

# GESTÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR BRASILEIRO DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

MANAGING OUTSOURCING IN THE BRAZILIAN ELECTRIC ENERGY DISTRIBUTION SECTOR

GESTIÓN DE LA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS EN EL SECTOR BRASILEÑO DE DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA

## RESUMO

O setor brasileiro de distribuição de energia elétrica expandiu a terceirização para toda a cadeia de valor, incluindo serviços diretamente ligados ao *core business* das empresas. Diante desse cenário, este trabalho tem como objetivo analisar os modelos da gestão da terceirização desenvolvidos por duas distribuidoras brasileiras de energia elétrica. Foram realizadas visitas e entrevistas *in loco*, com *stakeholders* das distribuidoras e das empresas terceirizadas. A principal contribuição é que a terceirização requer níveis mais elaborados de gestão, sugerindo a expansão da capacidade técnico-gerencial da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE** Terceirização, setor elétrico, processos, gestão de serviços, modelos de gestão.

**Leonardo Leocádio Coelho de Souza** leoleocadio@gmail.com

Mestre em Administração de Empresas, Professor do Departamento de Contabilidade, Universidade Federal do Maranhão – Imperatriz – MA, Brasil

**Mauricio Uriona Maldonado** uriona@ieeee.org

Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis – SC, Brasil

**Gregorio Jean Varvakis Rados** grego@deps.ufsc.br

Doutor em Engenharia de Manufatura, Professor do Departamento de Engenharia do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis – SC, Brasil

Recebido em 25.05.2010. Aprovado em 21.03.2011

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Editor Científico: Luciano B. Cruz

**ABSTRACT** Outsourcing activities have been expanded through the whole value chain in the Brazilian electric energy distribution sector, including services which are part of the firm's core business. This work has as the objective of analyzing two service outsourcing models developed by Brazilian electricity distribution companies. Interviews in situ with stakeholders from both companies and from the outsourcing companies were made along with visits. The main contribution is that outsourcing activities require more sophisticated management models, suggested by the need to increase technical and managerial capabilities in the firms.

**KEYWORDS** Outsourcing, electric sector, business process, service management, management models.

**RESUMEN** El sector brasileño de distribución de energía eléctrica expandió la externalización para toda la cadena de valor, incluyendo servicios directamente relacionados con la actividad principal de las empresas. Enfrente a este escenario, este trabajo tiene como objetivo analizar los modelos de la gestión de la externalización desarrollados por dos distribuidoras brasileñas de energía eléctrica. Fueron hechas visitas y entrevistas en el local con las partes interesadas de las distribuidoras y de las empresas externalizadas. La principal contribución es que la externalización requiere niveles más elaborados de gestión, lo que sugiere la expansión de la capacidad técnica y gerencial de la empresa.

**PALABRAS CLAVE** Externalización, sector eléctrico, procesos, gestión de servicios, modelos de gestión.

## INTRODUÇÃO

Como consequência das privatizações, o setor brasileiro de distribuição de energia elétrica passou a desenvolver a terceirização de maneira ampla e intensa, com uma tendência a terceirizar importantes etapas do seu processo produtivo. Essa realidade passou a exigir modelos e padrões comportamentais específicos para gerenciar a terceirização (BARRETO, 2005; SOUZA, 2005).

Partindo desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar os modelos da gestão da terceirização desenvolvidos por duas distribuidoras brasileiras de energia elétrica. Apoiando-se na evolução da literatura (PORTER, 1980; 1985; PRAHALAD e HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; AMIT e SCHOEMAKER, 1993; QUINN, 1999; Gottfredson, PURYEAR, PHILLIPS, 2005; BUSBIN, JOHNSON, DeCONINCK, 2008; SILVESTRE e outros, 2010a; 2010b) e na discussão dos casos propostos neste trabalho, verificou-se que o foco na produção de excelentes produtos e o desenvolvimento de facilidades de distribuição não garantem uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que os produtos e as capacidades produtivas podem ser copiados.

Assim, foi possível constatar, com a análise dos casos, que as novas maneiras pelas quais a empresa estrutura, coordena e administra o trabalho ao longo da cadeia de valor implicam novas abordagens colaborativas e níveis mais elaborados da gestão, o que significa desenvolver sistemáticas de gerenciamento que considere a pluralidade de questões as quais envolvem a terceirização. Essa contribuição instiga as constatações teóricas apresentadas e as relaciona com as práticas desenvolvidas pelos casos escolhidos, uma vez que sua análise levanta características interessantes de similaridades e diferenças.

A principal contribuição desta pesquisa, portanto, é que a terceirização requer níveis mais elaborados de gestão, porque ela amplia a cadeia de valor e sugere a expansão da capacidade técnico-gerencial da empresa.

Para alcançar o objetivo deste artigo, discorre-se, inicialmente, sobre os conceitos mais relevantes em relação à terceirização como estratégia competitiva e ao comportamento da terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. A seguir, os procedimentos metodológicos são apresentados, destacando-se a seleção de duas empresas como unidades de análise. Por fim, os modelos das duas empresas são analisados, considerando suas características específicas.

## TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Uma nova geração de estratégias competitivas está surgindo e conceitos como vantagem competitiva, cadeia de valor, *core competence*, orientação para o crescimento, entre outros, passaram a ser repensados e alinhados a teorias mais recentes (Busbin, JOHNSON, DeCONINCK, 2008).

Entre as recentes estratégias de gestão, a terceirização surge como resposta às exigências da competição nos mercados. Alguns autores como Gottfredson, Puryear e Phillips (2005), Jiang e Qureshi (2006), Busbin, Johnson e DeConinck (2008) afirmam que os avanços na terceirização estão influenciando a natureza da competição e, por conseguinte, as empresas estão reestruturando seus processos e agregando-lhes maior flexibilidade operacional.

De acordo com os estudos da FDC (2000) e do DIEESE (2010), um número significativo de empresas brasileiras desenvolve a terceirização de maneira ampla e intensa, chegando a terceirizar 100% do seu processo produtivo. Por exemplo, as indústrias automobilística, têxtil, calçadista e farmacêutica passaram a delegar para terceiros atividades que possuem impacto direto no produto final em decorrência das novas técnicas de produção e de tecnologia, trazendo, assim, mais valor ao produto por meio da especialização do terceirizado (QUINN e HILMER, 1994; JONES, 2000; FDC, 2000; SOUZA, 2005; BROWN e WILSON, 2008).

No setor brasileiro de distribuição de energia elétrica não foi diferente. Os dois casos escolhidos para este estudo destacam que, como consequência das privatizações das empresas desse setor, o Estado passou de executor de serviços a agente controlador e, além dos serviços de apoio à gestão, como segurança, limpeza e conservação, historicamente já terceirizados, essas distribuidoras de energia expandiram a terceirização para toda a cadeia de valor, incluindo serviços operacionais de caráter técnico e comercial, diretamente ligados ao *core business* das empresas. Essa discussão sobre o grupo de atividades terceirizadas é apresentada, no estudo dos casos, como uma das categorias de análise do modelo desenvolvido pela distribuidora para gerenciar a execução das atividades terceirizadas.

Diferentemente da sua concepção original, portanto, alguns estudos, como os de Quinn (1999), Busbin, Johnson e DeConinck (2008) e Gottfredson, Puryear e Phillips (2005), sugerem que a terceirização passou a ocorrer por toda a cadeia de valor, podendo intervir em qualquer processo da organização.

Assim, com base na literatura e nas observações da prática, propõe-se, para este trabalho, uma análise da

terceirização sob a visão de uma estratégia de gestão que permita às empresas contratar externamente qualquer atividade, podendo, com isso, solucionar problemas que vão da simples redução de custos até a canalização de talentos e capacidades para atividades que associem maior valor. Por conseguinte, essa forma de analisar a terceirização interfere no modo como as empresas se estruturam organizacionalmente, gerenciam seus processos e estabelecem seu posicionamento competitivo. A análise crítica dos casos expostos nesta pesquisa contribui para literatura, uma vez que apresenta modelos de gerenciamento que levam em consideração essa evolução da terceirização.

Na década de 1990, as empresas afirmavam ter uma vantagem competitiva sustentável baseada no desenvolvimento de uma estratégia de criação de valor que seus concorrentes não conseguiam copiar ou implementar, contudo e ao mesmo tempo, estas não eram capazes de tirar proveito dos benefícios trazidos por tal estratégia (PORTER, 1985; BARNEY, 1991; BUSBIN, JOHNSON, DeCONINCK, 2008).

De acordo com Porter (1985), o grau de competitividade de qualquer empresa depende da constituição e manutenção de vantagens competitivas, as quais têm origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa pode executar por toda sua cadeia de valor. A confecção de excelentes produtos e o foco na produção de produtos físicos e facilidades de distribuição, entretanto, não garantem, atualmente, uma vantagem competitiva sustentável, já que os produtos e essas capacidades podem ser facilmente copiados e/ou terceirizados (Busbin, JOHNSON, DeCONINCK, 2008).

Assim, os gestores necessitam olhar além dos produtos da empresa e focar na identificação de fontes externas de conhecimento especializado que possam atender as demandas internas e alavancar vantagens competitivas, com base na melhora do desempenho dos seus processos. Esse raciocínio desperta a estratégia de descentralização nas organizações, apoiada nas redes e parcerias, intensificada por meio da terceirização, que permite repassar a um agente externo a responsabilidade operacional por processos até então realizados internamente pela empresa, reduzindo custos, acrescentando valor e influenciando sua vantagem competitiva (BRASIL, 1993; COSTA, 1994; SILVA, 1997; QUINN, 1999).

Por conseguinte, verifica-se o declínio do modelo de negócio totalmente integrado, onde o fornecimento passa a ser considerado um processo estratégico de organização e aperfeiçoamento da cadeia de valor (GOTTFREDSON, PURYEAR, PHILLIPS, 2005).

Esse aperfeiçoamento se faz necessário em virtude da formulação original da cadeia de valor, que considera empresas verticalmente integradas, formais, com estruturas estáticas em torno da cadeia de valor, realizando suas atividades internamente. Esse conceito de “cadeia de valor”, por sua vez, considerado o maior marco nos estudos de vantagem competitiva sustentável, foi introduzido por Michael Porter em 1985, em seu livro *Competitive advantage* (BUSBIN, JOHNSON, DeCONINCK, 2008).

Uma análise voltada à área econômica permite inferir que o conceito desenvolvido por Porter parte do pressuposto de que as necessidades dos clientes e as definições dos produtos são estáveis e bem entendidas, o que tende a garantir custos de operação cada vez mais baixos e margem de lucro mais alta (LI e outros, 2008). À medida que o mercado evolui, entretanto, ele se torna mais competitivo e volátil. A cadeia de valor, por sua vez, também evolui, e o comportamento estratégico deixa de ser uma questão de posicionamento de várias atividades físicas ao longo de uma cadeia e passa a ser concebido como um modo de acessar, controlar e adaptar as capacidades dessa cadeia para criação de valor do próprio sistema (BUSBIN, JOHNSON, DeCONINCK, 2008; LI e outros, 2008).

Segundo Busbin, Johnson e DeConinck, 2008, essa evolução da cadeia de valor foi marcada pelo conceito de *core competence*, que questionava a formulação original da cadeia de valor descrita na forma de integração vertical e produção orientada para empresa.

Prahalad e Hamel (1990) argumentam que as bases da vantagem competitiva podem ser encontradas nas *core competence* da empresa. Para esses autores, a vantagem competitiva deriva de capacidades profundamente enraizadas que estão por trás dos produtos de uma empresa. Essas capacidades permitem que a empresa se diversifique em novos mercados por meio da reaplicação e reconfiguração daquilo que faz melhor. Isso requer comunicação, envolvimento e um profundo compromisso para trabalhar por meio das fronteiras organizacionais (PRAHALAD e HAMEL, 1990; QUINN, 1992).

Paralelamente, a terceirização foi utilizada como apoio para o conceito de *core competence*, uma vez que a externalização de funções não essenciais eliminava distrações e forçava a empresa a se concentrar nas suas atividades principais. Desse modo, a terceirização vem sendo considerada uma grande força que influencia o desenvolvimento das organizações, forçando uma reavaliação contínua das *core competence* e das opções de externalização das atividades não essenciais (Busbin, JOHNSON, DeCONINCK, 2008; KAKABADSE e KAKABADSE, 2003; GOTTFREDSON, PURYEAR, PHILLIPS, 2005; BROWN e WILSON, 2008).

Na prática, o que se verifica é que várias atividades da cadeia de valor estão sendo realizadas por fornecedores externos, obrigando as empresas a repensar a concepção original da cadeia de valor, considerar diferentes modelos de negócio, identificar novas oportunidades e entregar cada vez mais valor para os clientes.

Diante dessa realidade, as novas maneiras pelas quais a empresa estrutura, coordena e administra o trabalho dos agentes da cadeia de valor em busca de objetivos estratégicos implicam novas abordagens colaborativas. Entre essas novas abordagens, alguns autores, como Kothandaraman e Wilson (2001), Li e outros (2008) e Allee (2009), consideram as organizações como redes de valor.

Nesse sentido, segundo Allee (2008), uma rede de valor pode ser definida como qualquer teia de relações que gera valor tangível e intangível através da troca entre dois ou mais indivíduos, grupos ou organizações. Destarte, Ellis e Potter (2005) reforçam que, apesar da rede de valor ser constituída por várias empresas independentes, ela deve funcionar como uma empresa única, a fim de ser competitiva.

Os dois casos analisados nessa pesquisa reforçam essa realidade teórica e ilustram na prática que, em uma rede de valor formada por terceirizados, a empresa central (distribuidora que contrata a execução dos serviços) deixa de ser apenas um ator da cadeia e passa a ser um ponto central de execução, responsável por toda a rede de valor, fornecendo, inclusive, a plataforma operacional e a infraestrutura básica para que os terceirizados possam colaborar com a entrega de bens e serviços.

A relação que se busca fazer para esta pesquisa, contudo, é que, ao terceirizar várias atividades da cadeia de valor, a empresa começa a gerenciar não mais uma cadeia de valor formal, estática, como pensada inicialmente por Michael Porter, mas uma rede de valor que, neste caso, é constituída pelas empresas terceiras, que realizarão atividades antes executadas internamente pela empresa contratante.

## TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR BRASILEIRO DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

O fornecimento de energia elétrica no Brasil ficou comprometido no final da década de 1980, instalando uma crise no setor elétrico, justificada pelo aumento do consumo e pelos baixos investimentos realizados, ou seja, o Governo não conseguiu realizar uma expansão necessária do setor que acompanhasse a expansão da demanda por energia (SILVESTRE e outros, 2010b).

Para controlar essa situação, as principais mudanças implementadas pelo Governo brasileiro aconteceram a partir de 1991, com o Programa Nacional de Desestatização (PND), cujo objetivo era enxugar a máquina pública, reduzindo os custos das empresas vendidas e, por consequência, melhorando a eficiência dessas empresas (SILVESTRE e outros, 2010b). Como parte desse Programa, o Governo iniciou o processo de privatização das empresas de distribuição de energia elétrica (pós 1995) e, em 1996, foi criada a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), com vistas a monitorar e homogeneizar as atividades do setor (BARRETO, 2005; SILVESTRE e outros, 2010a).

Essas ações intensificaram a estratégia de terceirização como uma abordagem de gestão que permite repassar a um agente externo a responsabilidade operacional por processos ou serviços até então realizados na empresa (KAKABADSE e KAKABADSE, 2003; SOUZA, 2005; JIANG e QURESHI, 2006).

Segundo Barreto (2005) e Souza, Dávila e Donadel (2008), essa intensificação da terceirização nas organizações brasileiras ocorreu em decorrência da abertura de mercado, das privatizações e da globalização da economia, fatores que forçaram as empresas a desenvolverem estratégias competitivas baseadas na cooperação para alcançar maior produtividade, qualidade e consequente redução de custos, visando atender às necessidades e expectativas dos clientes.

Para isso, as organizações necessitam identificar as atividades, dentro da sua cadeia de valor, nas quais precisam especializar-se e, destas, quais devem ser realizadas internamente; e ainda, o que a empresa deve internalizar e o que coordenar com processos realizados por outros, como forma de se obter ganhos de especialização (GUTWALD, 1996; MINTZBERG e QUINN, 1996; QUINN, 1999).

No setor de energia elétrica, além dos serviços gerais (segurança, limpeza e conservação) historicamente já terceirizados, houve uma expansão das contratações para toda a cadeia de valor, incluindo serviços operacionais de caráter técnico e comercial, diretamente ligados ao *core business* das empresas (BARRETO, 2005).

É importante, portanto, que a empresa conheça quais são suas atividades críticas ou estratégicas que proporcionam um diferencial competitivo ao produto. Para tratar desse assunto, toma-se inicialmente como base o modelo de cadeia de valor proposto por Porter (1985), no qual o autor divide as atividades de valor em dois tipos gerais: atividades primárias e de apoio. As primárias, divididas em cinco categorias genéricas, envolvem a criação física do produto, sua venda e transferência para o comprador, e também a assistência após a venda. Já as de apoio sus-

tentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa. E, ainda, a gerência de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e a aquisição podem ser associados a atividades primárias, além de apoiarem a cadeia inteira.

Com a intenção de facilitar o entendimento dos dirigentes e/ou responsáveis pela gestão das áreas terceirizadas no setor elétrico, optou-se por não se limitar à habitual clivagem atividades primárias e atividades de apoio apresentadas por Porter (1985), e seguir uma abordagem mais recente e detalhada, conforme apresentada na Figura 1, por Barreto (2005), entendendo que essa divisão em áreas de negócio atende mais fielmente às demandas do setor brasileiro de distribuição de energia elétrica.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo teve como base um projeto de pesquisa intitulado Programa CELESC da Gestão de Relacionamento e Avaliação de Prestadores de Serviços, que fez parte do Programa de P&D das Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC) e da ANEEL. Como contribuição para essa pesquisa, o projeto proporcionou um aporte prático-teórico para a identificação de modelos da gestão da terceirização em distribuidoras brasileiras de energia elétrica.

Entre os modelos de gestão identificados, foram selecionadas para a elaboração deste estudo duas distribuidoras de energia elétrica, uma privada e uma pública. A empresa privada, denominada neste trabalho como X Distribuidora, possui 85% de mão de obra terceirizada

e foi escolhida por ter sido eleita, em 2009 e 2010, a melhor distribuidora de energia do Brasil e a melhor distribuidora na avaliação dos clientes (DIEESE, 2010. ABRADDEE, 2010). Em paralelo, a empresa pública (denominada como Z Distribuidora) foi selecionada por ser detentora da maior rede de distribuição de energia elétrica da América Latina e contar com 62% de mão de obra terceirizada (DIEESE, 2010).

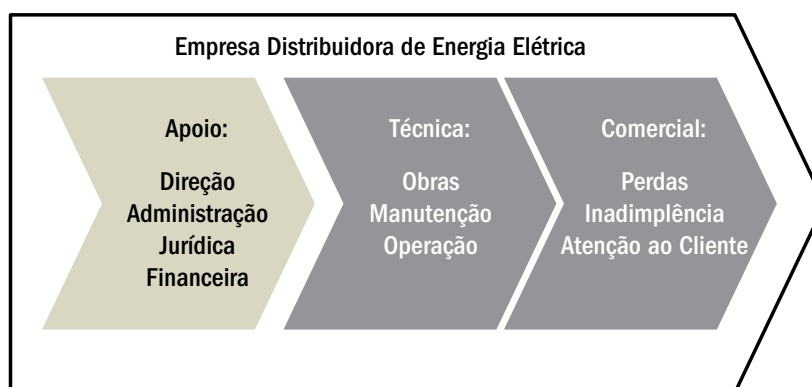
Como estratégia de investigação, foi realizada uma análise isolada e detalhada de cada caso, com a intenção de identificar suas particularidades, considerando suas principais características distintas – pública e privada. Além de melhorar a probabilidade de contribuição prático-teórica, essa estratégia de investigação acompanhou as sugestões de Eisenhardt (1989), uma vez que os padrões singulares de cada caso apareceram antes da tentativa de se generalizar as evidências empíricas.

Para analisar os modelos das duas distribuidoras, portanto, foram realizadas visitas e entrevistas *in loco* com diretores, gestores e *staff* das distribuidoras e das respectivas empresas terceirizadas, conforme a Tabela 1.

Entre os critérios estabelecidos para selecionar esses entrevistados, destacam-se: a) participantes com experiência no processo de terceirização – ou seja, dirigentes e/ou profissionais responsáveis pela gestão das atividades terceirizadas na distribuidora e na empresa contratada; e b) o tempo na empresa – optou-se pelos respondentes que estivessem vinculados à sua organização há, no mínimo, dois anos.

As entrevistas foram realizadas em momentos distintos e procuraram identificar aspectos chave relacionados ao desenvolvimento e à implantação dos modelos em cada

Figura 1 – Estrutura típica de uma empresa distribuidora de energia elétrica



Fonte: Adaptado de Barreto (2005).

uma das distribuidoras. Dessa forma, os autores propuseram, intencionalmente, as seguintes categorias para estruturar a coleta dos dados:

**Categoria 01 – Descrição da motivação para o desenvolvimento do modelo:** inicialmente, discorre-se sobre os aspectos que motivaram o desenvolvimento dos modelos de gestão da terceirização, uma vez que esses aspectos condicionam e norteiam a forma como o modelo deverá ser utilizado pela distribuidora, e também as modificações e adaptações necessárias.

**Categoria 02 – Identificação e análise dos impactos e das mudanças na estrutura organizacional:** após verificar os aspectos motivadores para o desenvolvimento do modelo, foram identificados e analisados os impactos e as mudanças na estrutura organizacional, decorrentes das adaptações implementadas pela distribuidora para que o novo modelo pudesse funcionar adequadamente.

**Categoria 03 – Identificação e análise do foco estratégico do modelo:** o foco estratégico de cada modelo é analisado, com o objetivo de identificar o aspecto central que norteia o funcionamento do modelo de acordo com as especificações.

**Categoria 04 – Identificação e análise das práticas de gestão da terceirização e de relacionamento com as terceirizadas:** neste ponto, são analisadas as práticas de gestão utilizadas pelas distribuidoras com o objetivo de identificar os elementos que ajudaram a melhorar o relacionamento com as terceirizadas e também a obter resultados satisfatórios.

**Categoria 05 – Identificação e análise dos resultados obtidos com a implantação do modelo:** por fim, foram identificados e analisados os resultados obtidos pelas duas distribuidoras a partir da implantação dos modelos de gestão da terceirização.

Essas categorias foram identificadas e definidas a partir da base conceitual previamente apresentada e da experiência profissional dos autores; sua consistência e relevância foram confirmadas em vários momentos nas entrevistas,

através das expressões dos *stakeholders* das distribuidoras e das empresas terceirizadas; as expressões mais relevantes estão listadas no Quadro 1. A partir dessa confirmação, as categorias também foram utilizadas para realizar a análise dos dados apresentada a seguir.

## ANÁLISE DOS MODELOS DA GESTÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

A seguir, apresentam-se os casos da X Distribuidora, privatizada em 1998, e, posteriormente, da Z distribuidora, uma empresa mista de capital aberto. Antes de iniciar as análises, vale destacar, conforme a Tabela 2, que essas duas empresas possuem uma presença significativa nos mercados onde atuam.

### Caso X Distribuidora

A X Distribuidora foi criada por meio de uma Lei Estadual em 1971. Em 1998, foi adquirida pelo terceiro maior grupo privado do setor elétrico internacional. Atualmente, a X Distribuidora é considerada a terceira maior distribuidora do nordeste brasileiro em volume comercializado, possui 104 mil km de linhas construídas de distribuição e transmissão de energia, é responsável pelo fornecimento de energia elétrica a 2,6 milhões de clientes e possui 1.278 funcionários próprios e 7.600 funcionários terceirizados.

### Motivação para o desenvolvimento do modelo

Após a privatização, a X Distribuidora passou a expandir a terceirização por toda a cadeia de valor. A contratação de serviços externos foi mais frequente depois da privatização, na década de 1990. Com a incorporação de maior quantidade de serviços terceirizados, a empresa começou a sofrer maiores dificuldades em relação a segurança no trabalho, qualidade dos serviços, exigências da regulamentação, problemas de ordem trabalhista e inadequação dos contratos.

Tabela 1 – *Stakeholders* entrevistados

CARGOS	X DISTRIBUIDORA	Z DISTRIBUIDORA
Diretores	1	1
Gerentes	3	3
Coordenadores	3	4
Colaboradores	5	3
Diretores, gerentes, coordenadores e colaboradores das empresas terceirizadas	9	3
<b>Total de entrevistados</b>	<b>21</b>	<b>14</b>

O modelo de gestão da terceirização foi estruturado com o objetivo de consolidar o compromisso com a segurança do trabalho, o clima organizacional e a integração com a comunidade e o meio ambiente. O modelo também objetivava eliminar o rompimento abrupto dos contratos, os problemas com os sindicatos (greves, atrasos nos salários etc.) e as demandas trabalhistas.

Para isso, foi desenvolvido um modelo baseado na estrutura de perspectivas do *Balanced Scorecard* que incluíse tanto as atividades de apoio como atividades de caráter técnico e comercial, diretamente ligadas ao *core business* da distribuidora.

Os aspectos analisados para compor os indicadores do modelo foram as políticas de segurança do trabalho, a formação adequada para os técnicos, a preparação dos sistemas de controle, a definição dos procedimentos, a construção de um indicador preventivo de segurança (*ranking* de falhas), a realização de inspeções de campo, além de estabelecer novos canais de diálogo com as empresas contratadas.

### Impactos e mudanças na estrutura organizacional

A X Distribuidora percebeu a necessidade de criar mecanismos mais eficientes de controle e avaliação das

Quadro 1 – Consistência das categorias de análise

CATEGORIAS DE ANÁLISE	EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS – X DISTRIBUIDORA	EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS – Z DISTRIBUIDORA
Motivação para o desenvolvimento do modelo	“Ou melhorávamos a gestão sobre os problemas de ordem trabalhista ou perderíamos a concessão” – Diretor da Distribuidora.	“Os acordos bilaterais com várias empresas e vários contratos produziam problemas sérios de gestão” – Diretor da Distribuidora.  “O tempo de contrato dificultava a criação de um relacionamento mais duradouro com os prestadores” – Gerente da Distribuidora.
Mudanças e impactos na estrutura organizacional	“Desenvolvemos uma área da empresa para funcionar como a principal interface entre a distribuidora e a empresa terceirizada” – Gerente da Distribuidora.	“Foi necessário criar dois braços gerenciais, o DGC e o DEC, para fortalecer a gestão dos terceirizados” – Diretor da Distribuidora.
Foco estratégico do modelo	“Necessário proporcionar uma relação de comprometimento e de colaboração entre ambas as partes” – Gerente da Distribuidora.  “A parceria precisava sair da retórica para prática” – Diretor da Distribuidora.	“O processo de contratação da Z Distribuidora apoia-se na criação de uma empresa virtual e no cumprimento rigoroso dos ‘contratões’” – Diretor da Distribuidora.
Práticas de gestão e relacionamento	“A X Distribuidora leva em consideração a nossa opinião e fazemos parte das decisões” – Sócio de uma empresa terceirizada.  “Nosso presidente utiliza o bordão ‘o que eu digo eu faço, confie em mim’; repassamos isso no dia a dia para os terceirizados” – Diretor da Distribuidora.	“O ‘contratão’ e as unidades de serviço facilitam a avaliação dos terceirizados” – Gerente da Distribuidora.  “Com contrato valendo 3 anos direto, nossa empresa está investindo mais em equipamentos e treinamento” – Supervisor da empresa terceirizada.
Resultados obtidos pela implantação do modelo	“Graças à gestão da X Distribuidora, nós melhoramos nossa gestão e desempenho” – Gerente de uma empresa terceirizada.  “Os resultados foram tão bons que o conselho quer implantar nosso modelo nas outras distribuidoras do grupo” – Gerente da Distribuidora.	“A primeira contratação no novo formato permitiu uma redução de R\$ 36 milhões” – Diretor da Distribuidora.  “Tivemos uma redução de custos considerável graças à melhor engenharia e gestão dos contratos” – Gerente da Distribuidora.



atividades terceirizadas, focando o desenvolvimento de um sistema de gestão e uma estrutura organizacional centralizada que permitisse maior aproximação com os terceiros, planejamento conjunto, qualidade nos serviços, foco no cliente, melhor comunicação com a terceirizada e conhecimento mais detalhado dos processos internos dos terceirizados.

Para isso, a X Distribuidora criou o Departamento de Relacionamento com Empresas Parceiras (DREP), que ob-

jetiva ser, segundo a gerente do DREP, a “principal interface de comunicação entre a distribuidora e a empresa terceirizada”. Vale salientar que a denominação utilizada para identificar as empresas terceirizadas é “empresa parceira”, em virtude de ser um termo que representa, segundo o diretor de Recursos Humanos da distribuidora, “uma relação de comprometimento e de colaboração entre ambas as partes”.

Tecnicamente, as empresas terceiras/parceiras desenvolvem suas atividades supervisionadas pelas respectivas

Tabela 2 – Indicadores comparativos entre as duas distribuidoras pesquisadas

INDICADORES	X DISTRIBUIDORA	Z DISTRIBUIDORA
Linhas construídas de distribuição e transmissão de energia (milhares de km)	104	390
Energia elétrica distribuída (GWh)	7.938 (2009)	22.332 (2009)
Total de clientes (milhões)	2,6	6,5
Funcionários próprios	1.278	4.940
Funcionários terceirizados	7.600	8.060
Percentual de mão de obra terceirizada (%)	85,6	62,0
Lucro líquido (milhões de R\$)	339 (2008)	709 (2008)

Quadro 2 – Características dos modelos de gestão de terceirização

CATEGORIAS DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS DA X DISTRIBUIDORA	CARACTERÍSTICAS DA Z DISTRIBUIDORA
Motivação para o desenvolvimento do modelo	Consolidação do compromisso com a segurança do trabalho, o clima organizacional e a integração com a comunidade e o meio ambiente.	Número elevado de contratos de curto prazo e grande número de empresas terceirizadas de pequeno porte.
Mudanças e impactos na estrutura organizacional	Foi criado um departamento que serve como interface de comunicação entre a distribuidora e as empresas terceirizadas, objetivando realizar a função de mediação entre as partes.	Dois departamentos ganharam atribuições de controle e gestão das empresas terceirizadas. O Departamento de Gestão de Contratos e o Departamento de Engenharia do Contrato.
Foco estratégico do modelo	Alinhamento dos objetivos estratégicos das empresas terceirizadas com a estratégia da distribuidora.	Criação de uma “empresa modelo” e cumprimento rigoroso dos requisitos e das especificações do contrato.
Práticas de gestão e relacionamento	Utiliza um sistema de avaliação e premiação que garante, além de controle e medição, um avanço nos processos de melhoria do relacionamento entre a distribuidora e as empresas terceirizadas.	O principal motivador para a melhoria do relacionamento com as empresas terceirizadas é o atendimento aos requisitos e especificidades dos “contratos”.
Resultados obtidos pela implantação do modelo	Melhor distribuidora do Brasil e a melhor distribuidora na avaliação dos clientes (ABRADEE 2009 e 2010).  Entre as dez melhores empresas para trabalhar no Brasil ( <i>Revista Você/SA-Exame</i> 2010)	Acima da média geral das concessionárias no Brasil (ABRADEE 2007 a 2010).  Entre as melhores concessionárias na categoria (IASC-ANEEL 2007 a 2010).



áreas internas (manutenção, controle de perdas etc.), porém, todas as atividades de relacionamento e comunicação entre a empresa terceira/parceira e a X Distribuidora, além das atividades de controle de colaboradores terceirizados e avaliação das parceiras, são realizadas pelo DREP.

#### Foco estratégico do modelo

Como informou um dos diretores da X Distribuidora, a “parceria precisava sair da retórica para prática” e, para isso, o modelo de terceirização precisava focar no alinhamento dos objetivos estratégicos das terceirizadas com os da distribuidora, estimulando melhorias nos seguintes aspectos: qualidade dos serviços, segurança do trabalho, satisfação dos clientes, satisfação e compromisso dos colaboradores, estabilidade financeira da empresa e respeito ao social e ao meio ambiente.

As empresas terceirizadas participam do planejamento estratégico da distribuidora, que acontece todo final e início de ano – dezembro e janeiro. Entre os meses de agosto e outubro, as questões principais do plano estratégico são organizadas por um grupo de 40 (quarenta) funcionários próprios da distribuidora. Em paralelo, as empresas terceirizadas participam de uma pesquisa que fundamenta a elaboração do planejamento estratégico; basicamente, as empresas são questionadas sobre como estão percebendo o relacionamento com a distribuidora, o que poderia ser implementado e quais os maiores desafios.

Depois dessas primeiras reuniões, nas quais são traçados internamente os caminhos macros do planejamento e são realizadas as análises das pesquisas feitas junto aos

terceirizados, a distribuidora convoca os gestores das empresas terceirizadas para fazerem parte das decisões e indicar quais os rumos a distribuidora vai seguir.

#### Práticas de gestão e relacionamento

Os terceirizados – em número aproximado de 40 empresas – foram divididos em três grupos, seguindo as seguintes características: risco de acidente de trabalho que a atividade oferece, número de funcionários que a terceirizada possui e características da atividade que a empresa realiza.

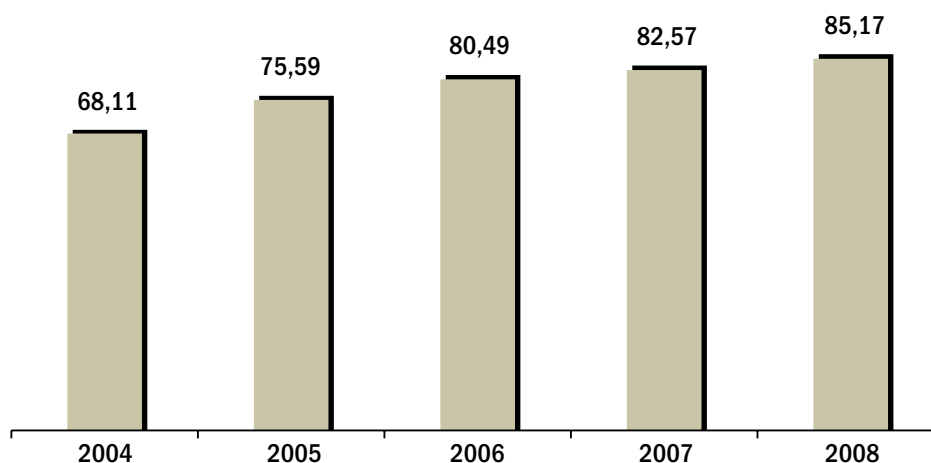
A divisão por grupos foi feita com o propósito de facilitar o acompanhamento e a avaliação do desempenho dos terceirizados ao oferecer um nível mais próximo de comparação entre as empresas, com base na utilização de uma média aritmética por grupo, e também para gerar um grau relativo de competitividade entre as próprias terceirizadas.

Destarte, a partir de 2004, a X Distribuidora iniciou avaliações trimestrais de acompanhamento e avaliações anuais de premiação, nas quais se destaca como prêmio a antecipação do pagamento das faturas mensais nos três meses subsequentes para todas aquelas empresas que obtiveram um Índice de Avaliação Global (IAG) superior a 75%.

#### Resultados da implantação do modelo

A melhoria no desempenho das terceirizadas pode ser visualizada na Figura 2, um incremento do IAG em torno de 25% desde a primeira avaliação até o ano de 2008, possibilitando melhorias nos resultados operacionais da X Distribuidora.

Figura 2 – Média anual do Índice de Avaliação Global - IAG (%)



Fonte: X Distribuidora

Os acidentes de trabalho fatais também foram reduzidos a quase zero durante os cinco anos de implementação do novo modelo de gestão. Isso permitiu que a empresa conquistasse a Certificação em Segurança no Trabalho OHSAS 18001 e a medalha Eloy Chaves 2008, conferida pela Confederação Brasileira de Concessionárias de Energia para empresas que se destacaram na prevenção de acidentes.

A X Distribuidora foi considerada pela Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE), por dois anos consecutivos (2009 e 2010), a melhor distribuidora de energia do Brasil e a melhor distribuidora na avaliação dos clientes. Nos últimos quatro anos (2007, 2008, 2009 e 2010) também recebeu o prêmio Melhores Empresas para trabalhar no Brasil da Revista *Você/SA-Exame*, sendo que, na edição 2010, a distribuidora está entre as dez melhores empresas para trabalhar no Brasil.

Com a melhoria no desempenho das atividades terceirizadas do *core business* da X Distribuidora, a empresa passou a buscar novas fontes de receita por meio da criação de negócios não tradicionais no setor elétrico, como vendas de seguros, eletrodomésticos, serviços de instalação e manutenção elétrica etc. Atualmente, esses novos negócios representam aproximadamente 9% de faturamento adicional à receita por serviços de distribuição.

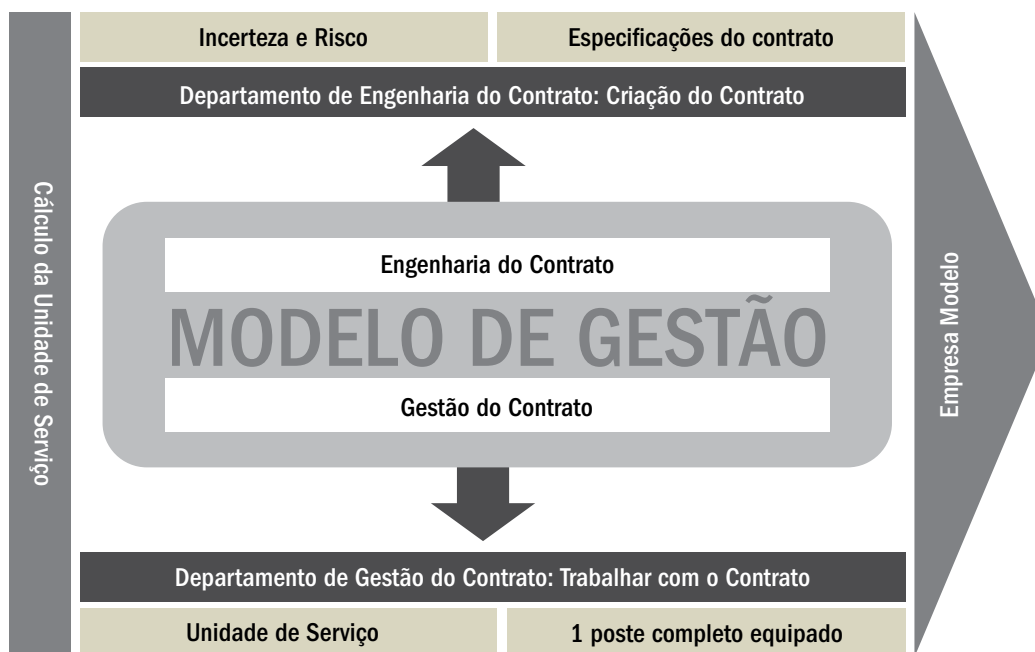
### Caso Z Distribuidora

A Z Distribuidora é uma empresa mista de capital aberto, controlada pelo Governo brasileiro, que faz parte de um grupo de energia que atua em 12 Estados brasileiros e no exterior, e que também é dona de uma empresa de geração e de transmissão. Atualmente, a Z Distribuidora é a maior distribuidora de energia elétrica do Brasil, responsável pelo fornecimento de energia para aproximadamente 6,5 milhões de clientes em 774 Municípios brasileiros e possui aproximadamente 13.000 funcionários, sendo 38% próprios e 62% terceirizados. É detentora da maior rede de distribuição de energia elétrica da América Latina e uma das quatro maiores do mundo, com mais de 390 mil km de linhas construídas.

### Motivação para o desenvolvimento do modelo

A Z Distribuidora evidenciava uma fragilidade na gestão dos terceirizados, seguida do comprometimento da qualidade da prestação dos serviços aos seus clientes. De maneira resumida, a empresa contava com um número elevado de contratos, aproximadamente 145, caracterizados como não homogêneos (o que obrigava a criação de aditivos que suprissem as carências ocasionadas, aumentando os custos), de curto prazo (um ano obrigatório e três prorrogáveis) e um elevado número de empresas terceirizadas (aproximadamente 60, a maioria empresas de

Figura 3 – Modelo de gestão de terceirizados da Z Distribuidora



pequeno porte, com deficiências de capital, equipamento e qualificação).

Essa situação motivou a Z Distribuidora a desenvolver um modelo mais robusto de gestão da terceirização que permitisse eliminar ou reduzir o efeito negativo dos aspectos mencionados anteriormente.

Pelo fato de a Z Distribuidora ser uma empresa pública, o desenvolvimento do modelo se baseou fortemente na utilização dos contratos como ferramenta de gestão.

### Impactos e mudanças na estrutura organizacional

A distribuidora precisou criar e modificar as responsabilidades de alguns departamentos. A gestão dos contratos foi atribuída ao Departamento de Gestão de Contratos (DGC), e a elaboração destes, ao Departamento de Engenharia do Contrato (DEC).

A partir da interação de quatro superintendências funcionais – operação e manutenção, planejamento, expansão e processos comerciais – foi desenvolvido um modelo de gestão de terceirizados apoiado nesses dois departamentos: o DGC, responsável pela adequação dos serviços terceirizados junto às questões contratuais, e o DEC, que estrutura os contratos e editais para adequá-los às exigências da Z Distribuidora, como mostra a Figura 3.

Dessa forma, todo novo requerimento de serviço é analisado pelo DEC, que elabora um contrato adequado às necessidades da distribuidora, detalhando todos os tópicos e recursos necessários para a execução do serviço em questão; assim, o modelo desenvolvido pela Z Distribuidora permite definir as características técnicas do serviço terceirizado a um nível altamente detalhado, por exemplo: tipo e perfil dos equipamentos utilizados, exigências e qualificações dos recursos humanos envolvidos, quantidade e qualidade dos serviços exigidos, mecanismos de controle e avaliação dos serviços prestados.

### Foco estratégico do modelo

De acordo com o diretor responsável pelo DGC, “o modelo desenvolvido pela Z Distribuidora tem como foco a criação de uma empresa de referência e o cumprimento dos requisitos e das especificações dos “contratos”.

A chamada empresa de referência simula custos totais e por serviço, lucratividade, faturamento, operações, entre outros, com o objetivo de sugerir o melhor preço para contratação dos serviços terceirizados, alinhado com a realidade do mercado e com a qualidade esperada pela Z Distribuidora.

O “contrato”, como são chamados os contratos, possibilita reunir, de modo detalhado, todos os requerimentos e as especificações técnicas necessárias para o serviço em

questão e, em conjunto com a empresa de referência, possibilita uma contratação mais eficiente e eficaz.

Outro aspecto importante, segundo um dos gerentes do DEC, é que “a criação da empresa de referência e do “contrato” apoiam-se na monetização padronizada dos serviços terceirizados, através da criação de uma unidade de serviço própria”. Essa unidade de serviço representa o custo total de se instalar um poste completo e, assim, facilita a conversão de todos os serviços requeridos pela distribuidora a uma moeda comum de comparação, que é reajustada por indicadores micro e macroeconômicos divulgados por instituições externas.

Na medida em que as empresas terceirizadas atendem os requisitos dos “contratos”, o desempenho global mínimo esperado pela distribuidora é alcançado.

### Práticas de gestão e relacionamento

De maneira prática, a utilização dos “contratos” e da empresa de referência possibilitaram aumentar a duração do contrato de 1 + 3 para 3 + 2, ou seja, os contratos passaram a valer por três anos, com possibilidade de prorrogação para mais dois anos.

Entre os responsáveis pelas empresas terceirizadas, ficou evidente que essa mudança no tempo de contrato trouxe benefícios consideráveis para o relacionamento com a distribuidora, pois o novo formato, baseado no sistema 3 + 2 anos, reduz consideravelmente a incerteza de investimento em equipamentos por parte das empresas terceirizadas, o que reflete maior confiança na hora de fazer os investimentos em face dos contratos com alto nível de detalhamento e especificidade.

A distribuidora elaborou um *mix* de serviços (junção de vários serviços em apenas um pacote), determinou sua execução por áreas geográficas específicas e, assim, passou a entregar para cada empresa terceirizada um número maior de serviços; com isso, o número de empresas terceirizadas foi reduzido, forçando a contratação de empresas de maior porte que oferecessem condições de infraestrutura e equipamentos para prestar os serviços requeridos pelo *mix*.

### Resultados da implantação do modelo

Entre os benefícios trazidos pelo novo modelo de gestão, pode-se mencionar um incremento na qualidade dos serviços em relação aos seguintes pontos: tempo de contrato, criação da unidade de serviço, estabelecimento da empresa modelo e maiores especificações no contrato.

A implementação de um contrato com validade inicial de três anos e prorrogável por mais dois anos permitiu que as empresas terceirizadas sentissem mais confiança para realizar investimentos em equipamentos e infraestrutura.

A criação da unidade de serviço, que é reajustada por indicadores divulgados por instituições externas, permitiu que a Z Distribuidora controlasse as flutuações dos preços dos serviços, estabelecidos pelas empresas terceirizadas, evitando as pressões de mercado.

Com base no uso da empresa modelo, a Z Distribuidora consegue potencializar a avaliação do desempenho das terceirizadas, estabelecendo tetos mais precisos para as licitações públicas. Na prática, as terceirizadas precisaram se adequar aos custos operacionais e de serviço, além de alinhar e melhorar seus percentuais de lucratividade para poder ser competitivas frente a empresa de referência nas licitações da Z Distribuidora.

As novas especificações do contrato permitem o gerenciamento de um número menor de contratos – criação dos “contratões” – e também uma redução de terceirizados, por meio do estabelecimento do *mix* de serviços.

Juntamente com as mudanças provocadas pela implementação do novo modelo de gestão, a Z Distribuidora se destacou no prêmio Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor (IASC) dos últimos quatro anos, ao ser incluída entre as melhores concessionárias brasileiras na categoria acima de 400 mil consumidores, assim como o Índice de Satisfação com a Qualidade Percebida (ISQP) divulgado pela ABRADÉE, que a posiciona como uma empresa acima da média geral das concessionárias brasileiras.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A intensificação da terceirização nas distribuidoras brasileiras de energia elétrica ganhou maior destaque após 1995, em decorrência da abertura de mercado, da globalização da economia e do processo de privatização das empresas desse setor.

Usualmente, as organizações não conseguem gerenciar as disfunções produzidas com essa intensificação da terceirização, que são repassadas em cadeia para clientes, ameaçando, no limite, o posicionamento competitivo das organizações. Os dois casos analisados e apresentados nessa pesquisa reforçam essa realidade ao destacar que a distribuidora de energia, como empresa central, necessita desenvolver modelos de gestão que levem em consideração essa nova abordagem colaborativa, permitindo corrigir as disfunções que causam impactos negativos sobre sua rede de valor terceirizada.

De maneira efetiva, a principal contribuição do estudo é que essa intensificação da terceirização requer níveis mais elaborados de gestão, o que significa desenvolver sistêmicas de gerenciamento que considerem a pluralidade

de questões que envolvem a terceirização. Essa contribuição instiga as constatações teóricas apresentadas e as relaciona com as práticas desenvolvidas por cada um dos casos escolhidos, uma vez que a análise dos casos levanta características interessantes de similaridades e diferenças, ao levar em consideração a abrangência das atividades terceirizadas, os impactos na estrutura organizacional, o foco do modelo apresentado e as práticas de gestão e relacionamento que suportam o modelo. Essas características podem ser observadas no Quadro 2.

A motivação da X Distribuidora está relacionada com a consolidação do compromisso com a segurança do trabalho, o clima organizacional e a integração com a comunidade e o meio ambiente. Já a motivação da Z Distribuidora está relacionada à necessidade de reduzir o número de contratos e o número de empresas terceirizadas com infraestrutura deficiente.

A expansão da capacidade técnico-gerencial das distribuidoras, proposta nesse estudo, pode ser verificada ao analisar as mudanças na estrutura organizacional. Na X Distribuidora, a coordenação dos serviços terceirizados está sob a responsabilidade dos diversos gestores que fazem o acompanhamento diário da execução dos serviços terceirizados e, por conseguinte, da qualidade desses serviços. Para realizar esse acompanhamento operacional, os gestores fazem uso das ferramentas de gestão que estão sob a responsabilidade do DREP, criado para funcionar como a principal interface entre as empresas terceirizadas e a distribuidora.

Na Z Distribuidora, essa expansão da capacidade técnico-gerencial envolve dois departamentos: o DEC, onde ocorre a explicitação das partes técnicas do serviço que serão incorporadas no contrato, e o DGC, que, após o processo de contratação, inicia a gestão dos contratos com a aplicação de *checklists* e de uma sistemática de avaliação, com o objetivo de fazer as terceirizadas cumprirem as exigências estipuladas em contrato.

Os terceirizados têm sob sua responsabilidade um conjunto de atividades que são parte de um mesmo fluxo produtivo da distribuidora de energia, portanto, o controle direto desses serviços escapa aos gestores da distribuidora. Essa é uma forte razão para que esses terceirizados sejam considerados parte integrante da estratégia da empresa contratante. Isso permite que a empresa terceirizada consiga visualizar melhor o seu papel dentro da rede de valor, podendo priorizar a sua programação em função da estratégia de sua contratante. Essa questão justifica a X Distribuidora focar seu modelo no alinhamento dos seus objetivos estratégicos com as empresas terceirizadas.

A Z Distribuidora, por outro lado, foca seu modelo na empresa de referência e no cumprimento dos requisitos

e das especificações do contrato. Essa prática permite sugerir o melhor preço para a contratação dos serviços terceirizados com base em simulações, cujos requisitos e especificações são rigorosamente definidos nos contratos e possibilitam o desdobramento destes em indicadores que vão balizar a gestão do relacionamento entre terceirizado e contratante.

É importante destacar que a forma como os modelos de gestão são mentalizados envolve processos e mudanças comportamentais das partes envolvidas. Fica claro, portanto, que os aspectos presentes no processo de gestão do relacionamento entre a empresa central e seus terceirizados são diversos e sempre se relacionam entre si. Dessa forma, torna-se relevante a visualização dos inter-relacionamentos da rede de valor como um todo.

Nesse sentido, a X Distribuidora faz uso de um sistema de avaliação e premiação que garante, além de controle e medição, um avanço nos processos de melhoria do relacionamento entre a distribuidora e as empresas terceirizadas. Essa prática estimula a necessidade de uma readequação das relações, em que a empresa central não delega apenas a execução, cabendo ao terceirizado também a necessidade de gestão e o compromisso de resultados da rede.

Na Z Distribuidora, o principal motivador para a melhoria do relacionamento com as empresas terceirizadas é o atendimento aos requisitos e às especificidades dos contratos que rege a relação; este “contratão” é elaborado em função dos aspectos estratégicos, legais e operacionais referentes às atividades que estão sendo contratadas. A partir daí, os representantes da distribuidora e da terceirizada envolvidos com o processo devem atuar, observando todas as variáveis presentes no acordo.

Com o conhecimento e a análise das ideias aqui levantadas e desenvolvidas, julga-se que caminhos poderão ser abertos para o aprimoramento e conseqüente desenvolvimento de novas tecnologias de gestão da terceirização, que levem em consideração as mudanças estruturais das distribuidoras, os diferentes tipos de atividades terceirizadas e as características de funcionamento das empresas terceirizadas.

Tentou-se minimizar as preocupações com relação ao método escolhido ao propor a investigação em dois casos em vez de apenas um, utilizando a lógica de complementaridade de evidências empíricas valiosas para a solução de problemas, avaliação e estratégia.

Ainda que sejam de grande relevância estudos de casos múltiplos buscando evidências convergentes e conclusões

Quadro 2 – CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE GESTÃO DE TERCEIRIZAÇÃO

CATEGORIAS DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS DA X DISTRIBUIDORA	CARACTERÍSTICAS DA Z DISTRIBUIDORA
Motivação para o desenvolvimento do modelo	Consolidação do compromisso com a segurança do trabalho, o clima organizacional e a integração com a comunidade e o meio ambiente.	Número elevado de contratos de curto prazo e grande número de empresas terceirizadas de pequeno porte.
Mudanças e impactos na estrutura organizacional	Foi criado um departamento que serve como interface de comunicação entre a distribuidora e as empresas terceirizadas, objetivando realizar a função de mediação entre as partes.	Dois departamentos ganharam atribuições de controle e gestão das empresas terceirizadas. O Departamento de Gestão de Contratos e o Departamento de Engenharia do Contrato.
Foco estratégico do modelo	Alinhamento dos objetivos estratégicos das empresas terceirizadas com a estratégia da distribuidora.	Criação de uma “empresa modelo” e cumprimento rigoroso dos requisitos e das especificações do contrato.
Práticas de gestão e relacionamento	Utiliza um sistema de avaliação e premiação que garante, além de controle e medição, um avanço nos processos de melhoria do relacionamento entre a distribuidora e as empresas terceirizadas.	O principal motivador para a melhoria do relacionamento com as empresas terceirizadas é o atendimento aos requisitos e especificidades dos “contratões”.
Resultados obtidos pela implantação do modelo	Melhor distribuidora do Brasil e a melhor distribuidora na avaliação dos clientes (ABRADEE 2009 e 2010). Entre as dez melhores empresas para trabalhar no Brasil ( <i>Revista Você/SA-Exame</i> 2010)	Acima da média geral das concessionárias no Brasil (ABRADEE 2007 a 2010). Entre as melhores concessionárias na categoria (IASC-ANEEL 2007 a 2010).

que podem ser replicáveis (YIN, 2005), este estudo limita-se a duas distribuidoras de energia elétrica; o trabalho aqui desenvolvido, portanto, não pode ser generalizado para todo o setor de energia elétrica. Nesse sentido, sugere-se que pesquisas sejam realizadas nas áreas de geração e transmissão de energia elétrica para que a análise seja refinada e, ao mesmo tempo, possa ter o seu uso generalizado no setor.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIDORES DE ENERGIA ELÉTRICA. Prêmio ABRADÉE 2010: histórico das vencedoras do Prêmio ABRADÉE, 2010. Disponível em: [http://www.abradee.org.br/bd\\_vencedoras.asp](http://www.abradee.org.br/bd_vencedoras.asp). Acesso em 03.12.2010.
- ALLEE, V. Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*, v. 9, n. 1, p. 5-24, 2008.
- ALLEE, V. Value-creating networks: organizational issues and challenges. *The learning organization*, v. 16, n. 6, p. 427-442, 2009.
- AMIT, R; SCHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.
- 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. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- BRASIL, H. G. A empresa e a estratégia da terceirização. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 33, n. 2, mar-abr. 1993.
- BROWN, D; WILSON, S. *The black book of outsourcing: how to manage the changes, challenges and opportunities*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2008.
- BUSBIN, J. W; JOHNSON, J. T; DeCONINCK, J. The evolution of sustainable competitive advantage: from value chain to modular outsource networking. *Competition forum*, v. 6, n. 1, p. 103-108, 2008.
- COSTA, M. S. Terceirização e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 34, n. 1, p. 6-11, 1994.
- DIEESE. Terceirização e morte no trabalho: um olhar sobre o setor elétrico brasileiro, 2010.
- EISENHARDT, K. N. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v.4, n. 14, p. 532-550, 1989.
- ELLIS, R; POTTER, M. Ubiquity and other elements: user challenges, the value chain and business opportunities in the future ambient intelligence world. In: EURESCOM SUMMIT, 2005, Heidelberg, Germany. *Proceedings*. Berlin: VDE Verlag GmbH, 2005.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Programa de gestão avançada: temas para excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- GOTTFREDSON, M; PURYEAR, R; PHILLIPS, S. *Strategic sourcing: from periphery to the core*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2005.
- GUTWALD, P. M. *Strategic sourcing technology supply-chains*. Massachusetts: MIT, 1996.
- JIANG, B; QURESHI, A. Research on Outsourcing Results: current literature and future opportunities. *Management Decision*, v. 44, n. 1, p. 44-55, 2006.
- JONES, O. Innovation management as a post-modern phenomenon: the outsourcing of pharmaceutical R&D. *British Journal of Management*, v. 11, n. 4, p. 341-56, 2000.
- KAKABADSE, A; KAKABADSE, N. Outsourcing best practice: transformational and transactional considerations. *Knowledge and Process Management*, v. 10, n. 1, p. 60-71, 2003.
- KOTHANDARAMAN, P; WILSON, D. The future of competition: value-creating networks. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n.4, p. 379-389, 2001.
- LI, M-S e outros. Value proposition for enterprise interoperability. *European Communities*, final version, 2008.
- MINTZBERG, H; QUINN, J. B. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. United States: Prentice Hall, 1996.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-90, May-June, 1990.
- QUINN, J. B. *Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*. New York: Maxwell Macmillan, 1992.
- QUINN, J. B. Strategic Outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, v. 40, n.4, p. 9-21, Summer, 1999.
- QUINN, J. B; HILMER, F. G. Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, v. 35, n. 4, p. 43, 1994.
- SILVA, W. R. Terceirização versus integração vertical: teoria e prática. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 37, n. 3, p. 138, 1997.
- SILVESTRE, B. D. S. e outros. Privatization of electricity distribution in the Northeast of Brazil: the good, the bad, the ugly or the naive? *Energy Policy*, v. 38, n.11, p. 7001-7013, 2010a.
- SILVESTRE, B. D. S. e outros. Privatização: bom ou ruim? Lições do setor de distribuição de energia elétrica do nordeste brasileiro. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 50, n. 1, p. 94-111, 2010b.
- SOUZA, L. L. C. *Decisões de terceirização e as práticas em gestão do fator humano: análise nas grandes indústrias cearenses de confecção*. 2005. 214 p. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.
- SOUZA, L. L. C; DÁVILA, G. A; DONADEL, A. C. Evolução da terceirização estratégica diante da gestão por processos. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 11, 2008, São Paulo. *Anais Eletrônicos*, São Paulo: SIMPOI.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.