



**UNIVERSIDADE SALVADOR-UNIFACS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA  
MESTRADO EM REGULAÇÃO DA INDÚSTRIA DE ENERGIA**

**RITA DE CÁSSIA BITENCOURT EVANGELISTA**

**DEFINIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA  
TERCEIRIZAÇÃO FACE ÀS EXIGÊNCIAS REGULATÓRIAS NO  
SEGMENTO DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

Salvador  
2010

**RITA DE CÁSSIA BITENCOURT EVANGELISTA**

**DEFINIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA  
TERCEIRIZAÇÃO FACE ÀS EXIGÊNCIAS REGULATÓRIAS NO  
SEGMENTO DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Regulação da Indústria de Energia, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Olívia de Souza Ramos.

Salvador  
2010

Ficha Catalográfica

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

Evangelista, Rita de Cássia Bitencourt

Definição de um modelo de gestão estratégica da terceirização face às exigências regulatórias no segmento de distribuição de energia elétrica. / Rita de Cássia Bitencourt Evangelista. – Salvador, 2010.

95 p. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Regulação da Indústria da Energia da Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Olívia de Souza Ramos.

1. Energia elétrica - gestão. 2. Energia elétrica – terceirização. 3. Energia elétrica – regulação. I. Ramos, Maria Olívia de Souza Ramos, orient. II. Universidade Salvador – Unifacs. III. Título.

CDD: 621

## TERMO DE APROVAÇÃO

RITA DE CÁSSIA BITENCOURT EVANGELISTA

### DEFINIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA TERCEIRIZAÇÃO FACE ÀS EXIGÊNCIAS REGULATÓRIAS NO SEGMENTO DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Regulação da Indústria de Energia, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Maria Olívia de Souza Ramos – Orientadora \_\_\_\_\_  
Doutora em Ciências Econômicas pela Université de Paris XIII (Paris-Nord)  
Universidade de Salvador – UNIFACS

Rosembergue Valverde \_\_\_\_\_  
Doutor em Economia pela Université de Paris XIII  
Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS).

José Eduardo Pinheiro Santos Tanure \_\_\_\_\_  
Doutor em Engenharia Elétrica pela Universidade de São Paulo - USP  
Universidade Salvador – UNIFACS

Salvador, 17 de maio de 2010.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela minha existência.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Maria Olívia de Souza Ramos, pela dedicação, generosidade e paciência que sempre me disponibilizou, fundamentais para que eu conseguisse chegar ao fim desta jornada.

A Luís Henrique, meu esposo, pelo seu amor, companheirismo, incentivo e pelas renúncias feitas para me apoiar nesta caminhada.

À minha filha Luísa, alegria maior da minha vida.

Aos meus pais Iracema e Walter, exemplos de vida, amor e dedicação.

Aos meus irmãos, em especial a Roberto, que me apóia incondicionalmente, sempre.

À Rosa Maria e Cícera Lúcia, grandes amigas, pela torcida permanente.

À Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (COELBA), cabe um reconhecimento especial pela oportunidade que me deu em fazer este Mestrado. Os agradecimentos são extensivos, também, a toda equipe do Departamento de Gestão de Contratos.

Dedico este trabalho, com todo meu amor, ao meu esposo Luís Henrique e à minha filha Luísa, que souberam abdicar dos passeios, de aproveitar melhor as férias e aceitaram trocar as horas que a eles seriam dedicadas, pelas horas que dediquei a esta dissertação.

## RESUMO

A partir da década de 80 do século passado ocorreram fortes mudanças no modo de gestão e organização da produção dentro das firmas. Nesse mesmo período, iniciou-se no Brasil uma intensa reestruturação no setor elétrico caracterizada, principalmente, pela privatização, pela desverticalização e pela substituição do regime tarifário. Essas novas regras introduziram uma forte concorrência ao mercado de energia elétrica brasileiro. Essas mudanças fizeram com que as concessionárias adotassem a progressiva terceirização de mão de obra como mecanismo de redução de custos e flexibilização do processo produtivo. A terceirização, apesar dos benefícios, traz fatores inibidores e de riscos levando a firma a buscar mecanismos da sua gestão de forma estratégica e alinhada com as exigências regulatórias. Desta forma, desenvolveu-se este estudo a partir da estratégia empresarial da adoção de um Modelo de Gestão Estratégica da Terceirização (MGET) das distribuidoras de energia elétrica, em alinhamento com as exigências regulatórias, em resposta ao uso da Empresa de Referência adotada pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). Supõe-se que a utilização do MGET viabiliza a prestação do serviço adequado, pois este teria como fundamento básico estimular e reconhecer os terceiros, que buscam, continuamente, fazer mais com o menor custo, com qualidade e responsabilidade social.

**Palavras-chave:** Empresa de Referência. Custos Operacionais Eficientes. Modelo de Gestão. Setor Elétrico. Terceirização.

## ABSTRACT

Since the 1980s great changes have occurred in the management and organization modes of production in companies. During this period, in Brazil, intense restructuring was given a start to, mainly through privatization, unbundling and replacement of tariff scheme. These new rules initiated strong competition on the Brazilian electricity market. These changes led to the agencies adopting progressive labor outsourcing as a mechanism to reduce costs and make the production process more flexible. Despite its benefits, outsourcing conveys inhibiting and risk factors making the company seek mechanisms to manage it in a strategic way aligned with the regulatory requirements. Thus, this study was developed from the business strategy of adopting a Strategic Management Model of Outsourcing (MGET) of the electricity distributors aligned with the regulatory requirements as a response to the use of the Reference Company adopted by the National Energy Agency (ANEEL). It is supposed that the use of the MGET enables providing the adequate service, since it would be basically founded on encouraging and acknowledging third parties, who are constantly trying to make more for a lesser cost, with quality and social responsibility.

**Key words:** Reference company, Efficient operation costs, Management model, Electricity sector, Outsourcing.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Modelo de Satisfação IASC</b>	<b>36</b>
<b>Figura 2 – Matriz de Qualidade Percebida</b>	<b>37</b>
<b>Figura 3 – As Perspectivas do Balanced Scorecard</b>	<b>55</b>
<b>Figura 4 – A Maior Qualidade Melhora Diretamente a Receita e Reduz Custos</b>	<b>57</b>
<b>Figura 5 – Mapa para Sustentabilidade do Modelo MGET</b>	<b>62</b>
<b>Figura 6 – Alinhando a Gestão dos Terceiros às Perspectivas do Negócio</b>	<b>63</b>
<b>Figura 7– Fluxo da Administração por Objetivos - Desdobramento até a Empresa Prestadora de Serviço - EPS</b>	<b>71</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 – Incremento do Número de Terceiros 2004/2006 – Empresas Privatizadas</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 2 - Participação de Terceiros na Força de Trabalho do Setor Elétrico</b>	<b>44</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Composição da Receita de uma Distribuidora de Energia Elétrica</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 2 – Pesquisa IASC - Atributos e Itens Avaliados</b>	<b>35</b>
<b>Tabela 3 – Pesquisa IASC - Atributos e Itens Avaliados na Qualidade Percebida</b>	<b>35</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS

ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ABRADEE	Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica
COELBA	Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia
CERC	Companhia Elétrica Rio de Contas
CEEB	Companhia de Energia Elétrica da Bahia
CELPE	Companhia de Eletricidade de Pernambuco
COSERN	Companhia Energética do Rio Grande do Norte
DEC	Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora
ER	Empresa de Referência
EPS	Empresa Prestadora de Serviço
ESCELSA	Espírito Santo Centrais Elétricas S.A
ETHOS	Instituto de Empresas e Responsabilidade Social
FEC	Frequência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora
FUNCOGE	Fundação Comitê de Gestão Empresarial
GCST	Gestão dos Custos dos Serviços Terceirizados
MGET	Modelo de Gestão Estratégico da Terceirização
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NR	Norma Regulamentadora
ONS	Operador Nacional do Sistema Elétrico
PDCA	P (plan: planejar), D (do: fazer),C (check:verificar) e A (act: agir)
PEGET	Prêmio de Excelência em Gestão das Empresas Terceirizadas
PREVI	Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil
PND	Programa Nacional de Desestatização
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
RA	Receita Anual
SWOT	<i>Strenghts, Weakness, Opportunities e Threats</i>
SGQP	Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Produtividade
TQC	<i>Total Quality Control</i>
TST	Tribunal Superior do Trabalho
VPA	Valor da Parcela B

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
OBJETIVO GERAL	18
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
METODOLOGIA	19
ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	20
<b>CAPÍTULO 1: ASPECTOS LEGAIS DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO ADEQUADO E COM MODICIDADE TARIFÁRIA NA DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA</b>	<b>22</b>
1.1 ASPECTOS REGULATÓRIOS DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO ADEQUADO	23
1.2 INDUÇÃO A EFICIÊNCIA À EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA	27
1.3 A PERCEPÇÃO DO CLIENTE DA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA	34
<b>CAPÍTULO 2: A TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO AMBIENTE DE REESTRUTURAÇÃO DO SETOR ELÉTRICO</b>	<b>39</b>
2.1 CONDICIONANTES QUE INFLUENCIARAM NA DESVERTICALIZAÇÃO E TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR ELÉTRICO	39
2.2 BENEFÍCIOS DA TERCEIRIZAÇÃO	45
2.3 FATORES INIBIDORES E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO	47
2.4 IMPACTOS DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS NAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA	50
<b>CAPÍTULO 3: MODELO EFICIENTE DE GESTÃO DA TERCEIRIZAÇÃO</b>	<b>53</b>
3.1 PARÂMETROS PARA POTENCIALIZAR AS VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO E RESTRINGIR AS SUAS DESVANTAGENS	53
3.1.1 Desdobramento da Estratégia da Concessionária até a Empresa Terceirizada	54
3.1.2. Garantia da Qualidade no Processo de Terceirização	56
3.1.3. Relacionamento de Parceria entre Contratante e Terceiro	58
3.2 O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICO DA TERCEIRIZAÇÃO-MGET: PREMISSAS, CONTEÚDO E CONCEITUAÇÃO	59

<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO A - Fluxo de caixa informatizado das EPS</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO B - Mensagem on line das obrigações das EPS junto aos seus Fornecedores</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO C - Relatórios disponibilizados no sistema de gestão dos custos dos serviços terceirizados</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO D - Componentes e critérios de excelência do PEGET</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO E - Sistema informatizado de ideias inovadoras – ambiente onde o usuário digita sua idéia</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO F - Sistema informatizado ideias inovadoras – ambiente onde o avaliador registra o status da idéia</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO G - Site do canal parceria</b>	<b>100</b>

## INTRODUÇÃO

O pós Revolução Industrial traz à cena novas configurações organizacionais ao processo produtivo, dentre as quais se destacam: o Fordismo - caracterizado pela organização vertical no trabalho, produção em massa, centralização e rigidez - e o Toyotismo - composto pela flexibilização do aparato produtivo, horizontalização e externalização da produção. Cada uma dessas inovações empreende repercussões específicas na esfera produtiva e gerencial, de modo que se refletem fortemente no processo de reestruturação produtivo (HARVEY, 1998 e CORIAT, 1994).

Devido a essa influência, é que a partir da década de 80 do século passado o aumento da concorrência e os avanços tecnológicos forçaram as empresas a buscarem formas de agregar valor a seus clientes e acionistas. Esse contexto inviabilizou a existência da organização tradicional caracterizada, principalmente, pela estrutura verticalizada, baixa flexibilidade, produção em massa e homogeneidade produtiva (ESCRIVÃO FILHO, 1998).

Para enfrentar essa dinâmica do mercado, caracterizada pela acirrada competição, por clientes mais exigentes, por excesso de oferta e pela flexibilização das relações de trabalho, as organizações foram forçadas a se reformular para sobreviver. Segundo Nadler e Tushman (2000), o nível de influência e complexidade aumentou progressivamente e exigiu das empresas maior agilidade de adaptação e respostas adequadas.

Foi perante essas mudanças estruturais, caracterizadas pela implantação dos processos de desverticalização e pela ampliação dos níveis de concorrência das empresas estatais, que, em 1993, iniciou-se no Brasil a reforma institucional do Setor Elétrico. O foco das reformas estava voltado para a garantia da expansão do sistema, mediante transferência das concessões do serviço de energia elétrica para a iniciativa privada (RAMOS, 2006). Ao Estado coube o papel de agente regulador, na ideia de que as mudanças abririam possibilidades de ingresso de capitais, com a conseqüente participação do setor privado nos investimentos de distribuição e principalmente de geração de energia elétrica.

Diante disso, a abertura iniciou a partir dos efeitos da Lei 8.631, de 14.03.1993, que extinguiu o regime de remuneração garantida, desqualizou as tarifas do setor elétrico e incorporou alterações nos mecanismos e instrumentos de

controle das empresas, voltados ao estabelecimento de uma filosofia empresarial e orientação comercial. Com essa Lei, as tarifas passam a ser propostas pelas concessionárias, para serem homologadas pelo Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAEE), o qual passou a sinalizar que aumentos nas mesmas estariam condicionados a ganhos de produtividade por parte das concessionárias.

Em 1995; a Lei 8631 foi ampliada com a promulgação da Lei 8.987, de 13.02.1995 – chamada “Lei das Concessões de Serviços Públicos” e da Lei 9.074, de 07.07.1995 – que estabelece normas para a outorga e prorrogações das concessões e permissões de serviços públicos - de forma que essas duas leis consolidam o início do processo da privatização através de grandes incentivos à competição.

Um ponto relevante dessa reestruturação diz respeito à desverticalização das empresas, significando a desmontagem dos monopólios naturais pela separação, em diferentes empresas, dos segmentos da cadeia produtiva. No caso do setor elétrico, a Geração, a Transmissão e a Distribuição de energia elétrica. Essa separação deveu-se, em parte, às inovações tecnológicas e regulatórias, que ampliaram as possibilidades de competição na infraestrutura<sup>1</sup>. Os segmentos potencialmente competitivos, nos quais as economias de escala e escopo não são relevantes, são separados dos demais pela desverticalização, o que permite e promove a entrada de novas firmas.

Com essas alterações, o setor elétrico conquistou novas bases para transformar seu *modus operandi*, pois sua gestão passou a exigir maiores compromissos com eficiência e resultados<sup>2</sup>, de forma que a sua reestruturação é marcada pela horizontalização e exigência de custos gerenciáveis eficientes que concorrem com uma Empresa de Referência- ER<sup>3</sup>.

Diante do resultado das alterações da forma de organização da indústria de energia elétrica e das exigências do mercado globalizado observa-se a necessidade

---

<sup>1</sup> Rigolon (1997, p.125) cita como exemplo os processos de ciclo combinado na geração termelétrica como elemento competitivo na geração.

<sup>2</sup> Pires (1998) afirma que o objetivo da Lei era o de introduzir uma política tarifária eficiente e estimular a eficiência econômica das concessionárias.

<sup>3</sup> De acordo com a Nota Técnica nº. 166/2006-SER/ANEEL, para cada Distribuidora foi definida uma empresa virtual eficiente, da qual são extraídos os valores para os principais parâmetros das revisões. Essa metodologia encontra-se presente no cálculo dos Custos Operacionais, na apuração do Fator X, do Custo, da Estrutura de Capital e da Base de Remuneração.



de um modelo caracterizado pela flexibilização das relações de trabalho versus forma de produção organizada e a existência de redes de cooperação com objetivo de produção em série, com baixo custo e com qualidade. Uma das alternativas adotadas pelas empresas foi a terceirização<sup>4</sup>, principalmente por viabilizar a redução dos custos e oferecer flexibilidade e agilidade nos processos operacionais. Notadamente no ambiente de distribuição de energia elétrica, segundo dados da FUNCOGE (2009), em média 54% do total da força de trabalho é terceirizada.

Apesar da terceirização ter grande aderência por apresentar várias vantagens – sendo a principal os ganhos de eficiência operacional e redução de custos diretos e indiretos, sobretudo os decorrentes dos encargos trabalhistas e previdenciários (PALMA, 2004, p.10; SOUZA PINTO, 1995, p.122) – há evidências de riscos, como a dificuldade em se manter o padrão de qualidade das empresas contratantes, o aumento da quantidade de retrabalho e maior incidência de acidentes pessoais (SOUZA PINTO, 1995, p.122).

Nesse sentido, para que a terceirização apresente resultados satisfatórios, as concessionárias devem ir além: realizar a gestão dos contratos de forma estratégica, sob pena de serem surpreendidas com prejuízos futuros. Isso significa respeitar as normas regulamentares e os preceitos jurídicos da legislação vigente, e adotar diferentes práticas que diminuam os riscos da terceirização.

Dessa forma, pode-se levantar a seguinte questão: Quais as características principais de um modelo eficiente de gestão estratégica da terceirização, no segmento de distribuição de energia elétrica, em alinhamento com as exigências regulatórias e focado em mitigar os riscos da terceirização? Responder a essa questão é o objetivo desse trabalho.

Supõe-se que o modelo deverá viabilizar a prestação do serviço adequado, dispor de ferramentas que respondam com eficiência a dinâmica dos riscos da terceirização e tenha como fundamento básico estimular e reconhecer os terceiros que buscam continuamente fazer mais com o menor custo, no menor tempo, com qualidade e responsabilidade social.

---

<sup>4</sup> Giosa (2003, p.14) afirma que terceirização “é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua”.

Para avaliar a eficácia do modelo, pretende-se verificar se a sua modelagem dispõe de ferramentas eficientes, baseadas na metodologia do *Balanced Scorecard*<sup>5</sup> – para alinhar as iniciativas dos processos terceirizados com o planejamento estratégico da empresa – e na teoria da Total Quality Control (TQC)<sup>6</sup> - para monitorar e viabilizar a eficiência dos custos operacionais, não só através da redução do retrabalho, do aumento da produtividade, da redução dos acidentes de trabalho e do passivo trabalhista como também da melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos terceirizados, com o objetivo de ampliar a aderência com a Empresa de Referência adotada pela ANEEL e as exigências regulatórias de qualidade e prazo<sup>7</sup>.

## OBJETIVO GERAL

Pretende-se avaliar a adequação de um modelo eficiente de gestão estratégica da terceirização no segmento de distribuição de energia elétrica, face às exigências Regulatórias do Setor. Busca-se, principalmente, verificar as características ideais para ganhos de eficiência produtiva, a qualidade dos serviços prestados e a eficácia da gestão estabelecida pela Empresa de Referência, levando-se em conta os riscos e os benefícios da terceirização.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atendimento ao objetivo geral, faz-se necessário o estabelecimento e o cumprimento de objetivos específicos:

- a) Levantar os condicionantes que influenciaram na desverticalização e terceirização no setor elétrico, visando situá-los no contexto identificando os fatores desencadeantes para que elas fossem efetivadas;

---

<sup>5</sup> O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão que traduz as estratégias em ação, em linguagem clara para todos os níveis da Organização, através de um conjunto equilibrado de perspectivas e de indicadores de causas e efeito (ALMEIDA, 2006; MIRANDA, 2001).

<sup>6</sup> A filosofia do TQC é que a qualidade e a produtividade aumentam com a diminuição da variabilidade no processo. Para isso, a gestão da qualidade a fim de atender e satisfazer as necessidades do cliente deve envolver todos os elementos que tiveram alguma participação, direta ou indireta, em sua produção (SLACK, 1999).

<sup>7</sup> Resoluções Normativa nº 456, de 29 de novembro de 2000, e Resolução Normativa nº 024, de 27 de janeiro de 2000, quanto às ligações/religações e os restabelecimentos das interrupções de energia respectivamente.

- b) Identificar os aspectos legais da prestação de serviços adequados com modicidade tarifária em distribuição de energia elétrica, que servirão de base para avaliar a aderência do modelo de gestão da terceirização às exigências regulatórias;
- c) Enumerar os benefícios e os fatores inibidores e condicionantes da terceirização, com o objetivo de mitigar riscos;
- d) Definir parâmetros para potencializar as vantagens da terceirização e restringir as suas desvantagens;
- e) Apresentar as características de um modelo eficiente de gestão estratégica da terceirização face às exigências regulatórias.

## METODOLOGIA

Em primeiro lugar fez-se uma breve análise das transformações da firma e seus modos de produção, com a finalidade de contextualizar os fatos relevantes que influenciaram na forma de organização da indústria de energia elétrica e na ascensão do processo da terceirização em contraposição à verticalização. De forma que essas alterações impõem ao setor elétrico uma transformação do seu *modus operandi*, pois sua reestruturação passou a exigir maiores compromissos com eficiência e resultados.

Em segundo lugar foi realizada uma pesquisa bibliográfica referente à regulação do setor elétrico brasileiro por meio de consulta às leis; verificação de notas técnicas e de resoluções relacionadas à reestruturação do setor elétrico, com a regulação econômica por comparação e incentivo à eficiência operacional e com serviços adequados, que servirão de base para contrastar com as características do modelo de gestão da terceirização em estudo.

Dando sequência procedeu-se a um levantamento da fundamentação da terceirização com os seus motivadores, condicionantes, pontos fracos e fortes, objetivando utilizá-los como referência para a avaliação dos riscos e identificação dos parâmetros que potencializam as vantagens e restringem as desvantagens tornando a terceirização mais competitiva.

Por fim, como sustentação da pesquisa, efetuou-se, também, o levantamento, dos procedimentos metodológicos do *Balanced Scorecard* e do *Total Quality Control* (TQC) que serviram de base para contextualizar a estrutura e eficácia das ferramentas que compõem o modelo de gestão em análise.

## ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Visando alcançar os objetivos propostos e responder ao problema exposto pela pesquisa, esta dissertação foi estruturada em três capítulos, além da introdução e conclusão. A Introdução apresenta uma visão global do estudo, os objetivos e a metodologia adotada.

O capítulo 1 expõe **Aspectos Legais da Prestação de Serviço Adequado e com Modicidade Tarifária na Distribuição de Energia Elétrica** e tem como objetivo identificar as exigências legais e regulatórias da distribuição de energia elétrica, que nortearão o Modelo de Gestão Estratégica da Terceirização, objeto desta dissertação. Este Capítulo está organizado em três seções. Na primeira seção, apresentam-se os *aspectos regulatórios da prestação de serviço adequado* - por ser sua execução um fator crítico de sucesso da terceirização. Na segunda seção demonstram-se os *condicionantes da regulação econômica que incentivam à eficiência à empresa Distribuidora de energia elétrica* e que servirão de base para a definição das variáveis-chaves do modelo de gestão em análise. Na última seção, são apresentados os *parâmetros para identificar a percepção do cliente da empresa Distribuidora de energia elétrica*, através da exposição dos atributos das pesquisas de satisfação da ANEEL e ABRADE, com objetivo de subsidiar a avaliação da aderência dos requisitos do modelo de gestão da terceirização com a referida pesquisa.

O capítulo 2, composto de três seções, discorre sobre **A Terceirização como Estratégia Competitiva no Ambiente de Reestruturação do Setor Elétrico**, tendo como finalidade apresentar a fundamentação da terceirização e avaliar os seus riscos. Na primeira, investigam-se os *condicionantes que influenciaram na desverticalização e terceirização do setor elétrico* - focando principalmente a análise da flexibilização das relações de trabalho versus forma de produção organizada e a verticalização, por contribuírem com a recomposição dos ganhos de produtividade e

serem indutores da reestruturação do setor elétrico e do processo da terceirização. Na segunda seção apresentam-se os seus *benefícios* e na terceira os *fatores inibidores e desvantagens da terceirização*, com o propósito de auxiliar nas análises para mitigação dos seus riscos e potencialização dos pontos fortes. Por fim, na terceira seção, enumeram-se os *impactos da terceirização de serviços nas empresas distribuidoras de energia elétrica*, com a finalidade de situar o modelo de gestão da terceirização, foco desta dissertação.

O capítulo 3 apresenta **O Modelo Eficiente de Gestão da Terceirização**, discutindo as características principais de um Modelo de Gestão Estratégica da Terceirização (MGET), das Distribuidoras de energia elétrica, em alinhamento com as exigências regulatórias e focado em mitigar os riscos da terceirização. Encontra-se estruturado em duas seções. Na primeira, definem-se os *parâmetros para potencializar as vantagens da terceirização e restringir as suas desvantagens* com o objetivo de torná-la mais competitiva; na segunda, discorre-se sobre a organização e formatação de um *Modelo de Gestão Estratégica da Terceirização (MGET)*, apresentando-se as suas premissas; conteúdo e conceituação.

Por fim são apresentadas as conclusões e recomendações do presente estudo.

## **CAPÍTULO 1: ASPECTOS LEGAIS DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO ADEQUADO E COM MODICIDADE TARIFÁRIA NA DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

A prestação de serviços no setor elétrico é composta por diferentes interesses: o consumidor deseja obter os serviços com qualidade e tarifas justas; o governo demanda custos de energia elétrica eficientes, por ter grande influência sobre a economia, e o investidor espera que as tarifas sejam suficientes para gerar rentabilidade ocasionando retorno adequado sobre o capital investido. Diante disso, as exigências regulatórias buscam viabilizar a modicidade tarifária, o serviço adequado, a garantia de rentabilidade aos investidores e o estímulo à eficiência do setor elétrico.

Alinhado a isso, uma das adaptações estratégicas utilizadas pelo setor elétrico para se adequar a essas novas exigências regulatórias foi a terceirização, de forma que, segundo dados da Fundação Comitê de Gestão Empresarial (FUNCOGE, 2009) em média 54%, do total da força de trabalho deste segmento é terceirizada.

Para identificar as exigências legais e regulatórias da distribuição de energia elétrica, que nortearão o Modelo de Gestão Estratégica da Terceirização, objeto desta dissertação, organizou-se esse Capítulo em três seções. Na primeira seção, apresentam-se os *aspectos regulatórios da prestação de serviço adequado* - por ser sua execução um fator crítico de sucesso da terceirização. Na segunda seção demonstram-se os condicionantes da regulação econômica que incentivam a *eficiência à empresa Distribuidora de energia elétrica* e que servirão de base para a definição das variáveis-chaves do modelo de gestão em análise. Na última seção, são apresentados os parâmetros para identificar a percepção do *cliente da empresa Distribuidora de energia elétrica*, através da exposição dos atributos das pesquisas de satisfação da ANEEL e ABRADE, com objetivo de subsidiar a avaliação da aderência dos requisitos do modelo de gestão da terceirização com a referida pesquisa.

## 1.1 ASPECTOS REGULATÓRIOS DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO ADEQUADO

A garantia da conservação do equilíbrio econômico-financeiro do contrato de concessão tem como referência o compromisso do concessionário de prestar serviço público adequado, ou seja, com qualidade.

Nesse Contexto, a Lei nº 8.987/95 determinou no art. 6º o direito ao usuário de receber “serviço adequado”, definindo o termo em seu parágrafo 1º:

Art. 6º Toda concessão ou permissão pressupõe a prestação de serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários, conforme estabelecido nesta Lei, nas normas pertinentes e no respectivo contrato.

§ 1º Serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas. (BRASIL, 1995).

A Lei das concessões ainda dispõe que o serviço público adequado é um direito dos usuários e dever dos concessionários, dispostos respectivamente em seus artigos 7º e 31, transcritos a seguir:

Art. 7º. Sem prejuízo do disposto na Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990, são direitos e obrigações dos usuários:

I - receber serviço adequado;

.....

Art. 31. Incumbe à concessionária:

I - prestar serviço adequado, na forma prevista nesta Lei, nas normas técnicas aplicáveis e no contrato [...]. (BRASIL, 1995).

Com relação ao mesmo assunto, a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, conhecida como Código de Defesa do Consumidor no seu art. 22, dispõe sobre a prestação do serviço público com qualidade:

Art. 22. Os órgãos públicos, por si ou suas empresas, concessionárias, permissionárias ou sob qualquer outra forma de empreendimento, são obrigados a fornecer serviços adequados, eficientes, seguros e, quanto aos essenciais, contínuos. [...] (BRASIL, 1990).

Diante do exposto e com o objetivo de alinhar ao tema em análise, será dada ênfase aos princípios da continuidade, eficiência, segurança, cortesia e qualidade do serviço adequado, por serem também, grandes referenciais para serviços adequados no Setor Elétrico.

O princípio da **continuidade** ressalta que o fornecimento dos serviços não seja interrompido sem justificativas, sendo estas definidas pelo poder concedente, sempre considerando o benefício da coletividade, que é quantificado de acordo com o tempo de interrupção e ou da frequência da interrupção. Nesse sentido, a Resolução ANEEL nº 024, de 27 de janeiro de 2000, define o cálculo dos indicadores, o período de aviso para interrupções programadas, a forma de estabelecimento das metas de continuidade, a multa por sua violação e os indicadores de Frequência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora (FEC) e Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora (DEC), sendo que para este indicador considera as interrupções iguais ou maiores que 3 (três) minutos. Ressalta-se que essa duração da interrupção está ligada principalmente aos recursos humanos e materiais empregados para a recomposição e reparo da rede.

Já a **eficiência** faz parte dos princípios constitucionais, no art. 37 da Constituição, para a Administração Pública. Segundo Alves (1999), faz-se necessário à prestação dos serviços atender os parâmetros de qualidade estabelecidos pelo poder concedente, pois a eficiência deve ser também considerada como a melhor realização possível da prestação de serviços públicos, em termos de satisfação dos clientes e menores custos .

Com relação ao princípio da **segurança**<sup>8</sup>, a ANEEL inseriu nos contratos de concessão, no apêndice 8, os seguintes indicadores de segurança: taxa de frequência de acidentes do trabalho, taxa de gravidade de acidentes do trabalho, número de acidentes com terceiros envolvendo a rede elétrica e demais instalações da Concessionária e total de indenizações pagas em decorrência de acidentes. É enfatizado que esses indicadores são referências para relatório de acompanhamento estatístico, deverão estar disponíveis para auditoria da Agência Reguladora e servirão de base para medir o grau de excelência dos serviços prestados.

Destaca-se ainda que a regulamentação dos indicadores de acidentes do trabalho é feita pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), por meio da Portaria 3.214, de 08 de junho de 1978, que criou a figura dos Serviços Especializados em

---

<sup>8</sup> “Uma condição ou conjunto de condições que objetivam uma relativa proteção contra um determinado risco.” (COUTINHO, 2002, p.23).



Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho, com atribuição, dentre outras, de enviar anualmente as estatísticas de acidentes. Paralelamente à legislação trabalhista, a Lei nº 8.213/91 determina no artigo 22 que todo acidente de trabalho ou doença profissional deverá ser comunicado pela empresa ao INSS, sob pena de multa em caso de omissão.

Em complemento, registra-se que a forma de apuração dos indicadores de segurança do trabalho é descrita na norma técnica ABNT NBR 14280/2001. Nela estão contidas as seguintes definições:

- a) **Cálculo de Homens hora de exposição ao risco:** as horas homens são calculadas pelo somatório das horas de trabalho de cada empregado.
- b) **Medidas de avaliação de frequência:** devem ser calculadas com a aproximação de centésimos e pela seguinte expressão:

$$F_A = \frac{N \times 1000000}{H}$$

Onde:

**FA** é a taxa de frequência dos acidentes, dependendo do tipo de estatística pode se utilizar acidentes típicos ou de trajeto, com ou sem afastamento, etc.

**N** é o número de acidentes

**H** representa as horas homem de exposição ao risco

**Medidas de avaliação de gravidade:** devem ser calculadas com a aproximação de centésimos e pela seguinte expressão:

$$G = \frac{T \times 1000000}{H}$$

Onde:

**G** é a taxa de gravidade dos acidentes

**T** é o tempo computado ou debitado

**H** representa as horas homem de exposição ao risco

A taxa de gravidade de acidentes é dada pela quantidade de dias de afastamento do acidentado, para o caso de incapacidade temporária. Para o caso de capacidade permanente, utilizamos uma equivalência da gravidade do acidente em dias, por meio de uma tabela constante da própria norma.

Associado a isso, as Normas Regulamentadoras (NR) têm também como objetivo a saúde e segurança no trabalho conforme o exposto abaixo:

**a) NR nº 4:** homologa a obrigatoriedade da empresa manter os Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), com a finalidade de promover a saúde e proteger a integridade do trabalhador no local de trabalho;

**b) NR nº 5:** constitui a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) tendo como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador;

**c) NR nº 6:** regulamenta a utilização do Equipamento de Proteção Individual (EPI), destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho;

**d) NR nº 7:** estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implementação do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), com o objetivo de promoção e preservação da saúde do conjunto dos seus trabalhadores;

**e) NR nº 10:** estabelece os requisitos e condições mínimas objetivando a implementação de medidas de controle e sistemas preventivos, de forma a garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores que, direta ou indiretamente, interajam em instalações elétricas e serviços com eletricidade.

De acordo com o princípio da **cortesia**, o trato com urbanidade, educação e civilidade, devida pelos concessionários aos usuários é um dever legal, disciplinado pela Constituição no art. 37, parágrafo 3º, transcrito abaixo:

*Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:*

*§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:*

*I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;*

*II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;*

*III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.*

A ANEEL acompanha o número total de reclamações recebidas, classificando-as como procedente ou improcedente. As procedentes encontram-se relacionadas a problemas de continuidade; modicidade tarifária; regularidade, etc. Contudo as distribuidoras são obrigadas a manter uma central de atendimento ao cliente.

Além dos princípios anteriormente expostos, o concessionário deve respeitar os níveis mínimos de **qualidade**, estipulados pelo poder concedente. Para Alves (1999), a qualidade não pode ser entendida apenas do ponto de vista da qualidade física dos bens que são objeto dos serviços essenciais, mas também do ponto de vista do atendimento, formação dos profissionais em contato com os consumidores e qualidade dos técnicos. Associado a isto, os artigos 23 e 29 da Lei das concessões definem que o poder concedente deve zelar pela qualidade do serviço e acompanhá-lo por meio de indicadores.

## 1.2 INDUÇÃO A EFICIÊNCIA À EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA

Nesta seção enumeram-se os pontos principais da metodologia de revisão tarifária adotada pela ANEEL para as Empresas de Distribuição de Energia Elétrica no Brasil, na reestruturação do setor elétrico brasileiro, após reforma institucional da década de 1990. São apresentadas as abordagens teóricas relacionadas à

regulação de monopólios naturais<sup>9</sup>, dando ênfase aos mecanismos da regulação econômica focada no incentivo à maior eficiência operacional e na comparação com um mercado competitivo simulado, a fim de fornecer elementos teóricos para discussão do tema desta dissertação.

Para Kessler (2006), a regulação econômica é definida como a necessidade de estabelecer restrições às decisões dos agentes econômicos, em consequência da assimetria de informação e custos de transação<sup>10</sup>; encontradas principalmente em mercados em que se identificam condições de monopólio natural.

Em complemento, as falhas são fomentadas, principalmente, pelas imperfeições do mercado, pela informação incompleta dos agentes econômicos, pelos custos de transações elevadas, existência de externalidades e ocorrência de estruturas de mercado do tipo concorrência imperfeita. É nesta linha que Farina, Azevedo e Saes (1997) afirmam que as principais falhas de mercado são as externalidades<sup>11</sup>, informações assimétricas, bens públicos e poder de mercado.

Com relação às falhas de mercado ocasionadas pela assimetria de informação, deve-se ao impedimento do funcionamento perfeitamente concorrencial do mercado, na medida em que um dos agentes de um mercado tem uma informação relevante enquanto o outro, por sua vez, não a possui. A existência desta assimetria faz com que os agentes econômicos não aloquem seus recursos da maneira mais eficiente. No setor elétrico, a informação imperfeita entre concessionárias e agências reguladoras ocasiona um efeito multiplicador na

---

<sup>9</sup> Uma única firma suprindo o mercado com custo mínimo tendo como características economias de escala e de escopo na prestação de serviços básicos e seus produtos são consumidos em grande escala (VILELA ; MACIEL, 1999, p.8). Um monopólio natural é uma empresa que tem capacidade de produção para todo o mercado com um custo inferior ao que existiria se houvesse outras empresas. O monopólio natural surge onde há grandes economias de escala. Se as empresas são divididas para competir entre si, o custo médio de cada uma seria maior do que o custo do monopólio original. (PINDYCK; RUBINFELD, 2002, p. 348).

<sup>10</sup> Furubotn e Richter (2000) ressaltam que o custo de transação são os custos de estabelecer, manter, ou mudar a rede básica do sistema institucional. Dito de outra forma, Ponde (1994, p.99) afirma que os custos de transação são os “custos incorridos para ‘planejar, adaptar e monitorar o cumprimento de tarefas em determinado conjunto de atividades produtivas”.

<sup>11</sup> externalidades: em determinados setores, os custos sociais da produção não se refletem integralmente nos preços, gerando-se para seus consumidores benefícios (externalidades positivas, por exemplo para o usuário de transporte individual, que não paga o custo do investimento viário) e, para os demais membros da sociedade, custos (externalidades negativas, tais como a poluição e os engarrafamentos). A intervenção estatal visa, aqui, a evitar desperdícios econômicos e compensar desequilíbrios entre custos e benefícios sociais e privados (GIOFANI NETO, 2002).

elevação dos custos da ação do regulador podendo resultar em um efeito multiplicador no investimento e na diminuição da qualidade do serviço. Sobre este tema, Mitchell e Simmons (2003, p.53) afirmam que em relação à assimetria de informação, é fundamental assinalar que os modelos de competição de mercado se apoiam no pressuposto da informação perfeita em que os consumidores, ao tomarem sua decisão, sabem tudo o que precisam saber sobre a qualidade de um produto, preço da concorrência etc. Tal pressuposto não é realista porque obter informações tem custos, os produtos podem ser complexos ou seus efeitos somente serem sentidos no longo prazo ou, ainda, há efeitos colaterais desconhecidos.

O escasso provisionamento de bens públicos é caracterizado, também, como uma falha de mercado que recai frequentemente como justificativa para a intervenção do Estado na economia. Para Samuelson (1954, p. 387-389), os bens públicos caracterizam-se pela não-rivalidade que faz com que o consumo de um bem público por um indivíduo não reduza o consumo por outra pessoa, isto é, o custo de fornecer o bem público para um consumidor adicional é zero, pois todos podem se beneficiar do bem sem reduzir o seu valor para os outros. Outra característica dos bens públicos é a não exclusividade, o que significa que esse bem não pode ser mantido fora do alcance de qualquer membro de um grupo uma vez que tenha sido fornecido para o grupo, isto é, nenhum agente econômico tem direito exclusivo de uso ou de propriedade sobre o bem (MITCHELL; SIMMONS, 2003. p.45).

Outra falha é o Poder de Mercado que consiste no ato unilateral de uma empresa (ou grupo de empresas) aumentar os preços acima dos preços concorrentes, ou reduzir quantidades, ou diminuir a qualidade dos produtos ou serviços. Há também empresas que possuem custos marginais menores do que a de algumas empresas que atuam no mesmo mercado de forma eficiente. Daí surge o monopólio natural demandando a substituição das forças do mercado pela regulação econômica (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Diante do exposto, um dos aspectos mais importantes das reformas inseridas no setor elétrico é a composição de um modelo tarifário que atenda aos interesses dos consumidores, garanta a rentabilidade dos investidores e estimule a eficiência setorial. Essa situação deve-se ao fato de que, apesar da liberalização da indústria e da introdução de regras de mercado, especialmente no segmento de geração, os

setores de transmissão e distribuição de energia elétrica permaneceram funcionando como monopólios naturais.

Nesse contexto, a regulação econômica surge das falhas de mercado<sup>12</sup> que determinados segmentos da economia apresentam como características intrínsecas. Alinhado a isso, Kessler (2006) afirma que a regulação econômica é o instrumento mais utilizado para mitigar as falhas de mercado, principalmente em situação de monopólio natural, através da criação de condições necessárias para que os segmentos de mercado que demandam regulação sejam atrativos ao interesse de grupos econômicos e possibilitem a sociedade a obter serviços em quantidade, qualidade e a um custo adequado.

Segundo Kessler (2006, p.36), há três fatores balizadores que definem a regulação por incentivo como importante: Definição dos objetivos específicos a serem atingidos, grau de liberdade que a firma regulada gozará para tomar decisões quanto a prestação do serviço, e a firma regulada estará sujeita às ações de fiscalização do regulador, seja através dos resultados operacionais ou do estabelecimento de metas associadas à qualidade e à eficiência do serviço.

Nesse sentido, registra-se a necessidade da existência do modelo de gestão estratégica dos terceiros apresentado no capítulo 3 deste estudo, na medida em que as empresas terceirizadas executam os processos chaves da cadeia produtiva (ligar, religar, cortar clientes e atender ocorrências referentes à falta de energia) e estes são responsáveis por grande participação nos custos operacionais das concessionárias de energia elétrica, que serão comparados com os da Empresa de Referência, e avaliados pela qualidade dos serviços prestados.

A regulação por incentivo teve seu início com a homologação da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, chamada “Lei das Concessões”, que viabilizou a implementação do regime da tarifa pelo preço (*price-cap*)<sup>13</sup> e a opção de os

---

<sup>12</sup> Nesse ambiente, a regulação econômica vem para, na presença das “falhas de mercado”, assegurar que o resultado da interação entre produtores e consumidores de determinado bem ou serviço seja eficiente, tendo como resultado adequado níveis de quantidade, qualidade e preço (FIANI; PINTO JR.; 2002. p. 515-545). Além disso, os sinais econômicos não são suficientes para garantir que as escolhas dos agentes levem ao equilíbrio entre a oferta e demanda, impossibilitando que se alcance a eficiência de Pareto (PINDYK; RUBINFELD, 2002, p. 765-766). Portanto, a regulação econômica enfrenta o desafio de resolver as tensões entre as eficiências alocativa, distributiva e produtiva, além de introduzir mecanismos de indução à eficiência dinâmica.

<sup>13</sup> O mecanismo *price-cap* foi introduzido num contexto de reformas e privatizações na Inglaterra, tendo sido implantado, primeiramente nas telecomunicações em 1984, estendendo-se,

contratos preverem mecanismo de revisão tarifária, a fim de manter o equilíbrio econômico-financeiro da concessionária, minimizar a assimetria de informações e estimular a eficiência na prestação do serviço com modicidade tarifária.

É nessa linha, conforme exposto na Nota Técnica Nota Técnica n.º 052/2008-SRE/ANEEL, que os contratos de concessão das distribuidoras de energia elétrica assinados a partir de 1995, estabeleceram valores de tarifas iniciais cujas atualizações tiveram como mecanismos: Reajustes Tarifários Anuais – ITR.<sup>14</sup> e Revisões Tarifárias Extraordinárias<sup>15</sup>.

Para o cálculo dos Reajustes e Revisões tarifárias, utilizam-se as variáveis: **Parcela A** – composta pelos custos não gerenciáveis, a exemplo da energia elétrica adquirida para atendimento aos clientes, os encargos setoriais e os custos com transporte de Energia; **Parcela B** - denominada de “custos gerenciáveis” sujeitos a influência das iniciativas implementadas pela concessionária (compreendem os custos de Operação & Manutenção: pessoal, material, serviços de terceiros e outras despesas, detalhadas na tabela 1) e **Fator X** - auferir os ganhos de produtividade.<sup>16</sup>

---

posteriormente, aos setores de gás natural em 1986, aeroportos em 1987 e abastecimento de água em 1989 e 1990 (REES ; VICKERS, 1995). Para Pires e Piccinini (1998, p.17 a 23), a tarifação *price-cap* é composto por um preço-teto para os preços médios da firma, cujo ajuste tem como parâmetro a evolução de um índice de preços ao consumidor, o Retail Price Index (RPI), deduzido um percentual equivalente a um fator X de produtividade, para um período pré-fixado de anos. Esse mecanismo pode envolver, também, um fator Y de repasse de custos para os consumidores, formando a seguinte equação:  $RPI - X + Y$ . De modo que a adoção do *price-cap* tem como objetivo contribuir para restringir o risco de captura das agências reguladoras (ao não expô-las a uma situação de assimetria de informações) e para incentivar a ação eficiente das firmas, uma vez que, com preços fixos, estas poderiam apropriar-se da redução de custos que viesse a ocorrer entre os períodos revisionais.

<sup>14</sup> Os Reajustes Tarifários Anuais com base em mecanismos de incentivo são calculados de acordo com a fórmula:

$$IRT = \frac{VPA_1 + VPB_0 \cdot X (IGPM \pm X)}{RA_0}$$

Sendo:

$VPA_1$  = Valor da parcela A para o ano seguinte;

$VPB_0$  = Valor da parcela B para o ano imediatamente anterior;

$IGMP$  = Índice Geral de Preços de Mercado dos últimos doze meses anteriores ao reajuste em processamento;

$X$  = Número índice definido pela ANEEL, de acordo com o Contrato de Concessão a ser subtraído ou adicionado ao IGPM a cada reajuste tarifário anual;

$RA_0$  = receita anual da concessionária para o ano imediatamente anterior.

<sup>15</sup> Revisão Tarifária, a cada quatro ou cinco anos, que se destina a estabelecer novos níveis tarifários para a concessionária, de acordo com as alterações nos custos de serviço. Revisões Extraordinárias, no evento da ocorrência de mudanças significativas na estrutura de custos das Concessionárias.

<sup>16</sup> Para maior aprofundamento ver Nota Técnica Nota Técnica n.º 052/2008-SRE/ANEEL, ANEXO III.

Tabela 1 – Composição da Receita de uma Distribuidora de Energia Elétrica

<b>Composição da Receita Requerida</b>	
Parcela A (custos não-gerenciáveis)	Parcela B (custos gerenciáveis)
<b>Encargos Setoriais</b> Reserva Global de Reversão (RGR) Conta de Consumo de Combustível (CCC) Taxa de Fiscalização de Serviços de E.E. (TFSEE) Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de E.E. (Proinfra) Conta de Desenvolvimento Energético (CDE) P&D e Eficiência Energética Operador Nacional do Sistema (ONS) <b>Custo com Transporte de Energia</b> Uso das Instalações de Transmissão (RB + DIT) Uso das Instalações de Conexão Uso das Instalações de Distribuição Transporte de Energia Elétrica Proveniente de Itaipu <b>Compra de Energia Elétrica para Revenda</b> Contratos Bilaterais Energia de Itaipu Contratos de Leilões	<b>Despesas de Operação e Manutenção</b> Pessoal Materiais Serviços de Terceiros Despesas Gerais e Outras <b>Despesas de Capital</b> Quota de Reintegração Regulatória Remuneração do Capital

FONTE: Nota Técnica no 052/2008-SRE/ANEEL, de 20/02/2008.

De acordo com a referida Nota Técnica, o reajuste das Parcelas “A” e “B” é realizado durante cada ano do período tarifário, de forma que na ocasião da revisão tarifária, cada concessionária tem definida a estrutura tarifária com seus valores iniciais que, aplicados ao seu mercado, determinam a Receita Anual (RA) do primeiro exercício do período tarifário subsequente. Associado a isto, em cada reajuste anual do período tarifário, o Valor da Parcela A (VPA) é obtido pelos parâmetros vigentes de cada um das rubricas que compõem a referida parcela (conforme tabela 1).

Com relação ao novo valor da Parcela B (VPB), ele é obtido pela diferença entre RA e VPA e corrigido pela variação do IGP-M observado nos 12 meses anteriores à data do reajuste deduzido o Fator X definido na revisão tarifária, que espelha o compartilhamento dos ganhos de produtividade com os consumidores. De forma que, durante a Revisão Tarifária, os custos gerenciáveis são determinados de acordo com os custos operacionais modelados pela Empresa de Referência (ER)<sup>17</sup> e a remuneração do capital investido – apurado pela aplicação da taxa de remuneração (WACC)<sup>18</sup> na Base de Remuneração<sup>19</sup>. Tais regras estimulam a

<sup>17</sup> A Empresa de Referência (ER) é uma metodologia definida pela ANEEL, dispõe de uma estrutura física e os custos necessários para operacionalizar a empresa de forma eficiente e garantir os níveis de qualidade exigidos pela legislação do setor elétrico. Como forma de incentivo simula-se uma concorrência entre a empresa virtual e a concessionária específica com o objetivo de estimular que os custos da empresa real não ultrapassem ao da “Empresa de Referência” e com isso obter a rentabilidade esperada. A metodologia da ER está descrita no Anexo I das notas explicativas das revisões tarifárias das distribuidoras e procura definir o desenho da empresa eficiente (infraestrutura necessária), bem como os métodos de cálculos dos custos de pessoal, materiais e serviços necessários para a operação e manutenção dos serviços de distribuição.

<sup>18</sup> Definida através de uma estrutura de capital-padrão composta por capital próprio e de terceiros fixados para todas as empresas Distribuidoras.



concessionária a reduzir os custos de operação (cobertos pela Parcela B da receita) ao longo do período anterior à próxima revisão tarifária.

Desse modo, o processo de revisão tarifária é efetuado em duas fases. A primeira fase corresponde ao reposicionamento tarifário – onde são fixadas tarifas ajustadas com a cobertura dos custos operacionais eficientes – para um dado nível de qualidade do serviço – e com uma remuneração justa e adequada sobre investimentos realizados com prudência. Na segunda fase é realizado o cálculo do Fator X, baseado em metas de produtividade para o segundo período tarifário.

Em complemento, observa-se que o Fator  $X^{20}$  compõe o Índice de Reajuste Tarifário e tem como função motivar a melhoria constante da eficiência do serviço prestado e o compartilhamento de ganhos de eficiência entre Distribuidoras e os consumidores. Para tanto, esse fator é composto de duas parcelas:  $X_e$  – componente que auferir os ganhos de produtividade decorrentes do crescimento do mercado atendido e  $X_a$  – é o componente que reflete a variação de custos de mão de obra da Parcela B.

Ressalta-se ainda que esse regime de regulação por incentivo tem como um dos princípios efetuar a medição através de indicadores benchmarks de outras firmas que atuam no mesmo tipo de atividade. Entretanto, no caso de monopólios naturais, por se distanciar muito do benchmark devido à diversidades de clima, densidade populacional, relevo, impostos, renda e outros foi utilizada como solução no segmento de distribuição a construção de uma firma eficiente hipotética (empresa de referência) cujo modelo é composto das melhores práticas e tecnologias compatíveis com o mercado da concessionária da região (PEANO, 2005).

Nesse sentido, as referências para definir o nível adequado de custos operacionais<sup>21</sup> eficientes encontram-se nesta “Empresa de Referência (ER)” por dispor de estrutura física e os custos necessários para operacionalizar a empresa de forma eficiente e garantir os níveis de qualidade exigidos pela legislação do setor elétrico. Como forma de incentivo simula-se uma concorrência entre a empresa

---

<sup>19</sup> Estabelecida de acordo com a Resolução ANEEL no. 493/02 – estabelece a Reavaliação de Ativos como metodologia para determinação dos ativos a serem remunerados

<sup>20</sup> Notas Técnicas: 326/2002/SRE/ANEEL, de 25 de novembro de 2002 (ANEEL, 2002, p.16) e 214/2003-SRE/ANEEL (ANEEL, 2003, p. 2).

<sup>21</sup> A Empresa de Referência está presente não só no cálculo dos Custos Operacionais mas também na apuração no Fator X, do custo e estrutura de capital e da base de remuneração.

virtual e a concessionária específica com o objetivo de estimular que os custos da empresa real não ultrapassem os da “Empresa de Referência” a fim de obter a rentabilidade esperada (ANEEL, 2003).

Com relação à apuração dos custos da ER, conforme comentado anteriormente, o princípio básico assumido é a de que a Distribuidora gera uma demanda suficiente para o desenvolvimento de um mercado competitivo de fornecimento em grande parte dos processos e atividades necessários à sua operação e manutenção. Nesses casos, isso significa que há possibilidade de terceirização e, portanto, os preços de mercado dos serviços terceirizados constituem-se em referencial de custos para a ER<sup>22</sup>.

Portanto, a indução a eficiência à empresa Distribuidora é evidenciada no momento da revisão tarifária em que são estabelecidas novas tarifas com base em custos eficientes, de forma que os consumidores sejam beneficiados pelas reduções de custos e pela maior eficiência que a concessionária teve no período anterior.

### 1.3 A PERCEPÇÃO DO CLIENTE DA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA

Para obter os requisitos de qualidade na distribuição de energia não basta que sejam verificados apenas os requisitos de sistema elétrico, mas sim que a estes se somem àqueles percebidos pelos consumidores de energia elétrica (FNQ, 2008).

Para reforçar essa afirmativa, Ishikawa (1993, p. 47) numa interpretação ampla de qualidade faz as seguintes considerações:

“Interpretando de forma mais ampla, qualidade significa qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade de processo, qualidade de divisão, qualidade de pessoal.”

Nesse sentido, os requisitos dos clientes do segmento de distribuição de energia elétrica, além de serem obtidos através dos mecanismos numéricos originados das Resoluções ANEEL 024/2000 e 456/2000, são adquiridos, também, através de pesquisa de satisfação do cliente com a qualidade de serviço, da ANEEL – IASC e da ABRADÉE - ISQP.

A ANEEL, responsável pela aplicação do IASC define-o como sendo:

---

<sup>22</sup> Ver Nota Técnica 166/2006 – SRE/ANEEL de 19/05/2006 item V.1.1 das notas explicativas das revisões tarifárias referentes a Custos Operacionais Eficientes.

O Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor - IASC é o resultado da pesquisa junto ao consumidor residencial que a Agência realiza todo ano para avaliar o grau de satisfação dos consumidores residenciais com os serviços prestados pelas distribuidoras de energia elétrica. A pesquisa abrange toda a área de concessão das 64 distribuidoras no País. (ANEEL, 2008).

Os resultados desse índice fornecem insumos para que as distribuidoras aprimorem seus processos, sendo que nesta dissertação serve como subsídio para avaliar a aderência dos requisitos do modelo de gestão da terceirização com a referida pesquisa.

Para a realização da pesquisa IASC, a ANEEL estabelece como itens de avaliação os apresentados na tabela 2:

Tabela 2 – Pesquisa IASC – Atributos e itens avaliados

<b>Atributo</b>	<b>Itens avaliados</b>
Qualidade Percebida	Informação ao Cliente Acesso a Empresa Confiabilidade
Valor Percebido	Tarifa paga em relação aos benefícios Tarifa paga em relação do fornecimento Tarifa Geral em relação ao Atendimento
Confiança	Confiança Geral Preocupação com o cliente Competência Integridade
Fidelidade	Troca de fornecedor em função da tarifa Troca de fornecedor em função do fornecimento Troca de fornecedor em função do Atendimento.
Satisfação	Satisfação Global Desconformidade Distância do Ideal

Fonte: Adaptado da ANEEL (2009).

Alem disso, para composição do modelo final de apuração, a ANEEL utiliza uma metodologia seguindo o modelo apresentado na Figura 1:

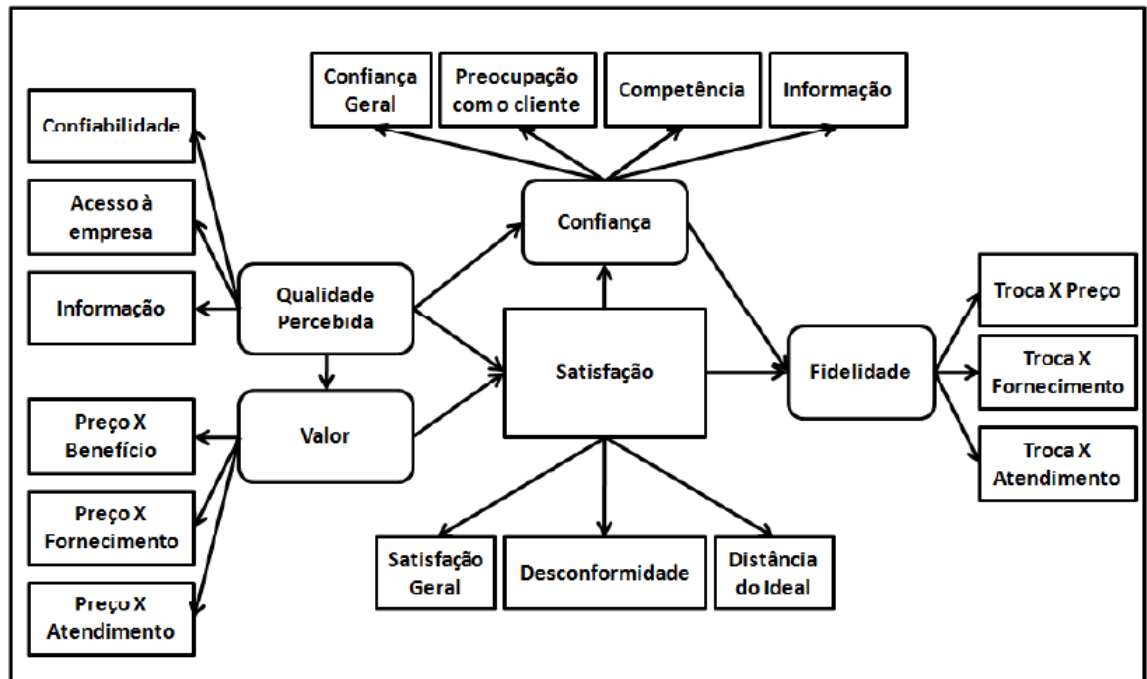


Figura 1 – Modelo de Satisfação IASC  
 FONTE: ANEEL (2009)

Dessa forma, os fatores avaliados neste estudo terão foco na Qualidade Percebida, por estarem mais alinhados ao tema em análise e devido ao peso de 67% no resultado final do IASC. Esses atributos encontram-se agrupados nos itens da Tabela 3.

Tabela 3 – Pesquisa IASC – Atributos e itens avaliados da qualidade percebida

Item avaliado	Requisito
Informações do cliente	Informação e orientação sobre riscos associados ao uso da energia
Acesso a Empresa	Explicação sobre o uso adequado da energia
Confianabilidade nos Serviços	Respostas rápidas às solicitações dos clientes
	Fornecimento de energia sem interrupção
	Confianabilidade das soluções dadas
	Rapidez na volta da energia quando há interrupção
	Avisos antecipados sobre o desligamento da energia

Fonte: Adaptado da ANEEL (2009).

A outra fonte para identificação da percepção é o ISQP da ABRADÉE, cuja abordagem está relacionada com:

- Valor percebido relacionado ao preço cobrado pela energia elétrica;
- Qualidade percebida pelos clientes;

- Fornecimento de energia;
- Informação e comunicação com o cliente;
- Conta de luz;
- Atendimento ao cliente;
- Imagem da empresa.

O índice ISQP é utilizado como complemento ao IASC para as ações de melhoria das empresas, além de compor parte do Prêmio ABRADDEE, realizado com a participação de 44 concessionárias de distribuição de energia de todas as regiões do Brasil.

A pesquisa é realizada pela ABRADDEE – Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica, com o objetivo de conhecer o grau de satisfação dos consumidores a respeito da qualidade do processo de distribuição de energia.

O procedimento utilizado para obtenção do Índice de Satisfação da Qualidade Percebida – ISQP pelos consumidores constitui-se da avaliação de 33 atributos, os quais são agrupados por similaridade ou afinidade como mostra a Figura 2.

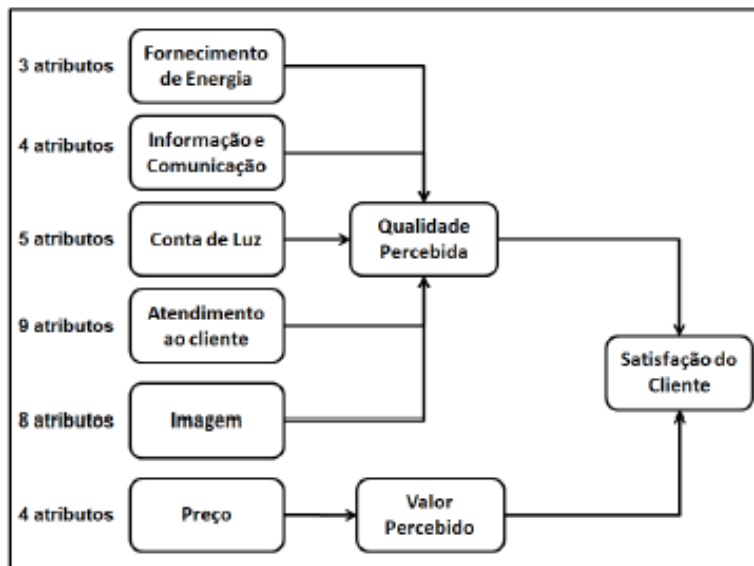


Figura 2 – Matriz de Qualidade Percebida  
 FONTE: ABRADDEE (2009)

Na Figura 2 verifica-se que a Área de Qualidade Percebida é composta por 29 dos 33 atributos, sendo estes relacionados a: Fornecimento de Energia, Informação, Comunicação com o Cliente, Conta de Luz, Atendimento ao Cliente, e Imagem.

Por fim, as exigências regulatórias vigentes procuram reproduzir, no desempenho da empresa monopolista regulada, os efeitos da pressão da concorrência observada em mercados competitivos. Assim, faz-se necessário que as distribuidoras prestem serviços adequados, com modicidade tarifária e que sejam percebidos pelos clientes. Para tanto, a terceirização - por reduzir custos, aumentar a produtividade e viabilizar o ganho de margens - foi uma das adaptações estratégicas utilizadas. Mitigar os riscos da terceirização, conhecer seus condicionantes, benefícios e fatores inibidores, com o objetivo de potencializar os pontos fortes e bloquear os fracos é fator crítico de sucesso frente às exigências regulatórias. Portanto, de forma consistente com esse objetivo, este é o foco do capítulo seguinte.

## **CAPÍTULO 2: A TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO AMBIENTE DE REESTRUTURAÇÃO DO SETOR ELÉTRICO**

A busca pela competitividade das empresas e o surgimento de consumidores mais exigentes, demandando produtos e serviços diferenciados e de baixo custo, têm resgatado a importância do relacionamento interorganizacional, evidenciando-se mudanças na forma de organização da firma através do crescente número de alianças e redes que visam ampliar a competência, otimizar recursos, reduzir incertezas e assegurar ganhos de competitividade (TRAPP, 2005).

Nesse contexto, na década de 90 do século passado, com a privatização gradual das concessionárias de distribuição e a introdução do regime tarifário pelo preço – que demanda das empresas a busca constante pela eficiência na prestação do serviço com modicidade tarifária - a terceirização foi uma das adaptações estratégicas utilizadas pelas distribuidoras para atender a essas exigências regulatórias.

Este capítulo é composto de três seções e tem como finalidade apresentar a fundamentação da terceirização e avaliar os seus riscos. Na primeira, investigam-se os *condicionantes que influenciaram na desverticalização e terceirização do setor elétrico* - focando principalmente a análise da flexibilização das relações de trabalho versus forma de produção organizada e a verticalização, por contribuírem com a recomposição dos ganhos de produtividade e serem indutores da reestruturação do setor elétrico e do processo da terceirização. Na segunda seção apresentam-se os seus *benefícios* e na terceira os *fatores inibidores e desvantagens da terceirização*, com o propósito de auxiliar nas análises para mitigação dos seus riscos e potencialização dos pontos fortes. Por fim, na terceira seção, enumeram-se os *impactos da terceirização de serviços nas empresas distribuidoras de energia elétrica*, com a finalidade de situar o modelo de gestão da terceirização, foco desta dissertação.

### **2.1 CONDICIONANTES QUE INFLUENCIARAM NA DESVERTICALIZAÇÃO E TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR ELÉTRICO**

Antes da Reestruturação do setor elétrico, a sua forma de organização era verticalizada e grande parte da mão de obra era própria. Para entender a

desverticalização e o incremento da terceirização do setor, foi realizado levantamento de variáveis e fatos históricos visando situá-lo no contexto e identificar os fatores que deixam o terreno fértil para a sua realização.

O ponto de partida que deu sustentação à desverticalização das empresas brasileiras foi a formação do seu parque industrial. Diante disso faz-se necessário um breve relato da história da indústria brasileira, que segundo Fleury & Fleury (1995), pode ser dividida em três ciclos diferentes: De 1945 a 1980, como sendo o período de implantação do parque industrial brasileiro; de 1980 a 1990, como sendo o período de transição e de 1990 em diante como sendo o momento de inserção da indústria brasileira no mercado mundial. Para o autor, o cenário composto pelo processo de desenvolvimento econômico influenciou na composição das empresas brasileiras, na medida em que o domínio da tecnologia foi a justificativa para a criação do parque industrial brasileiro que foi sendo composto por empresas privadas nacionais, empresas privadas multinacionais e empresas estatais.

Para Fleury & Fleury (1995) e Bondarik (2007) o pós Revolução Industrial traz à cena novas configurações organizacionais ao processo produtivo, conforme exposto anteriormente, dentre as quais se destacam inicialmente o taylorismo e o fordismo, e, posteriormente, a acumulação flexível e o processo de reestruturação produtiva, nas empresas. Cada uma dessas inovações empreende repercussões específicas na esfera produtiva e gerencial, de modo que se refletem fortemente no processo produtivo conforme é discutido nos parágrafos seguintes, na visão de vários autores.

Na visão de Harvey (1998), o fordismo caracteriza-se pela uniformização, padronização, produção em massa, grandes estoques qualidade *ex-post* – detecção tardia de erros e produtos defeituosos, perda de tempo de produção devido aos longos tempos de preparo, integração vertical, alto grau de especialização das tarefas, organização vertical no trabalho, ênfase na redução da responsabilidade do trabalhador e pouca segurança no trabalho. Associado a isso, durante o fordismo o Estado se distingue pela regulamentação, rigidez, socialização do bem-estar social, centralização e intervenção indireta em mercados através de políticas de renda e de preços.

Para Busnello (2005, p.336), no contexto da globalização ocorre a substituição do processo fordista de produção pelo modelo japonês, toyotista. Como



característica do processo japonês - horizontalização e externalização da produção - ocorre a formação das redes empresariais, que antes se dava em nível nacional passando a ocorrer em níveis mundiais. Decorrendo dessas características, passa a surgir a terceirização de mão de obra que, segundo o autor, é movida pelo aumento da competição internacional e da globalização, que impõe um freio à política de verticalização das empresas ratificando, assim, a necessidade do repasse de certos segmentos dos processos de trabalho para empresas subcontratadas.

Na visão de Coriat (1994. p.51 - 59), o Toyotismo<sup>23</sup> foi implementado pelo mundo a partir da década de 70, e tinha como característica principal, ao contrário do fordismo, uma produção conduzida pela demanda, uma produção variada, diversificada, sustentada por estoques mínimos, com melhor aproveitamento do tempo de produção, multifuncionalidade dos operários, flexibilização do aparato produtivo e da organização do trabalho, a horizontalização da produção (subcontratação e terceirização).

Kotler (1997) assegura que a busca da estabilidade econômica e política, muito mais do que uma questão de sobrevivência, promove uma reconfiguração de novas áreas produtivas, abrindo mercados, integrando regiões geográficas e aproximando culturas diferentes e desconhecidas. Enquanto alguns países buscam alternativas para promoverem o seu desenvolvimento, o mercado global, agora facilitado pelas comunicações, induz as empresas e indivíduos, a produzirem mecanismos capazes de lhes darem maior flexibilidade e agilidade na negociação de bens e serviços.

Segundo Cardoso (1997), as economias precisam conter a hemorragia dos recursos públicos para financiar os déficits das empresas estatais, reavaliar as estruturas do Estado, redimensionar as funções públicas, promover a privatização, buscar a cooperação da iniciativa privada, de modo a liberá-lo e habilitá-lo para as novas funções que o mundo globalizado está exigindo. Com a globalização, o Estado começa a sofrer uma diminuição de sua participação na economia. Setores fundamentais para a economia como a energia elétrica, petróleo, gás natural e

---

<sup>23</sup> Maiores informações em (BONDARIK, 2007; CHIAVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003; DIAS, 1998; HAVEY, 1998; TENÓRIO, 2000).

telecomunicações, passam às mãos da iniciativa privada, liberando o Estado para a condução de políticas sociais que atendam melhor os anseios dos cidadãos.

Zini Jr.(1997) afirma que com a globalização, decorrente da revolução tecnológica e da liberação financeira dos mercados de capitais dos países industrializados, a competitividade ganhou espaço na maioria dos mercados, mudou os padrões de concorrência e introduziu uma maior velocidade no processo de decisão entre os agentes econômicos.

Yoshino, Rangan e Srinivasa (1996) asseveram que os segmentos compostos por elevada intensidade de capital e tecnologia, procurando seguir os novos padrões de concorrência, estão modificando os seus processos produtivos através de uma maior integração com outras empresas e fazem parcerias, fusões e "*join-ventures*". Para o autor, nos setores de menor intensidade de capital, as empresas, pressionadas pela competição, estão buscando soluções que lhes permitam fazer também os negócios de parcerias, formando, em alguns casos, uma rede cooperativa entre elas, visando o compartilhamento dos recursos produtivos.

Giosa (2003) assegura que a horizontalização foi sendo aplicada em tempos de mutação administrativa e que no final da última década o cliente se torna cada vez mais exigente, demandando maior agilidade das empresas. Afirma ainda que nesse contexto foram introduzidos o "downsizing" e o "outsourcing" (terceirização).

Além disso, Giosa (2003) afirma que os fatores condicionantes principais da terceirização são: no **ambiente político** – cada vez mais os governos brasileiros têm considerado a terceirização como uma forma adequada de proceder às mudanças estratégicas/operacionais nos órgãos públicos, pois a implementação dos programas de desestatização, de privatização de empresas estatais, de desregulamentação das leis e os programas de qualidade e produtividade dão ao Estado condições de avaliar a terceirização nos órgãos públicos; no **ambiente econômico** – a estrutura de custos internos deverá ser adaptada à nova sistemática de avaliação dos custos terceirizados em relação aos custos despendidos pela atividade interna; no **ambiente social** – viabiliza a abertura de novos negócios e a formação de novas empresas e no ambiente **jurídico-legal** – as experiências de aplicação da terceirização trouxeram dúvidas na conceituação jurídica, trabalhista e legal para as empresas brasileiras. Hoje está claro que as relações são empresariais e entre pessoas jurídicas.

Nascimento Filho (2001) relata que a discussão sobre Terceirização no Brasil ganhou importância à medida que as empresas, preocupadas com redução de custos, vêm reestudando seus processos na tentativa de transformar custos fixos em variáveis e de diminuir as defasagens tecnológicas. Segundo o autor, essas iniciativas deveram-se ao fato de que no início da década de 90 do século passado a economia brasileira passou por uma abertura comercial e por um processo de privatização, o que levou as empresas brasileiras a sofrerem grande concorrência de empresas estrangeiras, as chamadas multinacionais.

Diante dos condicionantes expostos, confirma-se uma nova forma de organização da firma, cujos padrões principais são caracterizados pela horizontalização, integração, formação de rede, novas tecnologias, flexibilização das relações de trabalho, gestão de custos eficientes, cooperação e competição. No conjunto desse quadro de mudanças e experiências, é que foi embasada a reestruturação do setor elétrico através da desverticalização das empresas, da introdução da concorrência na geração, comercialização e distribuição de energia (por meio da Empresa de Referência), implementação da regulação por incentivo, tendo como parâmetros básicos a eficiência dos custos gerenciáveis, a produtividade e a participação da iniciativa privada.

O apelo à entrada do setor elétrico nos princípios e bases concorrencias, pela busca da eficiência e da competitividade tem como consequência o reordenamento do Estado, implantação de privatizações e intensificação da terceirização (RAMOS, 2006).

Diante disso a privatização do setor elétrico brasileiro ocorreu de forma rápida e variada nas diversas regiões do país. Segundo Behr (2002), a privatização do setor elétrico brasileiro iniciou-se com a venda da ESCELSA, em 1995 e evoluiu de forma que a Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica - ABRADDE reúne 44 empresas distribuidoras, das quais 23 são privadas e 21 estatais, de forma que as empresas, antes todas estatais, passaram a ser controladas por operadoras pertencentes a grupos do setor privado brasileiro e, também a diversos grupos estrangeiros.

Esse processo de desestatização provocou mudanças significativas nas empresas do setor elétrico, notadamente no ambiente de distribuição. Entre essas mudanças pode-se destacar a terceirização de serviços como uma das mais fortes

em termos organizacionais, cuja intensificação encontra-se demonstrada no gráfico a seguir.

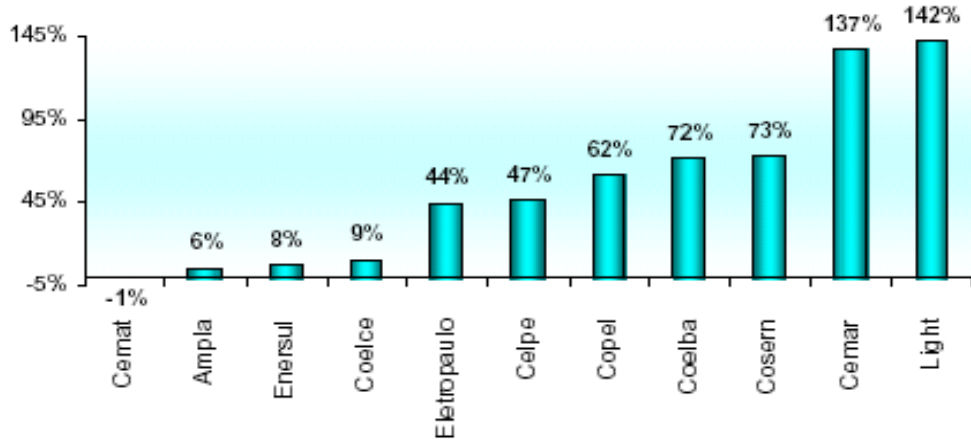


Gráfico 1 – Incremento do Número de Terceiros 2004/2006 – Empresas Privatizadas  
 Fonte: FUNCOGE - Fundação Comitê de Gestão Empresarial (2009).

Além disso, no setor elétrico em média 54% do total da força de trabalho é terceirizada, segundo dados da FUNCOGE (2009), conforme evidenciado no gráfico 2.

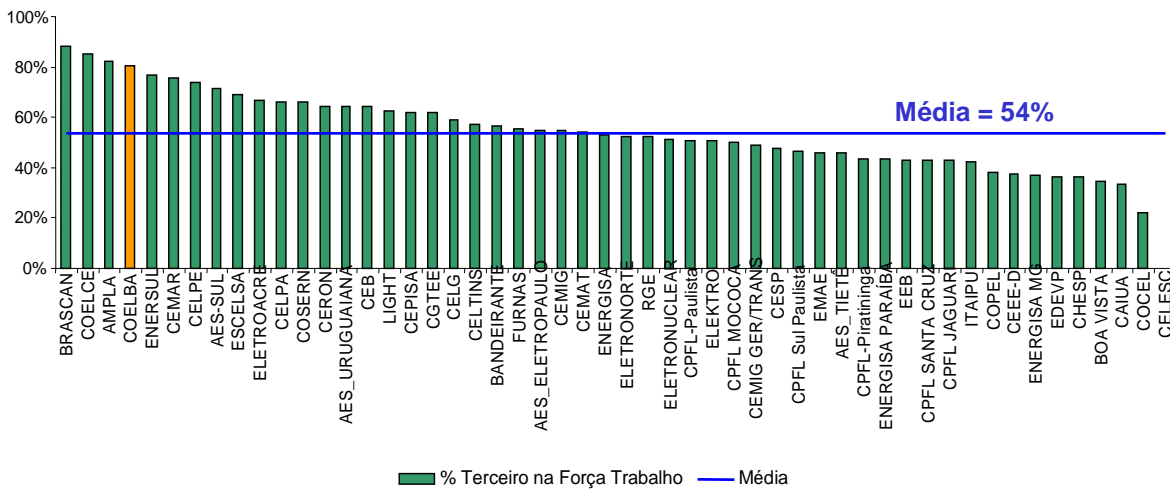


Gráfico 2 - Participação de Terceiros na Força de Trabalho do Setor Elétrico  
 Fonte: FUNCOGE - Fundação Comitê de Gestão Empresarial (2009).

Com o crescimento da privatização do setor elétrico, as empresas concessionárias de distribuição de energia passaram a elevar o nível de contratação de serviços a terceiros nas áreas comercial e técnica, que se encontram intrinsecamente integradas ao core business da distribuidora de energia. Devido esses serviços contratados ficarem sob a gestão direta de gestores das empresas terceirizadas, o conceito de terceirização que mais se aproxima do que se aplica ao setor elétrico é o de Queiroz (1998), que a define como:

*“uma palavra extensa, que indica a existência de uma outra empresa, “terceiro”, que com competência e qualidade, e ainda em condições de parceria, venha a prestar ou vender serviços a uma empresa contratante, que será a tomadora”.*

Por fim, a Lei 8987/95, que rege a concessão dos serviços públicos propicia a terceirização, conforme transcreve-se a seguir:

*Art.25 Incumbe à concessionária a execução do serviço concedido cabendo-lhe responder por todos os prejuízos causados ao poder concedente, aos usuários ou a terceiros, sem que a fiscalização exercida pelo órgão competente exclua ou atenua essa responsabilidade.*

*§ 2º Sem prejuízo da responsabilidade a que se refere este artigo, a concessionária poderá contratar com terceiros o desenvolvimento de atividades inerentes, acessórias ou complementares ao serviço concedido, bem como a implementação de projetos correlatos.*

## 2.2 BENEFÍCIOS DA TERCEIRIZAÇÃO

Na concepção de Araújo (2006), os principais benefícios da terceirização são: razões de **ordem financeira**: redução dos custos passíveis de enxugamento e economia na utilização dos recursos da empresa; razões **competitivas**: a empresa que adere ao outsourcing torna-se mais ágil se concentrando nas questões realmente significativas; **excelência operacional**: concentração no essencial à evolução competitiva da empresa, sem abrir mão da qualidade nas atividades contratualmente delegadas e **competência no negócio**: a procura de maior competência no negócio justifica a entrega de funções de apoio, que pouco ou nenhuma intimidade têm com os negócios da empresa, caracterizando o mais forte benefício. Em complemento, o autor firma que outros benefícios da terceirização estão atrelados à redução imediata dos custos e riscos inerentes à execução dos processos que são transferidos; à contínua e permanente atualização tecnológica,

sem necessidade de investimento (que fica a cargo da contratada); à concentração nos esforços estratégicos; à desburocratização; a maior eficácia organizacional; a mais qualidade para o serviço delegado; a maior flexibilidade para a empresa enfrentar adversidades ambientais; mais agilidade decisória e administrativa; à simplificação na produção; à economia (redução) de equipamentos, recursos humanos, materiais, instrumentais e financeiros; ao incremento na produção e ao estabelecimento de novas micro, pequenas e médias empresas.

Na visão de Giosa (2003), as vantagens da terceirização para as organizações são: **desenvolvimento econômico** – a terceirização surgiu frente a uma necessidade de subdividir as grandes corporações em pequenas unidades de negócios sob pena de sucumbir frente aos diversos problemas ocasionados pelas empresas com estruturas gigantes e burocráticas dificultando a tomada de decisões; **especialização de serviços** – o consumidor encontra-se mais exigente e a empresa para mantê-lo cativo deve ater-se à especialização dos serviços oferecidos - nesse sentido a terceirização oferece serviços especializados e enquadrados nos critérios internos que garantem a obtenção de lucros, bem como a satisfação do cliente; **competitividade das empresas** – com o aprimoramento dos serviços, o mercado abriu-se para novas oportunidades, estimulando a concorrência e gerando qualidade para o consumidor; **busca de qualidade** – na atual estrutura, a busca constante por qualidade é o diferencial entre as empresas que primam por manter seus clientes fiéis, assim a empresa tem na terceirização serviços e produtos qualificados uma vez que a atividade desenvolvida pressupõe excelência; **diminuição do desperdício** – a aplicabilidade da terceirização permite canalizar capitais próprios da empresa para investimentos estratégicos, bem como para a sua atividade principal - o que reduz a diminuição dos desperdícios; **agilidade das decisões** – a redução de níveis hierárquicos ocasionou uma descentralização de atividades melhorando e agilizando o processo produtivo da empresa e menor custo – uma vez que é a empresa prestadora de serviços que se responsabiliza pelas relações trabalhistas.

Para Queiroz (1998), inúmeras vantagens vêm sendo associadas às empresas devido à adoção da terceirização, tais como: o acesso a novos recursos tecnológicos e inovações, previsibilidade dos gastos e redução desses encargos trabalhistas, recrutamento, seleção e treinamento de pessoas e imediata reposição de trabalho não adaptado, sem custo adicional, prazos e acesso a pessoal

qualificado. O autor ressalta que os benefícios na terceirização para as empresas, de forma geral, vão além de valores econômicos, qualificando também os serviços, levando os funcionários da empresa a se dedicarem com mais ênfase às atividades fim, eliminando assim a ociosidade e aumentando a produção.

Do ponto de vista de Hendry (1997), Leiria e Saratt (1995), Vanca (1994) a terceirização apresenta as seguintes vantagens: focalização dos negócios da empresa na sua área de atuação; diminuição dos desperdícios; redução das atividades-meio; aumento da qualidade; ganhos de flexibilidade; aumento da especialização do serviço; maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional; maior agilidade nas decisões; menor custo; maior lucratividade e crescimento; otimização dos serviços; redução dos níveis hierárquicos; aumento da produtividade e competitividade; redução do quadro direto de empregados; diminuição da ociosidade; maior poder de negociação; possibilidade de crescimento sem grandes investimentos e economia de escala e diminuição do risco de obsolescência das máquinas durante a recessão.

### 2.3 FATORES INIBIDORES E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

Araújo (2006) destaca como principais fatores inibidores para a adoção da terceirização: a cultura da empresa em manter a atividade-meio, a necessidade de revisão constante do contrato, o receio quanto à contratação de empresa pouco habilitada, barreiras culturais concernentes à aceitação de um prestador de serviços, a falta de critérios para avaliação do projeto de terceirização, o custo das demissões e problemas legais.

Para Giosa (2003) alguns fatores restritivos que podem dificultar ou até mesmo bloquear a implantação do processo de terceirização são: o desconhecimento sobre o assunto por parte da alta administração; a dificuldade de se encontrar parceiros que possam atender às condições de qualidade e produtividade, definidas no contrato; o risco de coordenar as atividades de terceiros, com perda do poder de execução; o desconhecimento da legislação trabalhista; a visão de curto prazo na expectativa de resultados; contratos incompletos ou pouco detalhados; falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais e custo de demissões iniciais, quando for o caso.

Do ponto de vista de Hendry (1997), Leiria e Saratt (1992), Vanca (1994), defendem que as desvantagens da terceirização encontram-se relacionadas com risco de desemprego e não absorção da mão de obra na mesma proporção; resistências e conservadorismo; custo de demissões; dificuldade de encontrar a parceria ideal; falta de cuidado na escolha dos fornecedores; aumento do risco a ser administrado; conflito com os sindicatos; mudanças na estrutura do poder; aumento da dependência de terceiros; perda do vínculo para com o empregado; dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados; perda da identidade cultural da empresa, a longo prazo, por parte dos funcionários.

Kardec e Carvalho (2002) enfatizam que é necessário ficar atento para obter resultados positivos com a terceirização, pois do contrário pode trazer prejuízos e as dificuldades normalmente encontradas são: poucas empresas capacitadas, Legislação trabalhista restrita, baixa integração entre contratada e a contratante (praticando-se, em geral, uma política do perde-ganha; falta de cultura de parceria; não cumprimento de obrigações trabalhistas por algumas contratadas, aumento do risco de acidentes pessoais).

Amâncio e Khouri (2001, p.10-26) relatam os efeitos da terceirização nas condições de segurança e saúde dos trabalhadores do setor elétrico do Ceará, demonstrados através das inconformidades a seguir: a) ausência ou insuficiência de profissionais especializados nos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT); b) não realização dos exames médicos ocupacionais previstos na legislação trabalhista; c) inexistência da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) ou, quando existente, apresentando irregularidades tais como processo eleitoral em desacordo com a legislação em vigor, não realização de treinamento para os membros da comissão, funcionamento irregular, descumprimento do calendário anual, demissão sem justa causa de membros eleitos da CIPA, entre outras; d) contratação de profissionais para trabalharem na área de risco elétrico sem a devida qualificação, conforme estabelecido na NR-10 da Portaria 3214/78; e) falta de treinamento específico para os empregados que realizem trabalhos em redes de distribuição elétrica; f) utilização de equipamentos de proteção individual (EPI), sem o devido Certificado de Aprovação (CA); g) não reconhecimento da condição de periculosidade nas atividades de risco e o conseqüente não pagamento do respectivo adicional aos



trabalhadores; h) inadequação das condições sanitárias e de conforto nos locais de trabalho, tais como não fornecimento de água potável, subdimensionamento das instalações sanitárias, inexistência de vestiários e de armários individuais e i) alta rotatividade de empresas prestadoras de serviço no setor, ocasionando a substituição de mão de obra qualificada por desqualificada e inobservância das normas de segurança e medicina do trabalho, culminando numa elevada frequência de acidentes de trabalho graves e fatais.

Na visão de Slongo (1992, p. 102-115), um dos fatores inibidores da terceirização é a falta de parceria entre contratante e contratado. Nesse sentido, o autor formulou alguns princípios de controle da qualidade que devem reger os relacionamentos entre fornecedores e clientes. Salienta-se que fornecedor e cliente devem, primeiramente, desenvolver confiança recíproca, cooperação e uma determinação de mútua sobrevivência. Com esse objetivo em foco, ambos devem praticar os seguintes princípios: fornecedor e cliente são totalmente responsáveis pela aplicação do controle da qualidade, com entendimento e cooperação entre seus respectivos sistemas de controle da qualidade; o cliente é responsável por entregar informações e exigências claras e adequadas de tal maneira que o fornecedor saiba, precisamente, o que deve produzir e oferecer; fornecedor e cliente, antes de entrar nas negociações, devem fazer um contrato racional com relação à qualidade, quantidade, preço, termos de entrega e condições de pagamento; o fornecedor é responsável pela garantia da qualidade que dará ao cliente a necessária satisfação; ambos, levando em consideração a posição do outro, devem trocar informações necessárias à melhor condução do controle da qualidade; ambos devem sempre conduzir de maneira eficaz as atividades de controle dos negócios, tais como pedidos, planejamento de produção e estoque, trabalho administrativo e sistemas, de tal sorte que o relacionamento deles seja mantido numa base amigável e satisfatória; Ambos, quando estiverem tratando de seus negócios, devem sempre levar em conta o interesse do consumidor final.

## 2.4 IMPACTOS DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS NAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA

As vantagens da terceirização para a concessionária de distribuição de energia elétrica deve-se, principalmente, ao fato desta viabilizar a flexibilidade, temporalidade, especialidade, agilidade e economia de escala.

As oscilações das demandas dos serviços encontram-se nas distribuidoras, principalmente as relacionadas com o atendimento a ocorrências por falta de energia - durante os períodos chuvosos - e a obras para extensão do sistema elétrico provenientes de projetos especiais, a exemplo do Luz para Todos. A **flexibilidade** que a terceirização oferece permite, nessas situações, aumentar e diminuir a quantidade de turmas de eletricitas para execução dos serviços com rapidez.

Há alguns serviços que são executados esporadicamente, a exemplo da poda de árvore que se encontra próxima à rede elétrica, e as atualizações de cadastro de rede e de pontos de iluminação pública. O caráter de **temporalidade** desses serviços viabiliza terceirizá-los, pois se a concessionária optar pela mão de obra própria haverá obsolescência dos equipamentos e ociosidade das turmas.

A constante evolução tecnológica se faz presente no segmento de distribuição de energia elétrica, de forma que alguns serviços demandam conhecimentos atualizados. Essa é uma das características dos serviços de automação de sistemas de redes que podem ser desempenhados por empresas terceirizadas com maior **especialidade**.

A **agilidade** que as empresas terceirizadas oferecem quando do atendimento ao incremento das turmas deve-se ao fato de ter margem para deslocar esta mão de obra para outro contratante ou para remanejá-lo de um serviço para outro.

Além disso, o fato das empresas terceirizadas terem vários contratantes possibilita diluir seus custos fixos nos diversos contratos e obter **economia de escala**, o que facilita oferecer preços atrativos nos serviços prestados para as concessionárias.

Por outro lado, as desvantagens da terceirização de maior relevância no segmento de distribuição de energia elétrica encontram-se relacionadas à qualidade,

segurança, à ineficiência na gestão da terceirização e a passivos trabalhistas e financeiros.

Os fatos que influenciam diretamente nas inconformidades de **qualidade e segurança do trabalho**, nas atividades desenvolvidas no setor elétrico, ocasionados pela terceirização devem-se à desqualificação e alta rotatividade da mão de obra operacional, e à ausência ou desconhecimento das normas regulamentadoras e de procedimentos técnicos para execução de serviços.

A **ineficiência na gestão da terceirização** e o **passivo financeiro** devem-se: ao contratante utilizar o critério de menor preço sem a análise da composição do mesmo, otimização de recursos técnicos, financeiros e de recursos humanos; ao desconhecimento em muitas atividades do processo, indicadores de desempenho e benchmarks internos ou externos; à falta de análise e conhecimento dos custos operacionais e gerenciais das terceirizadas; à inexistência de ferramenta eficiente de estudo de custos de serviços para verificar se o que é pago às empresas terceirizadas é adequado, se remunera efetivamente os serviços, se esse custo possibilita a continuidade das atividades do prestador de serviços e à falta de alinhamento entre as estratégias da concessionária e da empresa prestadora de serviços.

O descumprimento das **obrigações trabalhistas** é um dos pontos mais críticos no processo de terceirização do setor elétrico. Esse fato deve-se, principalmente, as inconformidades nos pagamentos de salários, de horas extras, das verbas rescisórias e falta de procedimentos e controles relacionados ao processo de fiscalização do cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias das empresas prestadoras de serviços.

Portanto, a ineficiência na gestão da terceirização reflete diretamente na segurança do trabalho, na qualidade dos serviços prestados, no incremento do passivo trabalhista e na saúde financeira da empresa contratada. Registra-se que é representativo o número de empresas terceirizadas que apresentam debilidades no seu processo de gestão das áreas técnicas, de recursos humanos e financeiros. Como consequência, várias empresas prestadoras de serviço faliram ou tiveram que implementar ações como mudar a razão social ou capturar novos sócios com objetivo de restabelecer sua saúde financeira e sanar suas obrigações junto aos credores. Ressalta-se que as empresas que não conseguem superar as suas

dificuldades financeiras rompem o contrato, não cumprem com todas as suas obrigações legais para rescisões contratuais dos empregados e tornam-se inadimplentes com seus fornecedores. Os prejuízos decorrentes recaem sobre a contratante, que vão desde os financeiros até o desgaste da imagem, passando por perda da qualidade de serviços e insatisfação do cliente.

Por fim, conclui-se que, apesar da terceirização apresentar vantagens como: ganhos de eficiência operacional; atualização tecnológica sem necessidade de vultosos investimentos por parte da contratante; maior agilidade para a empresa enfrentar variação de demandas de serviços e adversidades ambientais; aumento da produtividade e redução de custos diretos e indiretos (sobretudo os decorrentes dos encargos trabalhistas e previdenciários) há evidências de que apresenta riscos que são identificados por tornarem mais difícil para a empresa manter o padrão de qualidade das empresas contratantes, aumentar a quantidade de retrabalho e elevar o número de acidentes pessoais<sup>24</sup>. Portanto, para tornar a Terceirização uma estratégia competitiva eficiente, faz-se necessário implantar um modelo de gestão que potencialize suas vantagens e mitigue os seus riscos. Discorrer sobre esse modelo é o objeto do capítulo seguinte.

---

<sup>24</sup> Segundo os autores Araújo (2006); Giosa (2003); Hendry (1997); Leira e Saratt (1995); Kardec e Carvalho (2002), Queiroz (1998) e Vanca (1994).

### **CAPÍTULO 3: O MODELO EFICIENTE DE GESTÃO DA TERCEIRIZAÇÃO**

A partir da década de 90 do século passado, iniciou-se no Brasil uma intensa reestruturação no setor elétrico caracterizada, principalmente, pela privatização, pela desverticalização e pela substituição do regime tarifário.

Essas novas regras e a privatização introduziram uma forte concorrência ao mercado de energia elétrica brasileiro, em que a progressiva terceirização torna-se um dos fatores decisivos de sobrevivência empresarial, por viabilizar a redução de custos e a flexibilização do processo produtivo, tornando-o mais eficiente.

Nesse contexto, discutem-se as características principais de um Modelo de Gestão Estratégica da Terceirização (MGET) das distribuidoras de energia elétrica, em alinhamento com as exigências regulatórias e focado em mitigar os riscos da terceirização. O modelo deverá viabilizar a prestação do serviço adequado, tendo como fundamento básico estimular e reconhecer os terceiros que buscam continuamente fazer mais com o menor custo, no menor tempo, com qualidade e responsabilidade social.

Para tanto, nesse capítulo apresenta-se o Modelo Eficiente de Gestão da Terceirização, discutindo as características principais de um Modelo de Gestão Estratégica da Terceirização (MGET), das Distribuidoras de energia elétrica, em alinhamento com as exigências regulatórias e focado em mitigar os riscos da terceirização. Encontra-se estruturado em duas seções. Na primeira, definem-se os *parâmetros para potencializar as vantagens da terceirização e restringir as suas desvantagens* com o objetivo de torná-la mais competitiva; na segunda, discorre-se sobre a organização e formatação de um *Modelo de Gestão Estratégica da Terceirização (MGET), apresentando-se as suas premissas; conteúdo e conceituação*.

#### **3.1 PARÂMETROS PARA POTENCIALIZAR AS VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO E RESTRINGIR AS SUAS DESVANTAGENS**

A terceirização foi a solução implementada pela maioria das concessionárias de distribuição de energia elétrica para atender as exigências regulatórias e disponibilizar serviços adequados aos clientes, principalmente por viabilizar a

redução dos custos, aumento de margens e oferecer flexibilidade e agilidade nos processos operacionais.

Entretanto, para reduzir os riscos da terceirização e potencializar os seus pontos fortes, discriminados na seção 2.4 do capítulo anterior, faz-se necessário levar em conta os seguintes parâmetros: desdobramento da estratégia<sup>25</sup> da concessionária até a empresa terceirizada; garantia da qualidade no processo de terceirização e obtenção do relacionamento de parceria entre contratante e terceiro.

### **3.1.1 Desdobramento da Estratégia da Concessionária até a Empresa Terceirizada**

Na visão de Kaplan & Norton (2006), “muitas empresas, principalmente as de serviços públicos, conviveram por muitas décadas em um confortável ambiente não-competitivo”. As distribuidoras de energia elétrica, hoje privatizadas e sob regime de regulação - que têm como premissas básicas a concorrência, os ganhos de eficiência, produtividade e de custos operacionais – submetidas a um nível de exigência alto dos seus clientes, requerem estratégia eficiente e excelência em seu desempenho.

Além disso, para Hronec (1994), as medidas de desempenho devem ser desenvolvidas de cima para baixo e precisam interligar as estratégias, recursos e processos. Segundo o autor, a estratégia empresarial deve ser ampla e de longo prazo, incluindo os diversos interessados na organização: clientes, empregados, acionistas, órgãos regulamentadores e fornecedores.

Portanto, a empresa prestadora de serviços deve conhecer e estar comprometida com a estratégia de sua contratante, devendo, ainda, ter suas próprias iniciativas estratégicas alinhadas com os objetivos da contratante. Dentre as diversas metodologias existentes, a do Balanced Scorecard (BSC) é a que foi escolhida para suportar o desdobramento da estratégia da concessionária até a empresa terceirizada no modelo de gestão da terceirização em estudo.

Para Kaplan & Norton (1996), o Balanced Scorecard procura traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos, medidas (ou indicadores), metas, e

---

<sup>25</sup> ANSOFF (1990) define a estratégia como “as regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização”. Segundo CAMPOS (1992) é o caminho a ser seguido pela organização para garantir a sua sobrevivência.

iniciativas sob a ótica de quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento (vide figura 3).

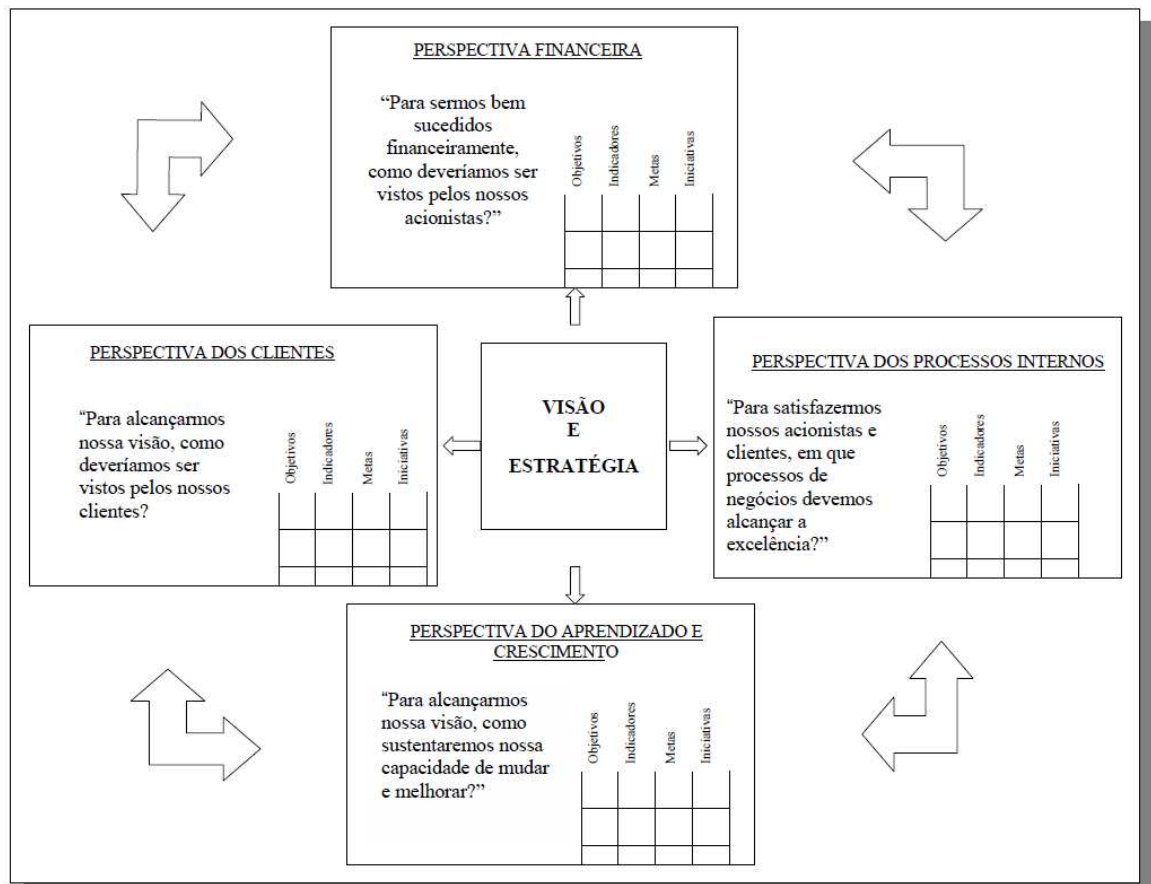


Figura 3 – As Perspectivas do Balanced Scorecard

FONTE: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

A interrelação entre as perspectivas não é determinada de forma aleatória, mas sim com base em relações de causa-e-efeito. A importância dessas relações é enfatizada por Kaplan e Norton (1996), ao relatarem que:

*"A ênfase na construção de relações de causa e efeito no Scorecard gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas".*

Desse modo, a metodologia do BSC permite e facilita transmitir ao prestador de serviços as intenções estratégicas da concessionária contratante sob os aspectos de finanças, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Dessa forma, o prestador de serviços, além de visualizar bem os seus objetivos, vai entender

melhor o aporte que o alcance desses objetivos poderá trazer para os demais objetivos, distribuídos nas outras perspectivas do Mapa Estratégico de sua contratante. Ainda, corroborando com a utilização do BSC, para apoiar o desenvolvimento do modelo, ressalta-se o fato de que o relacionamento entre contratada e contratante envolve aspectos de ordem financeira, de clientes, de processos e de pessoas. Conforme explicitado no item 2.4, o desequilíbrio em qualquer uma dessas perspectivas pode impactar na eficiência da terceirização, ou seja, para a concessionária alcançar resultados satisfatórios não basta apenas que a empresa terceirizada forneça um bom serviço, mas é necessário ainda que todos os demais aspectos sejam atendidos. Isso é relevante, pois qualquer desequilíbrio de ordem financeira, trabalhista ou de qualidade dos serviços poderá inviabilizar o contrato ou gerar resultados negativos nos objetivos da tomadora dos serviços direcionados para atender as exigências regulatórias do setor.

### **3.1.2 Garantia da Qualidade no Processo de Terceirização**

Uma gestão eficaz da qualidade no processo de terceirização proporciona vários benefícios à empresa contratante, principalmente por afetar o desempenho em relação aos serviços prestados na medida em que viabiliza custos menores, maior agilidade e aumento de produtividade, conforme figura 4.

Segundo Slack (1999), os dois elementos que contribuem para a lucratividade podem ser melhorados à medida que aumenta o nível da qualidade. As receitas da organização podem ser desenvolvidas e aumentadas em função do montante das vendas e por preços mais altos no mercado. Ao mesmo tempo, os custos podem diminuir em função de uma melhor eficiência e maior produtividade.



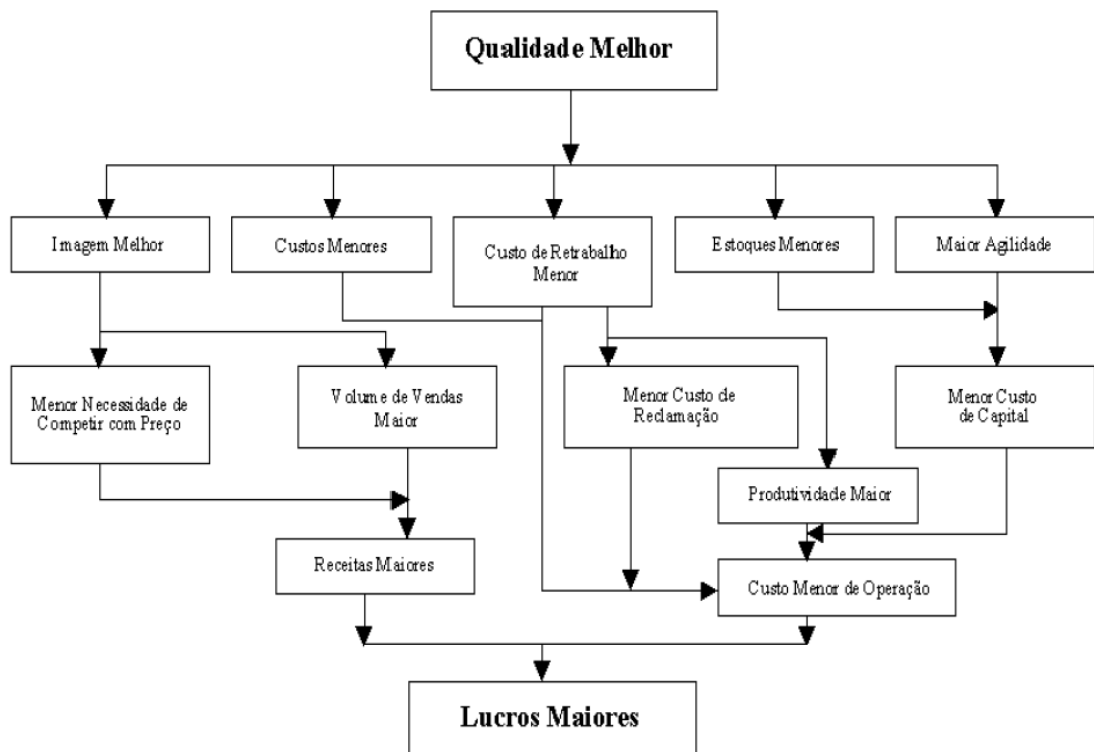


Figura 4 – A maior qualidade melhora diretamente a receita e reduz custos.  
 FONTE: Baseado em Slack (1999)

Diante do exposto, faz-se necessário implementar a metodologia de Controle da Qualidade Total ou TQC (Total Quality Control) para viabilizar a potencialização das vantagens e auxiliar no bloqueio das desvantagens da terceirização por dispor de ferramentas que possibilitam exercer controle sobre as atividades em uma cadeia produtiva voltada para a satisfação das necessidades de todos os envolvidos no processo.

Alinhado a isso, de acordo com CAMPOS (1992), o TQC é fundamentado em alguns princípios básicos de uma abordagem gerencial que são:

- Garantia da sobrevivência da organização através do lucro contínuo adquirido pelo domínio da qualidade (quanto maior a qualidade maior a produtividade);
- Identificação e priorização dos problemas mais críticos do processo e solucioná-los;

- Gerenciamento da organização ao longo do processo e não por resultados (O gerenciamento deve ser preventivo e não corretivo, ou seja, quando o mau resultado ocorre a ação é tardia);
- Redução das dispersões através do isolamento de suas causas fundamentais (os problemas são decorrentes de variações dispersas do processo);
- Prevenção de problemas através de estudos preliminares de análise de riscos.

Para materializar as premissas acima, o sistema TQC dispõe de ferramentas de controle como o método Plan, Do Check, Act (PDCA), que consiste em uma seqüência de passos com o uso de diversas ferramentas da qualidade, a fim de identificar a causa fundamental do problema (através dos Diagramas de Causa de Efeito e de Pareto), adotar medidas para bloqueá-la, verificar se o bloqueio foi efetivo e padronizar a nova forma de se realizar o processo.

Conclui-se que a utilização da metodologia do TQC na gestão da terceirização, com o objetivo de subsidiar na avaliação e no monitoramento do comportamento dos indicadores de causas e de efeitos deste processo, é de fundamental importância para torná-la uma solução estratégica eficaz para as empresas distribuidoras de energia elétrica atender as exigências da regulação focadas no aumento da eficiência e da qualidade e dos parâmetros definidos na Empresa de Referência.

### **3.1.3 Relacionamento de Parceria entre Contratante e Terceiro**

A parceria é essencial e fundamental para o sucesso da terceirização por prever um relacionamento baseado na confiança e no interesse comum em buscar aprimoramento e qualidade focados na satisfação do cliente.

Segundo Band (1997), partindo do pressuposto de que o terceiro tem o poder de colocar a empresa cliente numa posição à frente ou atrás dos concorrentes – dado que uma falta de cumprimento de prazo, atendimento fora das especificações, não solução dos problemas do cliente ou um equívoco administrativo podem interferir nas metas de excelência nos serviços que foram planejados pela

organização cliente – confirma a ideia de que as parcerias com os prestadores de serviços são essenciais para uma vantagem competitiva da organização.

Também na visão de Band (1997), o relacionamento entre contratante e terceirizado pode ocorrer de diversas maneiras para que entre eles seja alcançado o ideal de colaboração o qual está baseado em alguns princípios relacionados abaixo:

- Respeito e confiança nas relações entre organização e o terceiro;
- Metodologia eficiente de comunicação entre as partes;
- Objetivos comuns e empenho para alcançar as metas traçadas em conjunto;
- Disposição para a solução de problemas que afetam o processo;
- Empenho em equilibrar a relação “ganha x ganha”;
- Atitudes inovadoras e novos padrões de comportamento.

Para Castro (1992), parceiros são aqueles que se enquadram em uma relação de convergência de interesse e que decidem trabalhar em conjunto com uma organização em torno de objetivos comuns permitindo que os benefícios desta relação sejam repartidos entre contratante e contratado.

A parceria pressupõe uma integração perfeita entre contratante e contratado em que esta relação ultrapassa uma simples formação contratual tendo características duradouras. A troca de parceiros representa custos, treinamento, entrosamento e adaptação que oneram o produto final, diz Queiroz (1998)

Por fim, conclui-se que o sucesso de uma terceirização está diretamente relacionado com um bom gerenciamento estratégico do processo que envolve os serviços terceirizados - suportado por métodos eficazes que alinhem a estratégia do contratante com a dos terceiros e por sistemas de gestão da qualidade eficiente - e a criação de redes estáveis de verdadeiras parcerias.

### 3.2 O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA TERCEIRIZAÇÃO – MGET: PREMISSAS, CONTEÚDO E CONCEITUAÇÃO

Diante das exigências regulatórias do setor elétrico, já comentadas no capítulo 1 e dos riscos da terceirização apresentados no capítulo 2, pode-se perguntar como as Distribuidoras irão atender com qualidade, nos prazos e com

custos eficientes as ligações, as religações e os restabelecimentos das interrupções de energia elétrica executadas por prestadores de serviços, se não tiverem um modelo de gestão estratégica da terceirização?

A estratégia empresarial da adoção desse modelo de gestão, por parte das Distribuidoras de energia elétrica é uma resposta ao uso da Empresa de Referência adotada pela ANEEL e às exigências regulatórias de qualidade e prazo, na medida em que as empresas terceirizadas executam os processos-chaves da cadeia produtiva sendo estes responsáveis por grande participação nos custos operacionais das concessionárias de energia elétrica - que são reguladas e pela qualidade dos serviços prestados<sup>26</sup>.

Nesse sentido, o Modelo de Gestão Estratégica da Terceirização (MGET) visa migrar de gerenciamento rígido, focado apenas nos padrões e cláusulas contratuais, para uma gestão estratégica de terceiros – gerenciamento do processo da terceirização de forma proativa<sup>27</sup> e mais assertiva<sup>28</sup>.

Além disso, o MGET baseado nos parâmetros descritos na primeira seção deste capítulo utiliza-se das metodologias do *Balanced Scorecard* e de Controle da Qualidade Total ou TQC (Total Quality Control) e tem como objetivo o estado de excelência<sup>29</sup> na gestão da terceirização. Os primeiros passos para garantir o sucesso do MGET é torná-lo alinhado com o Planejamento Estratégico da Empresa<sup>30</sup>, através da utilização da análise de SWOT<sup>31</sup> e do Mapa das Estratégias<sup>32</sup>.

---

<sup>26</sup> Sobre este assunto, Kaplan e Norton (2006) ressaltam que a proposta de valor da organização define a estratégia de criação de valor por meio de alinhamento de modo que as prioridades compartilhadas entre terceirizados e parceiros se incorporam às estratégias das unidades de negócio.

<sup>27</sup> “Proativa – capacidade de prever oportunidades, assim como problemas, fatos e atos que ainda não aconteceram (em potencial), antevendo consequências e/ou resultados e antecipar-se na ação, agindo com rapidez e eficácia.” (LUCENA, 2004).

<sup>28</sup> Na visão de Kardek e Carvalho (2002) a gestão da terceirização, para ser estratégica, precisa estar voltada para os resultados empresariais da organização. Segundo os autores é preciso, sobretudo, deixar de ser apenas eficiente para se tornar eficaz.

<sup>29</sup> O estado de excelência é aquele em que se alcançam, simultaneamente, eficácia e eficiência. A eficácia relaciona-se com resultados e a eficiência com custos. Excelência da gestão, portanto, é alcançada quando a gestão é, ao mesmo tempo, eficaz e eficiente. Em outras palavras, a liderança gera resultados planejados com custos programados e eficientes (CHIAVENATO ; CERQUEIRA, 2003, p. 23).

<sup>30</sup> Pagnoncelli (1993) enfatiza a importância da existência de um Plano Estratégico como pano de fundo para que a implantação da estratégia de terceirização seja um sucesso.

<sup>31</sup> SWOT (*strengths, weakness, opportunities e threats*) ferramenta que auxilia no levantamento dos pontos fortes e fracos – são habilidades ou ativos intrínsecos de criação de valor, ou a falta desses,

Nesse sentido, o MGET é composto do alinhamento das estratégias e objetivos das empresas contratantes com a empresa contratada; valores essenciais; fatores críticos de sucesso – realizados através de diagnóstico; indicadores de desempenho; metas e iniciativas de melhoria, além de desencadear o processo contínuo de melhoria; desenvolvimento e aprendizado<sup>33</sup>.

Com o objetivo de alinhamento do MGET com as exigências regulatórias de incentivo à eficiência produtiva (Fator X), aderência à Empresa de Referência (Custos Operacionais Eficientes Parcela B), prestação de serviço adequado como requisito da qualidade e cumprimento de prazos (Resoluções ANEEL 456 e 024), o fundamento básico desse modelo é fazer mais com o menor custo, no menor tempo, com qualidade e responsabilidade social.

Para fazer acontecer esses fundamentos, faz-se necessário efetuar um gerenciamento estratégico dos três pilares, conforme demonstra a figura 5: *Processos*<sup>34</sup> *Chave* - com o objetivo de buscar a excelência na operacionalização dos serviços terceirizados: comerciais (a exemplo de: cortar e religar clientes em menor tempo médio, etc) e técnicos (atender ocorrências referentes à falta de energia com qualidade e menor custo, etc); *Recursos Humanos e Financeiros* – acompanhar a gestão dos recursos humanos e financeiros das Empresas Prestadoras de Serviços (EPS), com a finalidade de bloquear os principais riscos da terceirização, conforme abordado no capítulo anterior (a exemplo de cumprimento de obrigações trabalhistas, do aumento de risco de acidentes pessoais, da elevação da inadimplência junto a fornecedores etc.); e *Comunicação e o Relacionamento* de forma eficaz e eficiente - com o propósito de mitigar os fatores inibidores referentes à baixa integração entre contratante e contratada; a falta de cultura de parceria;

---

em relação a forças competitivas – e oportunidades e ameaças originadas de fatores externos (HERRERO FILHO, 2005).

<sup>32</sup> O Mapa das Estratégias é uma das ferramentas que compõe o *balanced scorecard* onde se encontram as estratégias da empresa para conseguir atingir a sua visão, demonstradas por perspectivas e tem, também, como objetivo traduzir as declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas e metas específicas (HERRERO FILHO, 2005).

<sup>33</sup> Para Kaplan e Norton (2006) as empresas adeptas bem-sucedidas seguiam cinco princípios gerenciais para tornar-se “organização orientada para a estratégia”, a saber: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefas de todos; converter a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. O significado da organização orientada para a estratégia é entendido como: Resultados notáveis = Descrição da estratégia + Mensuração da estratégia + Gestão da estratégia.

<sup>34</sup> “Processo é um conjunto de causas que provocam efeitos, cujas famílias de causas são matérias-primas, máquinas, meio ambiente, mão-de-obra e método que são chamados de “fatores de serviços” (CAMPOS, 1992).

incentivar a troca de melhoras práticas entre as terceirizadas e, conforme Slongo (1992), desenvolver confiança recíproca, cooperação e uma determinação de mútua sobrevivência.

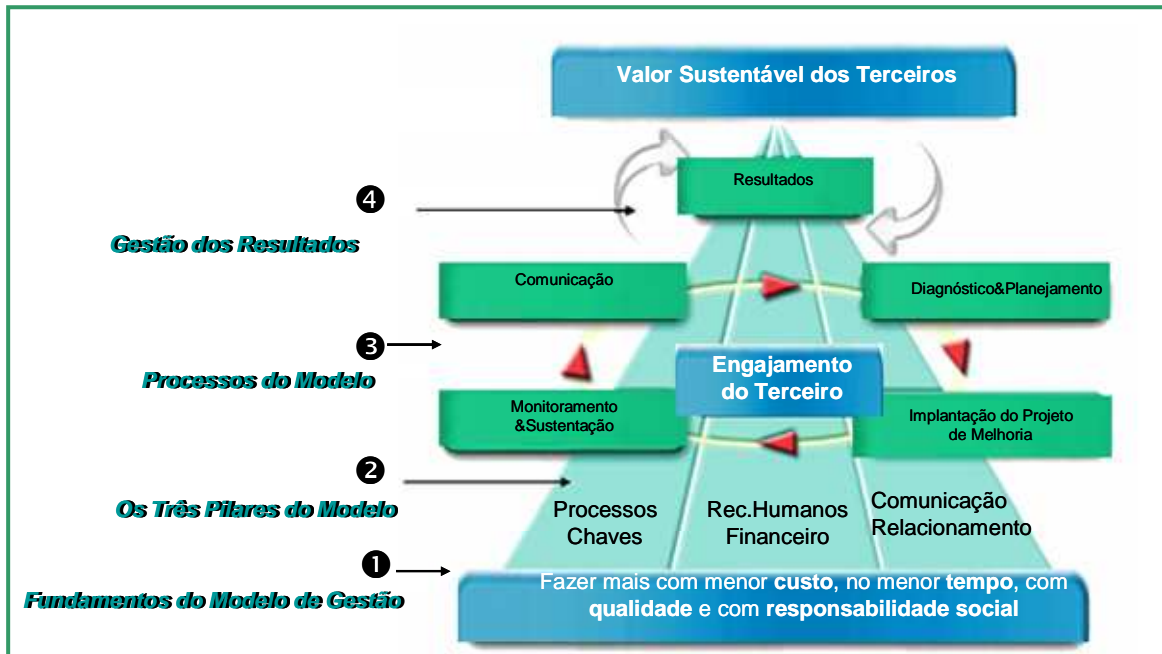


Figura 5 – Mapa para Sustentabilidade do Modelo MGET

Nota: Desenho do Modelo – Elaboração Própria.

Nesse sentido, o alvo é o engajamento do terceiro para obter valor sustentável. Para processar o MGET é realizado o monitoramento através da avaliação dos indicadores de desempenho que medem a performance dos pilares do modelo, tanto em termos de exigências regulatórias, como dos negócios, utilizando-se como base as metodologias de gestão Diagrama de Causa e Efeito<sup>35</sup> e Gráfico de Pareto<sup>36</sup>, para identificar o problema e priorizar as causas a fim de bloqueá-las. Em seguida é feita a comunicação dos resultados alcançados para todos envolvidos. Posteriormente é realizado um novo diagnóstico, considerando o comportamento das variáveis internas e externas do mercado, através do método do ciclo PDCA<sup>37</sup>,

<sup>35</sup> Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa ou Diagrama Espinha de peixe, é uma ferramenta que facilita a compreensão do relacionamento causa-efeito, cuja grande vantagem é que viabiliza atuar de modo mais específico e direcionado no detalhamento das causas possíveis (CAMPOS, 1992).

<sup>36</sup> Gráfico de Pareto tem como finalidade ajudar a priorizar problemas ou causas relativas a um determinado assunto. Sua ideia básica surgiu a partir do Princípio de Pareto, que foi desenvolvido com base no estudo sobre desigualdade na distribuição de riquezas, cuja conclusão foi de que 20% da população detinha 80% da riqueza, enquanto o restante da população detinha apenas 20%, cuja relação chama-se também de regra 80/20 (VAZ, 2009).

<sup>37</sup> O ciclo PDCA, ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, também conhecido como Método Gerencial Básico da Qualidade alinhado ao escopo da tecnologia TQC (Total Quality Control). O PDCA é um ciclo de desenvolvimento que tem foco na melhoria contínua, de forma sustentável – sem

visando à implementação de projetos de melhoria no processo dos serviços terceirizados para alcançar resultados mais relevantes.

Além disso, assim como o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2006), o modelo de gestão dos terceiros tem como alicerce para construção das ferramentas que compõem a sua arquitetura as perspectivas<sup>38</sup> financeira; cliente; processo interno e aprendizado/crescimento. A ideia é criar relações de causa e efeito para gerar e sustentar valor, de forma que empresas terceirizadas que dispõem de uma gestão eficaz e são comprometidas com o clima organizacional dos empregados executem os processos internos com produtividade e em conformidade com as exigências contratuais e regulatórias, obtendo com isso a satisfação do cliente e equilíbrio financeiro, evidenciado na figura a seguir.

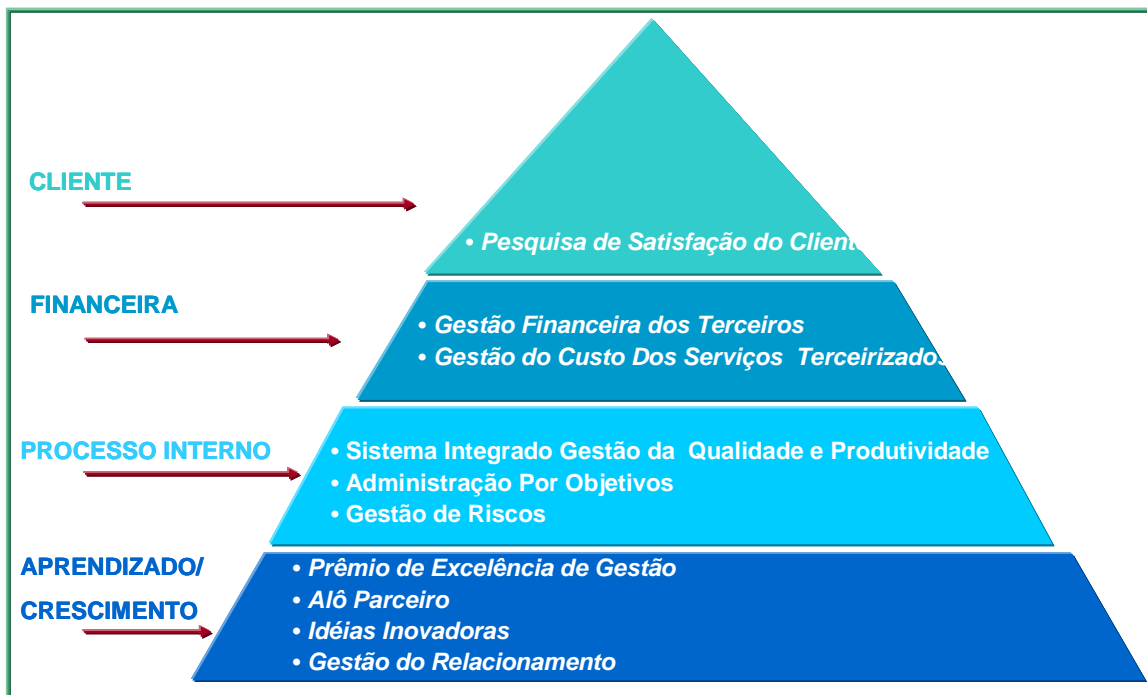


Figura 6 – Alinhando a Gestão dos Terceiros às Perspectivas do Negócio

Nota: Desenho do Modelo – Elaboração Própria.

retrocessos, melhorando sempre, cada vez mais -. e pode ser aplicado para se atingir resultados dentro de um sistema de gestão. O Ciclo PDCA compõe o conjunto de ações em sequência dada pela ordem estabelecida pelas letras que compõem a sigla: P (plan: planejar), D (do: fazer, executar), C (*check*: verificar, controlar) e finalmente o A (*act*: agir, atuar corretivamente) (CAMPOS, 1992) e (VAZ, 2009).

<sup>38</sup> De acordo com a metodologia do Balanced Scorecard, a missão e a visão da empresa precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas de seus principais stakeholders e que possam ser agrupadas em quatro perspectivas diferentes: Financeira, do Cliente, dos Processos Internos da Aprendizagem e Crescimento (HERRERO FILHO, 2005).

Para dar suporte à realização dos aspectos fundamentais mencionados na seção precedente, o MGET dispõe de ferramentas para subsidiar na gestão dos fatores críticos de sucesso da terceirização, em cada perspectiva conforme sintetizados na figura 6.

Essas ferramentas são compostas por sistemas informatizados que possibilitam o controle estatístico dos processos terceirizados; benchmarking de melhores práticas e registro de séries históricas de forma sistematizada. Além disto, essa tecnologia de gestão inova ao disponibilizar grande parte das informações on line possibilitando a tomada de decisão mais rápida e o alcance da eficiência operacional contínua.

Apresenta-se a seguir composição de cada ferramenta que compõe o MGET. por perspectivas: Percepção do Cliente, Gestão Financeira e de Custos dos Terceiros; Gestão dos Processos Internos do negócio e Interação e Aprendizado Empresa/Terceiro

## **A) Percepção do Cliente**

### **A.1) Pesquisa de Satisfação do Cliente**

O objetivo dessa ferramenta de gestão é averiguar qual a percepção do cliente residencial em relação aos serviços prestados pelas empresas terceirizadas. Ressalta-se que esta pesquisa encontra-se nos mesmos moldes da ANEEL e da Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica (ABRADEE), cujas premissas básicas são:

- 1) Devem ser pesquisados todos os municípios onde existem Empresas Prestadoras de Serviços;
- 2) Os pesquisadores são gestores de contrato ou colaboradores próprios da concessionária;
- 3) Os atributos pesquisados são os mesmos da Pesquisa ANEEL/ABRADEE excetuado os que não tenham uma ligação direta com os serviços prestados pelas empresas terceirizadas:
  - Aviso Antecipado no Caso de Desligamento Programado;



- Rapidez na Volta da Energia quando Falta;
  - Solução Definitiva Dos Problemas;
  - Prazos para a Realização dos Serviços de Acordo com as suas Necessidades;
  - Rapidez dos Funcionários no Atendimento ao Cliente;
  - Conhecimento que os Funcionários que Atendem Demonstram ter sobre o Assunto;
  - Clareza das Informações dadas pelos Funcionários que Atendem;
  - Educação dos Funcionários que Atendem;
  - Facilidade para Entrar em Contato quando Quiser Pedir Informações ou Serviços;
- 4) A periodicidade da pesquisa é quadrimestral;
  - 5) A amostra da pesquisa corresponde a um percentual da quantidade de clientes da concessionária que permita uma margem de erro correspondente a 10%;
  - 6) O universo considerado para apuração do resultado corresponde às notas de 07 a 10, ou seja, percentual de clientes entrevistados com nível considerado Muito Satisfeito.

Através da metodologia da pesquisa são definidas as regras para sorteio dos municípios a serem pesquisados, para a qualificação do entrevistado e a quantidade de entrevistas correspondente, conforme detalhado a seguir:

*a) Do Município*

Os municípios pertencentes à área de abrangência de cada Agência serão enquadrados por número de consumidores respeitando as faixas limites definidas pela ANEEL/ABRADEE, a saber:

- a) Até 3.923 consumidores
- b) De 3.923 a 9.357
- c) De 9.357 a 36.137
- d) De 36.137 a 129.507
- e) Mais de 129.507 consumidores

Sendo os municípios identificados por faixa de consumidores, e posteriormente serão agrupados e distribuídos ao longo de cada quadrimestre para que a pesquisa seja realizada. Deve sempre ser escolhido um município para representar cada faixa, verificando o(s) município (s) que não foram pesquisados. Caso sobre algum município, deve ser escolhido um que faça parte da faixa mais representativa.

*b) Do Entrevistado*

A qualificação do entrevistado deverá obedecer aos mesmos critérios utilizados pela ANEEL/ABRADEE:

- a) Morar no domicílio selecionado;
- b) Morar na cidade em referência há mais de seis meses;
- c) Ter, pelo menos, o primário incompleto – saber ler;
- d) Ter o fornecimento de energia elétrica normalizado na residência;
- e) Não trabalhar na Concessionária específica;
- f) Não fornecer energia elétrica para terceiros.

A quantidade de pesquisa por município será definida pelo total de consumidores das faixas limites pela quantidade total de consumidores daquele município. Se o total de entrevistas por município for inferior a 10, deverá ser efetuado o ajuste para no mínimo 10 entrevistas, de forma a atender o critério da pesquisa ANEEL/ABRADEE.

Portanto, a pesquisa de satisfação é um instrumento de gestão que auxilia a concessionária, através da percepção do cliente, a avaliar a prestação de serviço adequado como requisito da qualidade dos serviços executados pelas empresas terceirizadas.

## **B) Gestão Financeira e de Custos dos Terceiros**

Essa ferramenta de gestão busca acompanhar a sustentabilidade financeira das prestadoras através da análise do seu fluxo da caixa e do acompanhamento da inadimplência junto a fornecedores de combustível e peças, de forma a identificar antecipadamente qualquer fragilidade financeira que possa comprometer a

execução dos serviços nos prazos exigidos pela regulação em vigor, com qualidade, assim como, salvaguardar a concessionária de incertezas no tocante a futuros contenciosos trabalhistas.

#### B.1) Fluxo de Caixa dos Terceiros

O fluxo para operacionalização dessa ferramenta é efetivado da seguinte forma:

- 1) A empresa terceirizada digita, mensalmente, em sistema informatizado específico, os valores realizados correspondentes a cada rubrica do fluxo (ANEXO A);
- 2) A concessionária recebe *on line* as informações digitadas, faz análise crítica da performance dos fluxos de caixa das EPS.

#### B.2) Gestão da Inadimplência da Empresa Prestadora de Serviços junto aos seus Fornecedores

Para executar essa ferramenta faz-se necessário implementar o fluxo a seguir:

- 1) A Concessionária cadastra os fornecedores de combustível e peças de veículos das EPS;
- 2) O fornecedor de combustível e peças digita em sistema informatizado específico o saldo vencido e a vencer das empresas terceirizadas;
- 3) A Concessionária recebe *online*, via e-mail, os valores das obrigações das EPS junto aos seus fornecedores (ANEXO B);
- 4) A Concessionária elabora relatório gerencial para subsidiar na tomada de decisão.

### B.3) Gestão dos Custos dos Serviços Terceirizados - GCST

Ferramenta de Gestão que tem a finalidade de acompanhar os custos dos serviços prestados por região, por empresa, por turma e outras dimensões (ANEXO C), com o objetivo de obter maior eficiência nos custos operacionais e de escolher empresas terceirizadas cujo custo seja realmente baixo, e não apenas seus preços.

Além disso, a importância da implementação dessa ferramenta encontra-se evidenciada pelo fato de, conforme demonstrado na tabela 1 do capítulo 1, a rubrica serviços de terceiros faz parte da composição da Parcela B (custos gerenciáveis) e conforme dados da ABRADÉE o conjunto de concessionárias que atendem acima de 400.000 clientes, as suas despesas com serviços de terceiros correspondem em média 45,40% do total das despesas com operação e manutenção do sistema elétrico.

Os procedimentos que devem ser implementados para execução dessa ferramenta são:

- a) Migração, mensalmente, dos dados dos atendimentos dos serviços prestados pelas EPS, dos sistemas corporativos comerciais, financeiros e técnicos para o GCST;
- b) Efetivação do cadastramento das turmas terceirizadas e dos seus veículos;
- c) Consulta dos relatórios gerenciais nas dimensões disponibilizadas (ANEXO C), com o objetivo de identificar os resultados indesejáveis e implementar melhorias.

Caso o desempenho financeiro e dos custos dos serviços prestados não sejam satisfatórios, é feita uma mesa de parceria - reunião com a participação da empresa terceirizada e o gestor de contrato - com o objetivo de firmar um termo de ajuste de conduta para reverter a situação.

## C) Gestão dos Processos Internos do Negócio

### C.1) Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Produtividade - SGQP

O SGQP é um instrumento de gestão contínua e cumulativa das inconformidades detectadas por meio de fiscalizações dos serviços focadas em qualidade, segurança e cordialidade. Visa-se, com isso, reduzir as inadequações na execução dos serviços prestados, restringir as reclamações dos consumidores, diminuir incidentes e acidentes, aumentar a produtividade e, conseqüentemente, atender as condições para um serviço adequado, enumeradas no Artigo 6º. Da Lei 8.987/95 e cumprimento dos prazos dos serviços fixados na Resolução nº.456 da ANEEL.

Com o objetivo de reverter resultados indesejáveis e implementar melhorias, devem ser realizadas reuniões, no mínimo trimestrais, com a participação de representantes das EPS e de gestores de contratos da concessionária, a fim de que com base nos indicadores disponibilizados por esse sistema e com a utilização da ferramenta Diagrama de Pareto, seja detectado onde se encontram as maiores inconformidades. Em seguida, com a utilização do Diagrama de Causa e Efeito e da técnica de Brainstorming<sup>39</sup> identificam-se as causas e por fim, com o emprego da metodologia 5W1H<sup>40</sup> enumeram-se e implantam-se ações respectivas.

O fluxo para sua operacionalização tem as seguintes etapas:

- a) Técnicos da concessionária realizam a fiscalização dos serviços prestados pelas EPS e digitam no sistema SGQP;
- b) Notifica as EPS de acordo com as inconformidades identificadas nas fiscalizações;
- c) As EPS corrigem as inconformidades e a concessionária vai a campo confirmá-las;

---

<sup>39</sup> Significa “tempestade de ideias”. Essa ferramenta é utilizada com o objetivo de colher das pessoas, idéias sobre um determinado tema, sem qualquer tipo de censura dos envolvidos (OAKLAND, 1997).

<sup>40</sup> Técnica utilizada para implementar soluções, composta dos seguintes itens: What (o que) – o que deve ser feito para implantar a solução; Who (quem); Where (onde); When (quando); Why (por que) e 1H corresponde a: How (como) (PALADINI, 2004).

- d) Através do SGQP gera relatórios de acompanhamento das inconformidades por EPS, por tipo de serviço, ranking das turmas etc;
- e) Premia as turmas destaques (Qualidade, Segurança e Cordialidade), realiza treinamento com as turmas que tiveram o maior índice de inconformidades.

Pelo exposto, ressalta-se que essa ferramenta além de possibilitar efetuar uma gestão eficaz focada em satisfazer as exigências regulatórias e os parâmetros da Empresa de Referência relacionados com prazo e produtividade, atende também os aspectos legais referentes ao serviço adequado como requisito da qualidade, ou seja, tem forte aderência com os princípios do Art. 6º. §1º da Lei n 8.987/95, enumerados no item 1.1 do capítulo 1 desta dissertação.

#### C.2) Administração por Objetivos

Em alinhamento com sua Missão - a razão da existência da empresa; com a sua Visão - o ponto onde se pretende chegar - e com cenários externo e interno, a concessionária define as suas estratégias - caminhos a seguir, com a finalidade de atingir os seus objetivos estratégicos e criar valor para o negócio.

Nesse contexto, o diagnóstico do cenário externo deve contemplar a avaliação de variáveis que possam impactar o desempenho da empresa na prestação de seus serviços (ex: legislação do setor, cenário econômico, mercado, terceirização etc.) e o diagnóstico interno deve envolver variáveis que possibilitem obter uma visão sistêmica das potencialidades e oportunidades de melhorias da empresa.

Posteriormente, a partir do Mapa das Estratégias - representação gráfica dos caminhos para seguir e das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos da empresa, agrupados em quatro dimensões: perspectiva financeira; perspectiva do cliente; perspectiva interna e perspectiva de aprendizado e crescimento – são definidos os objetivos operacionais que são desdobrados por toda cadeia produtiva, conforme figura 7.

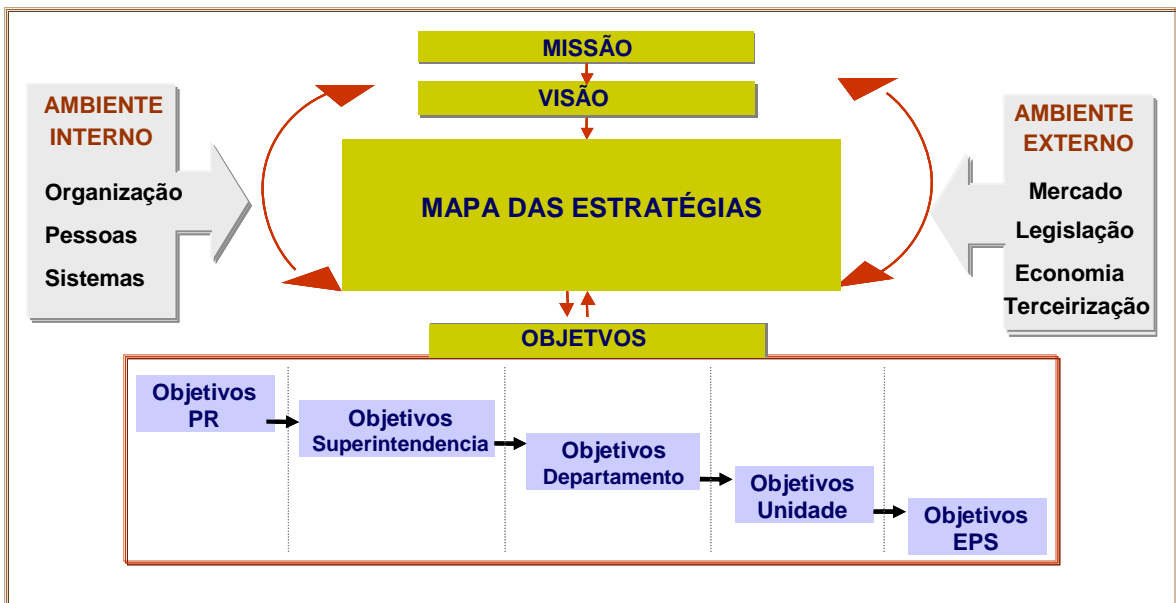


Figura 7 – Fluxo da Administração por Objetivos - Desdobramento até a Empresa Prestadora de Serviço - EPS

Fonte: Desenho do Modelo – Elaboração Própria.

Os objetivos operacionais da concessionária são desdobrados<sup>41</sup> em metas, com respectivos pesos, por cada Empresa Prestadora de Serviços (EPS). As EPS são avaliadas mensalmente quanto ao cumprimento dos objetivos, que contemplam as perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento e que se encontram alinhados com as exigências regulatórias.

Com base nas metas definidas, são identificadas as melhores EPS, que terão direito a receber bônus e as melhores turmas terceirizadas, que são premiadas em eventos específicos. Com isso o MGET procura alinhar incentivos e resultados. Além disso, são definidos parâmetros que identificam o desempenho ideal e indispensável para o controle eficaz de gestão dessas empresas, de forma a alcançar os objetivos institucionais e as exigências regulatórias. De forma sistemática os gestores dos contratos se reúnem com representantes das EPS para efetuar análise crítica do cumprimento dos respectivos objetivos.

### C.3) Gestão de Risco

O MGET realiza a gestão de riscos através das ferramentas Mapa de Riscos dos Indicadores de Desempenho - ajuda a definir prioridades e a mitigar os riscos da

<sup>41</sup> O desdobramento dos objetivos para os fornecedores-chaves promove compreensão e confiança. Além das fronteiras organizacionais, reduz os custos de transação, minimiza o não alinhamento entre as duas partes e evita que o acordo com parceiros se concentre apenas em indicadores financeiros, tais como preços e custos (KAPLAN ; NORTON, 2006).

terceirização e Ranking de Risco de Segurança – indica em que EPS há maior probabilidade de acidentes.

Para compor o Mapa de Riscos dos Indicadores de Desempenho são selecionados os indicadores principais dos processos-chaves do negócio, e os indicadores básicos para monitorar os riscos financeiros, trabalhistas e de acidentes das empresas terceirizadas. Posteriormente, ordena por perspectivas os indicadores nas linhas e insere as prestadoras de serviços nas colunas. As faixas para definir o nível de riscos de cada indicador são: Destaque (verde) variação de 5% acima da média; Bom (amarelo) encontra-se na média e Necessita de melhoria (vermelho) variação de 5% abaixo da média. A EPS ou o indicador que tiver mais quadradinhos vermelhos é a que dispõe de maior risco, portanto, ações de melhorias são implementadas de imediato.

Outra ferramenta utilizada para efetuar a gestão do risco da terceirização é o Ranking de Risco de Segurança, que tem como parâmetros para medição os seguintes indicadores: taxa de gravidade e de frequência de acidentes, índice de treinamento da NR10; percentual de desembolsos com ferramental em relação ao total de empregados terceirizados; índice de reclamação de segurança através do Alô Parceiro (0800 para registrar reclamações dos empregados terceirizados) e índice de inconformidades de segurança detectadas quando em fiscalização nas empresas terceirizadas.

Na operacionalização o Ranking de Risco de Segurança, para cada indicador considerado ordenam-se as EPS do melhor para o pior desempenho e o ranking de cada Indicador em quartil para atribuir as notas conforme faixas de pontuação correspondentes aos quartis de distribuição dos valores de cada indicador. As notas variam em décimos (nota mínima de 6,1 e máxima de 10).

## **D) Interação e Aprendizado Empresa/Terceiro**

### **D.1) Prêmio de Excelência em Gestão das Empresas Terceirizadas -PEGET**

O Prêmio de Excelência em Gestão das Empresas Terceirizadas é uma ferramenta de gestão que avalia as Empresas Prestadoras de Serviço, premiando



anualmente os melhores desempenhos nas áreas financeira, operacional; recurso humano e, de acordo com a percepção do cliente. O PEGET tem como objetivos:

- a) Oferecer às Empresas Prestadoras de Serviços - EPS instrumentos e incentivos para o aprimoramento do seu desempenho, principalmente através do estímulo à adoção de modernos métodos de gestão fundamentados principalmente na busca da qualidade e produtividade;
- b) Gerar Indicadores que permitam comparar a Qualidade da Gestão das EPS entre si;
- c) Estimular a troca de experiências entre as EPS através da divulgação das Melhores Práticas;
- d) Avaliar e reconhecer níveis de excelência alcançados pelas EPS;
- e) Instituir uma ferramenta para influenciar e promover melhorias das EPS de acordo com diretrizes e padrões definidos pela Concessionária;
- f) Fortalecer a imagem das EPS junto à sua área de atuação;
- g) Incentivar o desenvolvimento e a prática da cultura de qualidade, produtividade e redução de custos e desperdícios nas EPS, conforme Empresa de Referência e exigências regulatórias;
- h) Intensificar o relacionamento/parceria da Concessionária com a EPS.

A estrutura do PEGET e os procedimentos empregados para apurar os resultados das EPS concorrentes nos diferentes prêmios são constituídos por: classe de premiação; regras para avaliação; indicadores e respectivos pesos e critérios para avaliação dos resultados (ANEXO D).

Desse modo, as Classes e respectivos prêmios do PEGET encontram-se discriminados a seguir:

- a) *Classe Universal - Melhor EPS* – é selecionada a EPS que conseguir atingir a maior pontuação, considerando o resultado global dos indicadores que compõem todas as classes, com seus respectivos pesos das regras de avaliação;
- b) *Classe Exclusiva - Melhor EPS na Avaliação pelo Cliente* - nesta classe, as EPS são avaliadas conforme a percepção do cliente, colhida através da pesquisa de Satisfação dos Clientes, realizada pela ABRADÉE, cujo indicador utilizado como parâmetro é a média dos Índices de Desempenho dos Atributos da Qualidade – IDAT, que corresponde percentual de clientes que estão satisfeitos considerando uma escala de notas no intervalo entre 7 a 10. Ressalta-se que dos atributos que compõem a referida pesquisa só são considerados para efeito de mediação desta modalidade do prêmio aqueles que dependem de uma ação direta da prestadora de serviço como: Aviso Antecipado no Caso de Desligamento Programado; Rapidez na Volta da Energia quando Falta; Solução Definitiva Dos Problemas; Prazos para a Realização dos Serviços de Acordo com as suas Necessidades; Rapidez dos Funcionários no Atendimento ao Cliente; Conhecimento que os Funcionários que Atendem Demonstram ter sobre o Assunto; Clareza das Informações dadas pelos Funcionários que Atendem; Educação dos Funcionários que Atendem; Facilidade para Entrar em Contato quando Quiser Pedir Informações ou Serviços;
- c) *Classe Exclusiva - Melhor EPS na Gestão Operacional e Infraestrutura* as EPS são avaliadas com base em um conjunto de indicadores focados: na qualidade dos serviços prestados pelas EPS (a exemplo do tempo médio para atendimento à ocorrência, índice de ligação nova na primeira visita, índice de inconformidades dos serviços prestados, etc); na área de infraestrutura (tem como parâmetros as boas práticas implementadas

na gestão do almoxarifado e da frota, do parque de informática entre outras); nas iniciativas associadas a controle de gestão (evidências de implementação de ferramentas de gestão que minimizem os riscos financeiros e que evidenciem práticas que consolide a visão estratégica, a exemplo de custo por atividade, definição da visão/missão entre outras) e ações alinhadas à Responsabilidade Social (assim como os parâmetros usados pelo Instituto ETHOS) - neste item são avaliadas as iniciativas relacionadas com a qualidade de vida dos empregados, preservação do meio ambiente e projetos sócio culturais voltados para a sociedade;

- d) Classe Exclusiva - Melhor EPS na Gestão Econômico-Financeira os indicadores utilizados para medir essa modalidade encontram-se relacionados com a efetividade na gestão do fluxo de caixa operacional; as multas decorrentes das inconformidades identificadas quando da execução dos serviços; a rentabilidade do negócio, a capacidade da EPS liquidar suas dívidas e os projetos de melhoria implementados nos processos com o objetivo de otimização e redução de custos, tornando-os mais eficientes;
- e) Classe Exclusiva - Melhor EPS na Gestão de Pessoas: nesse item as avaliações são realizadas com base na capacitação dos empregados das áreas operacionais, índice de Processos Trabalhistas; Turn Over e iniciativas implantadas na área de Segurança que estejam alinhadas com a melhoria do clima organizacional dos empregados.

Durante o processo de premiação, as EPS devem fornecer informações sobre os enfoques de seus sistemas de gestão e sobre os resultados alcançados em alguns indicadores conforme critérios de excelência. Essas informações têm por objetivo mostrar se as EPS possuem práticas de gestão exemplares, que redundam em resultados comparáveis aos referenciais de excelência e que possam servir de estímulo para outras Prestadoras.

Os sistemas de gestão das EPS são analisados criticamente por especialistas em gestão das concessionárias num processo subdividido em três etapas: análise

crítica das informações enviadas pelas EPS; visitas às instalações e análise crítica de consenso pelos auditores.

Para apuração dos resultados de cada um dos prêmios previstos, foi utilizado método com algumas características do Prêmio da ABRADEE, conforme descrito a seguir:

- a) Para cada indicador considerado no prêmio, ordenam-se as empresas participantes do melhor para o pior desempenho;
- b) Divide-se o ranking de cada Indicador em quartil para atribuir as Notas conforme faixas de pontuação correspondentes aos quartis de distribuição dos valores de cada indicador. Às notas irão variar em décimos, com a nota mínima de 6,1 e a máxima de 10. Às EPS pertencentes ao quartil de melhor desempenho serão atribuídas notas entre 9,1 a 10 conforme a posição da empresa. Às EPS situadas no segundo quartil de melhor desempenho serão atribuídas notas entre 8,1 a 9,0. Às empresas situadas no terceiro quartil de melhor desempenho serão atribuídas notas de 7,1 a 8,0 e as empresas do quartil de pior desempenho receberão notas entre 6,1 a 7,0;
- c) Caso haja duas EPS com o mesmo valor de desempenho num indicador, lotadas em quartis diferentes, aquela situada no quartil de desempenho inferior ficará no quartil onde está a outra EPS de mesmo desempenho;
- d) Para cada intervalo (quartil) calcula-se, para o indicador considerado, a diferença entre os valores realizados pelas empresas de melhor e pior desempenho. Divide-se o valor dessa diferença por 10 e obtém-se a largura de faixa dos sub-intervalos iguais a serem criados. Subtrai-se, sucessivamente, esse valor de largura de faixa do valor do resultado, no respectivo quartil da EPS de melhor desempenho no indicador e determinam-se os limites dos sub-intervalos;
- e) As notas de cada EPS em cada indicador devem ser multiplicadas pelos pesos dos respectivos indicadores e pelos pesos dos respectivos critérios de excelência. A somatória dos pontos assim obtidos nos indicadores que compõem cada prêmio vai determinar a ordenação das empresas concorrentes para efeito da premiação.

Todas as EPS, não só as premiadas, recebem um relatório de avaliação contendo os detalhes do processo, ranking contendo a distribuição percentual das pontuações globais das demais candidatas referenciando o benchmarking, as pontuações obtidas em cada item de avaliação, os pontos fortes do sistema de gestão apresentado e suas oportunidades para melhoria.

Assim, o PEGET estimula a excelência na gestão das EPS através do direcionamento à melhoria da qualidade, da produtividade, e da gestão eficiente dos custos, exigindo das EPS maior controle, monitoramento, avaliação e melhoria continuada de seus sistemas gerenciais. Nesse sentido, encontra-se bastante alinhado com o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) que incentiva o uso de modelos que têm por base: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; gestão centrada nos clientes; visão de futuro; valorização das pessoas; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social; gestão baseada em processos e informações; foco nos resultados; resposta rápida e aprendizado (FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

Portanto, o PEGET reconhece anualmente as EPS que se destacaram pela excelência da gestão de suas práticas e respectivos resultados, promovendo interna e externamente a reputação de excelência dos serviços prestados, divulgando as práticas exemplares de gestão entre as EPS e, conseqüentemente, contribuindo para redução de custos, de desperdícios, de ociosidade e melhoria dos indicadores de qualidade e tempo, conforme exigências das Resoluções ANEEL 456 e 024 e da “Empresa de Referência”.

#### D.2) Alô Parceiro

Essa ferramenta é um canal de comunicação aberto via 0800, no qual todos os colaboradores das prestadoras de serviço têm acesso para reclamar, elogiar ou sugerir melhorias de processos, da segurança e de questões trabalhistas.

O procedimento operacional do Alô Parceiro é o seguinte:

- a) O empregado da empresa terceirizada liga para o 0800 do Alô Parceiro;
- b) O órgão gestor do projeto atende e registra em sistema informatizado a reclamação ou sugestão;

- c) O representante da concessionária que irá acompanhar junto a EPS a resolução da reclamação recebe on line, através de e-mail, o registro do pedido e acompanha a evolução do mesmo no sistema informatizado até a sua conclusão;
- d) As EPS dão *feedback* aos seus empregados referente às reclamações registradas no Alô Parceiro, através de comunicado fixado em mural.

Com a finalidade de efetuar a gestão do desempenho para resultados é elaborado relatório gerencial contendo a performance dos indicadores: número de chamadas recebidas; número de chamadas atendidas, tempo médio de atendimento pelo 0800 e custo médio do serviço 0800 por chamada atendida. A ideia é não só divulgar o relatório, como também efetuar um acompanhamento contínuo, exigindo da EPS implementação de melhorias baseadas em todas as reclamações, sobretudo com relação às reincidentes.

A implantação do Alô Parceiro permite à concessionária agir de forma proativa de modo a alcançar redução do passivo trabalhista, diminuição da rotatividade dos empregados terceirizados, aumento da produtividade, e mitigação de acidentes, cujos atributos encontram-se alinhados com a empresa de referência e com os fatores inibidores da terceirização relacionados com os riscos trabalhistas e de acidentes.

### D.3) Ideias Inovadoras

Trata-se de uma ferramenta de gestão que visa promover uma cultura de inovação através de um ambiente favorável<sup>42</sup> à criatividade que possa gerar um diferencial competitivo tanto para Concessionária como para EPS. Nesse sentido, esse instrumento além de incentivar a criatividade, intensifica a parceria, busca

---

<sup>42</sup> Com relação ao estabelecendo o ambiente favorável a sugestões Taylor (1990, p.93) comenta: "Todo o estímulo, contudo, deve ser dado a ele, para sugerir aperfeiçoamentos, quer em métodos, quer em ferramentas. E sempre que um operário propõe um melhoramento, a política dos administradores consistirá em fazer análise cuidadosa do novo método e, se necessário, empreender experiência para determinar o mérito da nova sugestão, relativamente ao antigo processo padronizado. E quando o melhoramento novo for achado sensivelmente superior ao velho, será adotado como modelo em todo o estabelecimento. Conferir-se-á honra ao trabalhador por sua ideia e ser-lhe-á pago prêmio como recompensa."

organizar as propostas feitas por terceiros através do aproveitamento da experiência de campo, compartilhando as boas ideias através de sua implantação nos processos vigentes, agregando cada vez mais valor ao processo dos serviços terceirizados e recompensando-os pelos respectivos resultados relevantes. Os parâmetros e ou orientações para a criação das ideias são:

- a) Foco nas atividades buscando redução dos custos operacionais, com finalidade de obter eficiência nas despesas da parcela B (comentada no capítulo 1);
- b) Aprimoramento dos procedimentos de trabalho, buscando uma mitigação e/ou eliminação dos riscos verificados nos ambientes ou processos (Melhorar a Segurança para os eletricitistas com consequente minimização dos riscos de acidentes);
- c) Aumento da produtividade visando à adequação a Empresa de Referência;
- d) Redução no tempo de execução dos serviços e melhoria da qualidade (em alinhamento com as Resoluções Normativas nº 456 e a Resolução Normativa nº 024).

A operacionalização das ideias inovadoras ocorre da seguinte forma:

- a) O empregado da empresa terceirizada digita a sua ideia no sistema informatizado, informa o serviço que sofrerá impacto com a implantação da ideia e seleciona em que item de melhoria (custo, segurança e/ou produtividade) ocorrerá o ganho (ANEXO E);
- b) O colaborador da concessionária analisa se a ideia é inédita, qual a relação custo/ benefício e se está dentro dos padrões da empresa. A depender do resultado da análise, seleciona o status da ideia (aprovada ou reprovada) e justifica (ANEXO F);
- c) Caso a ideia seja aprovada, é implantada e o autor é premiado;
- d) O empregado da concessionária coordenador do projeto efetua o seu acompanhamento através dos relatórios disponibilizados no sistema informatizado:
  - a) Detalhado: mostra o histórico em detalhes da ideia inovadora;

- b) Sintético: apresenta o quantitativo dos Tipos de Serviço e Itens de Melhoria por Status, que podem ser Em Análise, Aprovada, Reprovada ou Em consenso;
- c) TMA: compreende a média dos tempos de atendimento dos avaliadores da ideia, bem como o total geral da análise da ideia;
- d) Ranking: demonstra a quantidade de ideias Aprovadas, Reprovadas e Em Análise por Autor.

#### D.4) Gestão do Relacionamento com Terceiros

Para viabilizar o terceiro pilar do MGET, ou seja, intensificar a comunicação e o relacionamento da concessionária com as EPS e entre as EPS, além da ferramenta Alô Parceira, já discriminada anteriormente, o modelo dispõe do Canal Parceria (ANEXO G) - canal de relacionamento disponibilizado para as EPS onde são divulgadas as Melhores Práticas das EPS, focadas em Segurança, Recursos Humanos, Responsabilidade Social e nos Resultados dos Objetivos das EPS, demonstrando posicionamento de cada indicador em relação ao “Benchmark”<sup>43</sup>.

Além disso, é o modelo dispõe da realização trimestralmente de Seminário de Excelência em Gestão das EPS – ferramenta gerencial utilizada para divulgação de melhores práticas em gestão, análise de cenário e de resultados dos objetivos, voltado para os líderes das prestadoras de serviços – e do Código de Ética – instrumento composto por fatores que influenciam o relacionamento empresa com prestador e no envolvimento e no comprometimento dos terceiros com os valores e as diretrizes organizacionais, a exemplo de: confidencialidade de informações; respeito; ausência de favorecimentos; confiança; qualidade do serviço; velocidade na resolução de problema; comunicação clara; negociação justa e honesta, entre outros.

Portanto, os resultados obtidos com a aplicação desse modelo de gestão devem ser satisfatórios para preservar a qualidade dos serviços através do

---

<sup>43</sup> As definições dos autores são similares quando se referem ao benchmarking como um processo que mede um determinado bem (produto, serviço, etc.), em relação a uma empresa considerada de melhor desempenho. Watson (1994) e Zairi (1995) também acrescentam que essa ferramenta possibilita que o desempenho identificado em uma parceria de benchmarking venha a ser aplicada para aperfeiçoar as operações de uma determinada empresa. Camp (1989) vai mais além, ao afirmar que benchmarking também é uma prática de gestão, onde as informações adquiridas de outras empresas são gerenciadas com o objetivo de um contínuo aperfeiçoamento. Leibfried (1994), e Zairi (1995) também citam que uma empresa pode ganhar vantagem competitiva através do conhecimento e da melhoria da performance de suas operações.



monitoramento das inconformidades; na redução do tempo de atendimento às ocorrências e das ligações, e assegurar a eficiência e eficácia na gestão interna de recursos humanos, financeiros e operacionais das EPS, de forma que sejam suficientes para diminuição dos custos de ligação, de operação e de manutenção do sistema elétrico. Confirmando, assim, seu total alinhamento com as exigências regulatórias, Empresa de Referência e demais referências enumeradas no capítulo 1 desta dissertação.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste trabalho, detectou-se a influência da evolução dos modelos de produção na reestruturação e terceirização do setor elétrico brasileiro. Observaram-se as mudanças no cenário produtivo que requereram novas formas de pensar, novas formas de agir e gerenciar as empresas. As organizações veem-se diante de um dinamismo crescente de mudanças estruturais, que requerem maior agilidade das empresas na tomada de decisões.

Essas transformações ocorridas nas firmas, dentre as quais se destacam a transição de um modelo caracterizado pela organização vertical no trabalho; produção em massa; centralização e rigidez, para outro, cujos condicionantes são a flexibilização do aparato produtivo; horizontalização e externalização da produção deixaram o terreno fértil para uma reestruturação na indústria de energia elétrica marcada, principalmente, pela desverticalização da sua forma de organização e implementação da regulação econômica por comparação e incentivo à eficiência operacional.

Essas alterações introduziram a concorrência na geração e comercialização de energia e na distribuição (por meio da Empresa de Referência) e impuseram ao setor elétrico uma transformação do seu *modus operandi*, pois sua reestruturação passou a exigir maiores compromissos com eficiência e resultados.

Nesse sentido, foi identificado que uma das adaptações estratégicas utilizada para indução a eficiência à empresa de distribuição de energia elétrica foi intensificar a terceirização. Essa escolha se deu com objetivo fundamental de redução de custos e aumento de margem. Na evolução do trabalho, detectou-se, também, que apesar da terceirização impactar positivamente na eficiência operacional da concessionária por viabilizar a flexibilidade, temporalidade, especialidade, economia de escala e agilidade em seu processo produtivo, oferece riscos relacionados à qualidade, segurança e a passivos trabalhistas e financeiros devido, principalmente, à alta rotatividade da mão de obra operacional, ao descumprimento dos acordos coletivos e à precarização das relações e condições de trabalho das empresas terceirizadas.

No decorrer da pesquisa, ao contrastar as fortalezas e fraquezas da terceirização com as exigências regulatórias, evidenciou-se que os serviços

terceirizados constituem-se em referencial de custos para a Empresa de Referência. Entretanto as suas desvantagens inviabilizam o atendimento de alguns requisitos dos serviços adequados, a exemplo de qualidade e segurança que impactam diretamente no grau de satisfação dos clientes com os serviços prestados pelas distribuidoras de energia elétrica.

Dessa forma, o foco desta dissertação é avaliar a adequação de um modelo eficiente de gestão estratégica da terceirização no segmento de distribuição de energia elétrica, face às exigências Regulatórias do Setor. Busca-se principalmente verificar as características ideais para ganhos de eficiência produtiva; qualidade dos serviços prestados e a eficácia da gestão estabelecida pela Empresa de Referência, levando em conta os riscos e os benefícios da terceirização.

Para tanto, foi elaborado um estudo e identificado que desdobrar a estratégia da concessionária até a empresa terceirizada, realizar uma gestão eficaz da qualidade no processo de terceirização e obter relacionamento de parceria entre contratantes são fatores críticos de sucesso para mitigar os riscos da terceirização e potencializar os seus pontos fortes.

Após análise crítica, confirmou-se que o Modelo de Gestão Estratégico da Terceirização - MGET encontra-se fundamentado nesses parâmetros, por ter como princípios básicos o estímulo à eficiência operacional e econômica na prestação dos serviços pelas empresas terceirizadas. Foi confirmado que o desenho do modelo baseou-se na busca da gestão eficiente dos custos, em criar ferramentas de incentivo ao ganho de produtividade, na facilitação de mecanismos para a absorção de inovações tecnológicas de gestão e em instrumentos que estabelecem padrões de qualidade do serviço. Essa iniciativa viabiliza reduzir o risco regulatório, na medida em que grande percentual da parcela B, dos custos gerenciáveis, é representada pelos serviços de terceiros.

Além disso, o MGET contém a flexibilização da sua operação abrindo a oportunidade para aperfeiçoamento contínuo das práticas e processos existentes, bem como possibilitando a instauração de uma sistemática de aprendizado que implica melhoria contínua daquelas práticas e processos ao longo do tempo.

Para fazer acontecer esses fundamentos, foi evidenciado que o MGET dispõe de instrumentos de gestão que minimizam os riscos da terceirização e viabilizam as exigências regulatórias:

a) Por meio do sistema integrado de gestão da qualidade e produtividade é acompanhado o resultado das fiscalizações efetuadas pelas áreas operacionais das concessionárias nos serviços executados pelos terceiros, com informações de qualidade, segurança e cordialidade, cuja performance impacta nas exigências contidas nas Resoluções nº 456 e nº 024/ANEEL e no resultado das pesquisas da ANEEL e ABRADDEE. Associado a isto, o modelo propõe que os colaboradores lotados nos processos operacionais da concessionária realizem a pesquisa de satisfação com os clientes, por amostragem e com abrangência a toda área de concessão da distribuidora, com o objetivo de avaliar o grau de satisfação dos consumidores com os serviços prestados pelos terceiros e obter maior qualidade;

b) O MGET avalia a sustentabilidade financeira das EPS através dos relatórios analíticos dos fluxos de caixa para identificar a saúde financeira das Prestadoras e cobrar ações preventivas e corretivas compatíveis com os resultados detectados, evitando com isso a descontinuidade do contrato firmado entre a concessionária e as empresas terceirizadas. Além disso, é realizado um forte acompanhamento da inadimplência dos fornecedores dos terceiros, devido esta ser a segunda rubrica de maior representatividade no seu fluxo de caixa. Os resultados obtidos com essas iniciativas impactam fortemente nos tempos médios de atendimento aos serviços, no passivo trabalhista e na imagem da concessionária;

c) O sistema de gestão do custo dos serviços terceirizados diariamente registra informações a respeito dos custos de cada serviço (por turma). A depender da performance dos mesmos, ações para otimização dos custos são implementadas, visando garantir eficiência nos custos operacionais gerenciáveis;

d) Por meio do programa “Alô Parceiro” (sistema 0800), empregados das empresas terceirizadas efetuam reclamações e/ou sugestões, sem necessidade de identificação. Nesse processo, além dos requisitos citados, também são avaliadas questões éticas e ambientais. Essa ferramenta de gestão reduz o risco trabalhista na medida em que, logo após a reclamação feita pelo empregado, ações são implementadas evitando a geração de um processo trabalhista e consequente

aumento dos custos operacionais para ter maior aderência à Empresa de Referência;

e) Utiliza a ferramenta mapa de riscos como termômetro para focar suas ações de melhoria nos processos-chaves do seu negócio e conseqüentemente mitiga os riscos financeiros, trabalhistas e de acidentes com terceiros;

f) Desdobra a estratégia da concessionária até a empresa terceirizada através da definição de objetivos, indicadores, metas para as EPS, sob a ótica das seguintes perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento. Acompanha-se o cumprimento dos objetivos definidos para as empresas de prestação de serviço, cujos indicadores contêm requisitos de qualidade, custo e tempo alinhados com as exigências regulatórias. A cada quatro meses comparam-se as pontuações de todas as EPS, classificando-as segundo o nível de desempenho (Destaque, Bom, Necessita de Melhoria). As melhores são premiadas com bônus proporcional ao seu faturamento. As outras recebem apoio da concessionária para identificação das causas e elaboração de planos de melhoria.

g) Através Prêmio de Excelência em Gestão das Empresas Terceirizadas - PEGET, incentiva e desenvolve a cultura da qualidade, produtividade e redução de custos e dissemina as melhores práticas entre as Prestadoras. Para tanto, são realizadas auditorias em campo dos critérios requeridos no prêmio, efetuada a apuração dos resultados das auditorias e dos indicadores referentes ao exercício anterior, elaborados e divulgados relatórios individuais com pontos fortes e necessidade de melhorias e, por fim, realizada a cerimônia de premiação;

i) Para consolidar a parceria o modelo dispõe do site Canalparceria onde devem ser publicadas as melhores práticas de gestão, de segurança do trabalho e de responsabilidade social exercidas pela prestadoras de serviços, com o objetivo de intensificar a comunicação e relacionamento e exercitar a troca de experiências entre as empresas terceirizadas.

Portanto, a contribuição teórica do trabalho tem origem no ineditismo apresentado, o qual oferece um modelo de gestão estratégica dos serviços contratados a terceiros, cujas ferramentas que a compõem encontram-se alinhadas com as perspectivas de negócio, de forma que viabilizam à Distribuidora de energia elétrica desdobrar a sua estratégia até as empresas terceirizadas dentro do marco

regulatório e fazer a gestão e controle dos serviços que estão sendo entregues aos seus clientes.

Por fim, esta dissertação leva a uma reflexão por parte das concessionárias do setor elétrico sobre novos paradigmas da gestão da terceirização. Para enriquecer esta reflexão é importante a instauração de um ambiente de discussão sobre estes temas, para que o aporte de medidas preventivas, corretivas e mitigatórias sejam estabelecidas, de forma a evitar os riscos da terceirização desde o ponto de vista social, ambiental até o econômico-financeiro, na medida em que 54% da força de trabalho do setor elétrico brasileiro é terceirizada. Para isto sugere-se criar comitê específico através da Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica (ABRADEE), composto pelas distribuidoras que possuem maior representatividade de terceiros na sua força de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14280 – Cadastro de acidente do trabalho – procedimento e classificação**. São Paulo, 2001.

ALMEIDA, R. S. **Balanced scorecard in Portugal: visão e estratégia**. Lisboa: Gestão Plus, 2006.

ALVES, A. H. H. **O direito do administrado ao serviço público adequado e os meios de defesa desse direito**. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Centro de Ciências Jurídicas, 1999.

ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Nota Técnica n.052/2008-SER/ANEEL, de fevereiro de 2008. Revisão Tarifária Periódica da Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia - COELBA** Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br>>. Acesso em: 6 nov. 2009.

\_\_\_\_\_. **Nota Técnica n.166/2006-SER/ANEEL, de maio de 2006. Metodologia de determinação de custos operacionais para revisão tarifária periódica das concessionárias de distribuição de energia elétrica**. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br>>. Acesso em: 6 nov. 2009.

\_\_\_\_\_. **Nota Técnica n.214/2003-SER/ANEEL, de novembro de 2002. Consolidação da Metodologia de cálculo do Fator X da revisão tarifária periódica de concessionárias de distribuição de energia elétrica** Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br>>. Acesso em: 2 nov. 2009.

\_\_\_\_\_. **Nota Técnica n.º 326/2002-SER/ANEEL, de novembro de 2002. Metodologia da ANEEL para cálculo do Fator X**. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br>>. Acesso em: 5 nov. 2009.

\_\_\_\_\_. **Resolução n.º 24 de 27 de janeiro de 2000. Estabelece as disposições relativas à continuidade da distribuição de energia elétrica nos seus aspectos de duração e frequência, a serem observadas pelas concessionárias e permissionárias de serviço público de energia elétrica às unidades consumidoras**. Disponível em: <<http://www.aneel.org.br>>. Acesso em: 7 nov. 2009.

\_\_\_\_\_. **Resolução n.º 234 de 31 de outubro de 2006. Estabelece os conceitos gerais, as metodologias aplicáveis e os procedimentos iniciais para realização do segundo ciclo de Revisão Tarifária Periódica das concessionárias de serviço público de distribuição de energia elétrica**. Disponível em: <<http://www.aneel.org.br>>. Acesso em: 6 nov. 2009.

\_\_\_\_\_. **Resolução n.º 456 de 29 de novembro de 2000. Estabelece as disposições atualizadas e consolidadas, relativas as Condições Gerais de Fornecimento de Energia Elétrica, a serem observadas na prestação e utilização do serviço público de energia elétrica, tanto pelas concessionárias e permissionárias quanto pelos consumidores**. Disponível em: <<http://www.aneel.org.br>>. Acesso em: 14 nov. 2009.

\_\_\_\_\_. **Resolução n.º 493 de 3 de setembro de 2002. Estabelece a metodologia e critérios gerais para definição da base de remuneração, visando a revisão tarifária periódica das concessionárias de distribuição de energia elétrica.** Disponível em: <<http://www.aneel.org.br>>. Acesso em: 12 nov. 2009.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Satisfação ANEEL – Índice IASC** - Referência disponível na internet. <http://www.aneel.gov.br>, acesso realizado em 30 de setembro de 2009.

AMÂNCIO, V. M. A.; KHOURI, M. A. Efeitos da terceirização nas condições de segurança e saúde dos trabalhadores do setor elétrico do Ceará. In: SINAIT – SINDICATO NACIONAL DOS AUDITORES FISCAIS DO TRABALHO. **A flexibilização das normas trabalhistas e a atuação dos auditores fiscais do trabalho.** Brasília, 2001.

ARAÚJO, L. C. G de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.

BAND, William A. **Competências Críticas - Dez Novas Ideias para Revolucionar a Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BEHR, R. R. **Avaliação dos reflexos da privatização na força de trabalho do setor elétrico: os casos de GERASUL e ESCELSA.** Florianópolis: UFSC, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

BONDARIK, R. **Paradigmas produtivos industriais e modelos de homem, conexões perceptíveis presentes na obra de Alberto Guerreiro Ramos.** 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Tecnológica Federal do Paraná-UTFPR, Ponta Grossa, 2007.

BRASIL. **Constituição, 1988.** Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988. Obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Antonio Luiz de Toledo Pinto e Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 1998. (Coleção Saraiva de Legislação).

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 2.181, de 20 de março de 1997.** Dispõe sobre a organização do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor - SNDC, estabelece as normas gerais de aplicação das sanções administrativas previstas na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, revoga o Decreto nº 861, de 9 julho de 1993, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.diario-oficial.com.br/cdc/Dec97\\_2181.htm](http://www.diario-oficial.com.br/cdc/Dec97_2181.htm)> Disponível em: 1 nov. 1999.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.** Dispõe sobre a proteção do consumidor, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L8078.htm>>. Acesso em: 19 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991.** Dispõe sobre Regulamento dos Benefícios da Previdência Social. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/104108/regulamento-dos-beneficios-da-previdencia-social-lei-8213-91>>. Acesso em: 19 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995.** Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previstos no art. 175 da



Constituição Federal, e dá outras providências. Disponível em:  
<<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L8987orig.htm>>. Acesso em: 19 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora- NR nº 4, homologa a obrigatoriamente da empresa manter os Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho – SESMT, com a finalidade de promover a saúde e proteger a integridade do trabalhador no local de trabalho.** Disponível em:  
<[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/)>. Acesso em: 19 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. **Norma Regulamentadora- NR nº 5 - Constitui a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA - tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador.** Disponível em:  
<[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/)>. Acesso em: 23 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. **Norma Regulamentadora- NR nº 6 - Regulamenta a utilização do Equipamento de Proteção Individual - EPI, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho.** Disponível em:  
<[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/)> . Acesso em: 20 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. **Norma Regulamentadora- NR nº 7- Estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implementação, do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, com o objetivo de promoção e preservação da saúde do conjunto dos seus trabalhadores.** Disponível em:  
<[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/)> . Acesso em: 19 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. **Norma Regulamentadora- NR nº 10 - Estabelece os requisitos e condições mínimas objetivando a implementação de medidas de controle e sistemas preventivos, de forma a garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores que, direta ou indiretamente, interajam em instalações elétricas e serviços com eletricidade.** Disponível em:  
<[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/)> . Acesso em: 23 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. **Portaria 3214 de 08 de junho de 1978. Aprova as Normas Regulamentadoras - NR – do Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas à Segurança e Medicina do Trabalho.** Brasília, 2006.

BUSNELLO, R. **Processo de produção e regulação social.** Ijuí: Unijuí, 2005.

CAMP, R. C. **Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance.** Part I: Benchmarking Defined. [S.l]: Quality Progress, 1989.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (nos estilo Japonês).** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni; Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

- CARDOSO, F. H. **Passamos do capitalismo selvagem para o social**. São Paulo. Gazeta Mercantil, 8 ago. 1997.
- CASTRO, Celso Teixeira de. **Parceria um conceito inteligente**. Suma Econômica, São Paulo, n.158, p. 22-27, dezembro 1992.
- CATROPA, P. A. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- CHIAVENATO, I.; CERQUEIRA NETO, E. P. **Administração estratégica: em busca do desempenho superior, uma abordagem além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan; UFRJ, 1994.
- COUTINHO, C. A. **Análise e gerenciamento de riscos de processos industriais**. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2002.
- DIAS, E. **Reestruturação produtiva: forma atual da luta de classes**. Revista do Instituto de Estudos Socialistas, n.1, p. 45-52, maio 1998.
- ESCRIVÃO FILHO, E. **Fundamentos de administração**. In: \_\_\_\_\_. **Gerenciamento da construção civil**. São Carlos: EESC/USP, 1998.
- FARINA, E.M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.
- FIANI, R.; PINTO JR., H. Q. Regulação econômica. In: KUPFER, D. ; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FUNCOGE - FUNDAÇÃO COMITÊ DE GESTÃO EMPRESARIAL. Disponível em: <<http://www.funcoge.com.br>> Acesso em: 18 out. 2009.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE (FPNQ). **Modelo de excelência de gestão: uma visão sistêmica da gestão organizacional**. São Paulo, 2009. Disponível em: <[www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br)> Acesso em: 12 jun. 2009.
- FURUBOTN, E. G. ; RICHTER, R. **Institutions and economic theory: the contribution of the new institutional economics**. EUA: The University of Michigan Press, 2000.
- GIFONI NETO, G. **Instituições regulatórias rodoviário intermunicipal de passageiros: o caso das agências reguladoras estaduais brasileiras**. 2002. Tese. (Doutorado em Ciências em Engenharia de Transportes)-Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, 2002.
- GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios, 2003.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. 7. ed. São Paulo: Loyola, 1998.

HENDRY, J. **O custo oculto da terceirização**. HSM Management, p. 82-90, maio/jun. 1997.

HERRERO FILHO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HRONEC, M. S., **Sinais vitais – Usando medidas de desempenho da dualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Editora MAKRON, 1994.

ISHIKAWA, Kaouru. **Controle da qualidade total. À maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1993,

KAPLAN, R.S. ; NORTON, D. P. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KARDEC, A.; CARVALHO, C. **Gestão estratégica e terceirização**. Rio de Janeiro: Abraman, 2002.

KESSLER, M. R. **A regulação econômica no setor elétrico brasileiro: teoria e evidências**. 2006. Dissertação. (Mestrado)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

KOTLER, P. **Pensar globalmente, atuar localmente**. São Paulo. HSM Management, v. 1, n. 2, maio-jun.1997.

LEIBFRIED, K. H. J.; McNAIR, C. J. **Benchmarking: uma ferramenta para a melhoria contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

LUCENA, M. D. da S. **Gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

MIRANDA, R. C. R. **Balanced Scorecard** In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. 1v.

MITCHELL, W. C.; SIMMONS, R. T. **Para além da política: mercados, bem-estar social e o fracasso da burocracia**. Rio de Janeiro: Topbooks, 2003.

NADLER, D. A. ; TUSHMAN, M. L. **A organização do futuro: as lições mais importantes do Século XX e os próximos desafios que levarão ao novo desenho da empresa**. Hsm Management, n.18, 2000.

NASCIMENTO FILHO, A. F. do. **Terceirização: aspectos práticos e teóricos** 2001. Monografia. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2001.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1997.

PAGNONCELLI, D. **Terceirização e parcerização: estratégias para o Sucesso Empresarial**. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- PALMA, A. B. Aspectos jurídicos da terceirização. **Gazeta Mercantil/ Legal e Jurisprudência**, v. 5, n. 9, set. 2004.
- PEANO, C, de R. **Regulação tarifária do setor de distribuição de energia elétrica no Brasil: uma análise da metodologia tarifária adotada pela ANEEL**. 2005. (Dissertação)- Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2005.
- PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- PIRES J. C. L.; PICCININI M. S. **Mecanismo de regulação tarifária do setor elétrico: a experiência internacional e o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: IPEA, 1998. (Textos para discussão n. 64).
- PONDÉ, J. L. S. P. de S. **Coordenação e aprendizado: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados**. 1994. Dissertação (Mestrado)- UNICAMP, Campinas, 1994.
- QUEIROZ, C. A. R. de. **Manual de terceirização**. São Paulo: ETS, 1998.
- RAMOS, M. O. S. **Estratégias de crescimento das firmas, especificidades tecnológicas e capacidade de atração de investimento direto estrangeiro pelo setor elétrico brasileiro**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL: RESTRUTURAÇÃO E REGULAÇÃO DO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA E GÁS NATURAL, 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: NUCA; UFRJ, 2006. Disponível em: <<http://www.nuca.ie.ufrj.br/gesel/seminariointernacional2007/arquivo/30agosto.htm>>. Acesso em: 14 nov. 2008.
- \_\_\_\_\_. **Recherches comparatives sur le developpement et environnement**. 1993. Tese. (Doutorado em Ciências Econômicas)-Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Universite de Paris XIII, Paris, 2005.
- REES, R., VICKERS, J. RPI - X price-cap regulation. In: BISHOP, M.; KAY, J., MAYER, C. (Org.). **The regulatory challenge**. New York: Oxford University Press, 1995.
- RIGOLON, F. J. Zagari. **Regulação da Infraestrutura: A Experiência Recente no Brasil**. Revista do BNDES. V4 no. 7. Rio de Janeiro, junho 1997.
- SAMUELSON, P. A. The pure theory of public expenditure. **The Review of Economics and Statistics**, v. 36, n. 4, nov. 1954.
- SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SLONGO, L. A. **Relacionamento fornecedor/cliente: um elemento de diferenciação no marketing industrial**. In: ENANPAD, 16., 1992, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: NUCA; UFRJ, 1992. 1 cd.
- SOUZA PINTO, S. **Terceirização e qualidade de serviços nas empresas estaduais paulistas**. 1995. Tese (Doutorado em Administração)- Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 1995.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TENÓRIO, F. G. **Flexibilização organizacional, mito ou realidade?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

TRAPP, S. R. B. **Análise estratégica da terceirização de serviços de engenharia: caso Vega do Sul**. 2005. Dissertação (Mestrado)– Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, 2005.

VANCA, P. M. **Evolução do processo de terceirização nas 500 maiores empresas do Brasil**. Suma Econômica, São Paulo, n. 176, mar.1994.

VAZ, Sandra. **PDCA**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/pdca/27771>>. Acesso em: 15 jan. 2010.

VILELA A. V.; MACIEL, C. S. **A regulação do setor de infraestrutura econômica: uma comparação internacional**. Brasília: IPEA, 1999. (Texto para Discussão IPEA, n. 684). Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/td\\_99/td\\_684.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_99/td_684.pdf)>. Acesso em: 19 nov. 2009.

WATSON, Gregory H. **Benchmarking estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1994.

YOSHINO, M.Y.; RANGAN, U.; SRINIVASA, R. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZAIRI, M.; LEONARD, P. **Benchmarking prático: o guia completo**. São Paulo: Atlas, 1995.

ZINI JR, Á. **A globalização e suas implicações**. Economia aplicada, São Paulo v. 1, n. 1, p. 121-122 jan.-mar. 1997.

## Anexo A - Fluxo de Caixa Informatizado das EPS

Gestão Financeira - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço http://www.canalparceria.ocm.nom.br/fluxoADM/workspace.asp Ir

**Fluxo de Caixa**

Salvar Dados Totalizar Totalizar

Mês Referência: Mês [ ] Unidade Estratégica: [ ]

Ingressos Operacionais  
Total Ingressos [ ]

Desembolsos Operacionais

Combustível/Lubrificantes	Peças/Pneus(Veículos)	Alimentação
Aluguel de Veículos	Aluguel de Imóveis	Aluguel de Equipamento
Energia	Telefone	Salário de Pessoal
Horas Extras	Produtividade	Cursos/Treinamentos
Frete de Material	Diárias de viagem	Encargos Sociais
COFINS	PIS	ISS
Pag. Pessoa Física/Jurídica	Recisões	
Admissões	Outros	

Resultado Desembolso Operacional  
Desembolsos Operacionais [ ]

Resultado do Caixa Operacional  
Fluxo de Caixa Operacional [ ]

Desembolsos com Investimentos

Terreno	Móveis e Utensílios	Máquinas e Equip.
Ferramental	Veículos	Outros Investimentos

Fluxo de Investimento  
Fluxo de Investimento [ ]

Ingressos Não Operacionais  
Aporte de capital (Recursos próprios) [ ] Financiamentos [ ] Outros [ ]

IP\* Forn: [ ] Empresa: [ ] UEI: [ ] WebMaster: Valnei Filho (71) 8726-0971

MODULO ADMINISTRATIVO

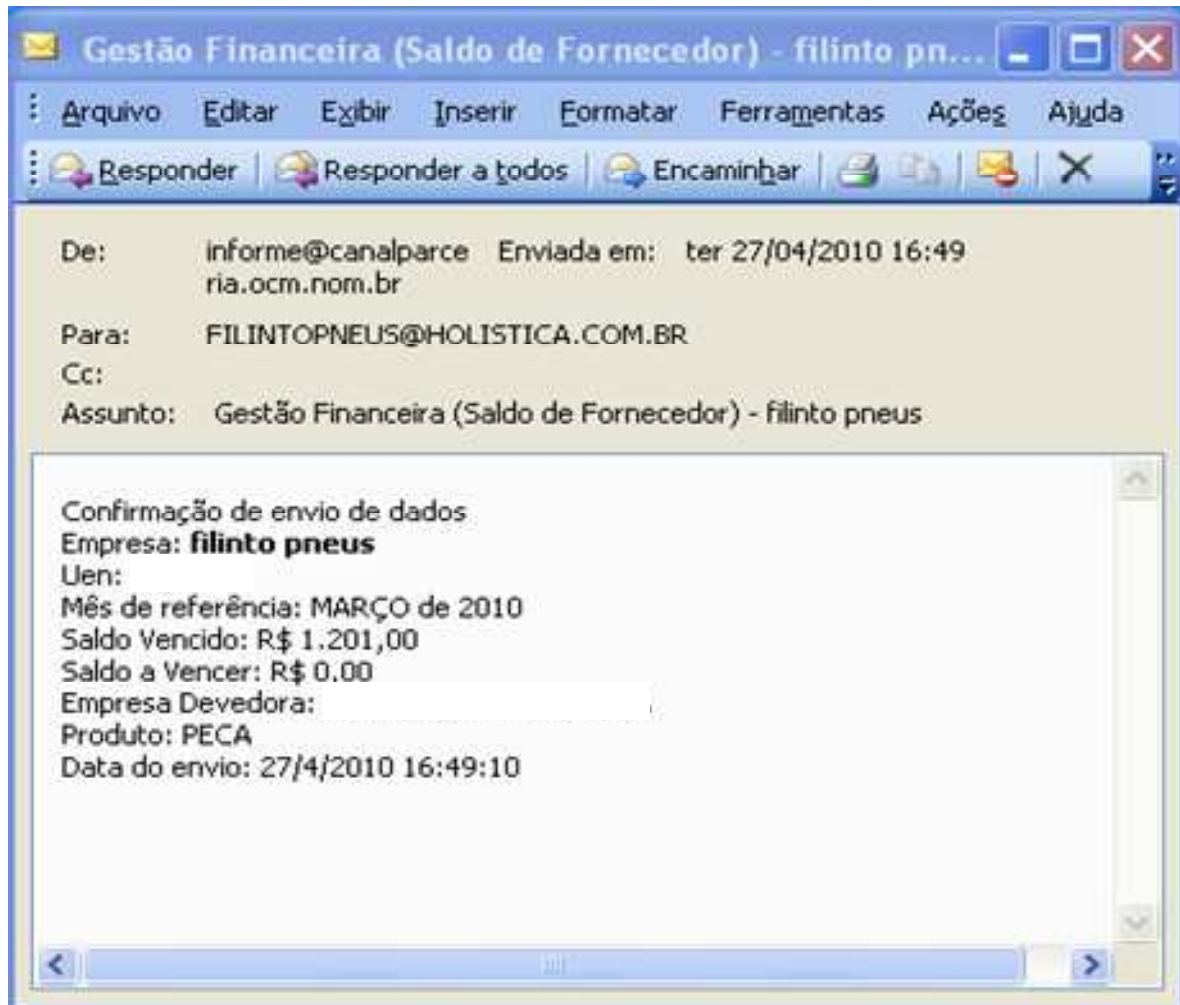
Concluído

Iniciar

Gestão Financeira - M...

Internet 08:00

## Anexo B - Mensagem On line das Obrigações das EPS junto aos seus Fornecedores



## Anexo C - Relatórios Disponibilizados no Sistema de Gestão dos Custos dos Serviços Terceirizados

Relatórios

<input type="radio"/> Acompanhamento Semanal de Custos por Atividades	<input type="radio"/> Evolução Custos Médios dos Atendimentos
<input type="radio"/> Resumo de Faturamento por Grupo de Serviço e Período	<input type="radio"/> Materiais Utilizados por Veículo
<input type="radio"/> Resumo do Faturamento por Município	<input type="radio"/> Atendimentos Emitidos
<input type="radio"/> Resumo do Faturamento por Veículo	<input type="radio"/> Inconsistências
<input type="radio"/> Faturamento do Incremento de Deslocamento	<input type="radio"/> Materiais Não Considerados nos Cálculos
<input type="radio"/> Ranking de UEN por Eletricista	<input type="radio"/> Quantitativo de OTs Migradas
<input type="radio"/> Redução de Custos por Departamento	<input type="radio"/> OTs Completas / Pendentes
<input type="radio"/> Redução de Custos por UEN	<input type="radio"/> Veículos com MP sem Jornada
<input type="radio"/> Redução de Custos por Veículo	<input type="radio"/> OCs Migradas
<input type="radio"/> Detalhamento de Custos por Eletricista	<input type="radio"/> OCs Não Migradas
<input type="radio"/> Deslocamento por Veículo	<input type="radio"/> OTs Não Migradas
<input type="radio"/> Custo por Atendimento por Veículo	



## Anexo D - Componentes e Critérios de Excelência do PEGET

Categoria	Peso da Regra	Indicadores da Regra	Peso do Indicador	
			na Regra	no Total
Melhor Avaliação pelo Cliente	20	IDAT Pesquisa da Satisfação(ABRADEE)	100	20,00
Melhor Gestão Operacional e Infra-Estrutura	25	Qualidade do Serviço Prestado	25	6,25
		Gestão Responsabilidade Social	20	5,00
		Gestão de Infraestrutura	30	7,50
		Controle de Gestão	25	6,25
Melhor Gestão Eco-Financeira	30	Geração Interna de Caixa	25	7,50
		Índice de Multas Contratuais	10	3,00
		Iniciativas de Redução de Custos	30	9,00
		Retorno sobre o Capital Próprio	15	4,50
		Endividamento Total	20	6,00
Melhor Gestão Recursos Humanos	25	Índice Treinamento N.R.10 (Modulo I e II)	20	5,00
		Índice de Turn Over	10	2,50
		Índice de Processos Trabalhistas	10	3,75
		Nível Segurança no Trabalho (NST)	15	3,75
		Gestão de Segurança	20	5,00
		Gestão de Recursos Humano	25	5,00

## Anexo E - Sistema Informatizado Ideias Inovadoras – Ambiente onde o Usuário Digita sua Ideia

Salvar Dados

**Idéia Inovadora**

**Serviço**


ATENDIMENTO	<input type="checkbox"/>	CONSTRUÇÃO	<input type="checkbox"/>
CORTE	<input type="checkbox"/>	LIGAÇÃO	<input type="checkbox"/>
OCORRÊNCIA	<input type="checkbox"/>	PERDAS	<input type="checkbox"/>
RELIGAÇÃO	<input type="checkbox"/>		

**Itens de Melhoria**

CUSTO	<input type="checkbox"/>		
PRODUTIVIDADE	<input type="checkbox"/>	SEGURANÇA	<input type="checkbox"/>

Descrição da idéia:

**Autores**

1	Matrícula:	<input type="text"/>	Nome:	<input type="text"/>	
---	------------	----------------------	-------	----------------------	---

## Anexo F - Sistema Informatizado Ideias Inovadoras – Ambiente onde o Avaliador Registra o Status da Ideia

The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying `http://www.canalparceria.ocm.nom.br/canalparceria/workspace.asp`. The page content is as follows:

**Comentar uma Idéia Inovadora**

Salvar Dados

**Comentários**

Status: SELECIONE ...

Comentário: [Text Area]

**Idéia Inovadora**

IP da Idéia:	113	Status:	Em Análise	Criado em:	3/5/2010 08:27:37
Serviço:	CORTE	Rens de Melhoria:	PRODUTIVIDADE	Concluido em:	Em andamento
Avaliador(es):					
Autor(es):					
Descrição:					

Version - 1.0.3.1

Concluido

Caixa de entrada - Micro... Business Administrati...

08:28

## Anexo G - Site do Canal Parceria

The screenshot shows the website 'Canal Parceria.br' in a Windows Internet Explorer browser. The page features a navigation menu with links like 'Home', 'Gestão Financeira', 'Mapa das UENS', 'Relatórios', 'Idéias Inovadoras', 'Alô Parceiro', and 'PEGUC'. The main content area is titled 'SEGURANÇA' and contains an article titled 'SESMT da Energia Brasil Atua em Segurança'. The article includes a photo of two men in safety gear reviewing documents, with the caption 'Inspeção de Segurança'. The text describes a safety inspection conducted by the SESMT team at Energia Brasil/UE8, focusing on EPC/EPI, vehicle safety, and defensive driving. A 'Publicado em 29/4/2010' date is visible. On the right side, there is a 'Categorias' sidebar with a list of topics including 'Ações de RH', 'Cesta de Soluções', 'Eventos', 'Processo/Melhoria', 'Responsabilidade Social', 'Saúde', 'Segurança', and 'Treinamentos/NR10'. Below the categories is a 'Busca News' search box and a 'Serviços' section with a logo for 'ALÔ PARCEIRO' and the phone number '0800-285-8090'. The browser's address bar shows the URL 'http://www.canalparceria.ocm.nom.br/news/?ID=5A595C595ESC585D525D&section=R3'. The Windows taskbar at the bottom shows several open applications, including 'E-mail de Globo.c...', 'Noticias - Window...', 'HD de Back UP - O...', 'prova - Microsoft ...', 'DISSERTA%C7%3...', and 'Pasta1'. The system clock indicates the time is 22:18 on PT.