2002.
- MILLES, I. **Serviços e Inovação na Europa** In: Bernardes, R.; Andreassi, T. (Orgs.). *Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- OLIVEIRA, A. L. A. **Terceirização e satisfação com o trabalho**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4230/Ana\\_Lucia\\_Amaral.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4230/Ana_Lucia_Amaral.pdf). Acessado em junho de 2019.
- OLIVEIRA. S. T. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996
- RAMASWAMY, R.: **Design and management of service processes: Keeping customers for life**. Reading: Addison-Wesley, 1996.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. **Journal of Service Research**, v.6, n.4, 2004.
- MIGUEL, P.A.C.; SALOMI, G.E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004.