

Experiências na Terceirização de Serviços de Corte e Religação: Oportunidade ou Risco?

Um Estudo de Caso de Terceirização Estratégica no Segmento de Distribuição.

José Carlos de Souza Reis Jr.

josecarlos.reis@aes.com – Tel./Cel.: (011) 2195-6011 / 9666-3025

Resumo

Este estudo de caso discute os resultados da avaliação do processo de terceirização de atividades inerentes à distribuição de energia elétrica, mapeando riscos e oportunidades dessa estratégia de redução de custos operacionais em uma das maiores Distribuidoras da América Latina. O aspecto da terceirização foi avaliado com base na análise da contratação dos serviços de “corte do fornecimento de energia elétrica” e de “relição do consumidor à rede”, duas das atividades mais relevantes em termos operacionais. Concluiu-se que, embora essa estratégia apresente inúmeras vantagens, o processo se baseou unicamente na comparação direta dos preços de compra dos serviços a serem terceirizados versus os custos de sua realização com mão-de-obra própria, a qual, sem dúvida alguma, demonstra-se favorável à terceirização, porém, sem que fossem mensurados e levados em consideração os custos totais da transação (re-trabalhos, perdas técnicas, fraudes, acidentes do trabalho e danos à imagem), sendo necessária uma reavaliação do processo e, complementarmente, um aprimoramento da relação de parceria entre contratante e contratado, objetivando explorar adequadamente as oportunidades advindas da terceirização estratégica, pois a relação observada foi de dominação do poder econômico do contratante sobre o contratado.

Abstract

This study argues about results of evaluation of the outsourcing process in the electrical power distribution business. It makes the argument that there are many risks and opportunities identified in this outsourcing analysis. The primary service that was evaluated in this study was in the area of cut and reconnect of energy supply to customers. The initial results shown that it is advantages to outsource this service, however all factors were not considered in this evaluation. Many indirect costs such as technical and commercial losses and company's image were not captured in this analysis. As additional recommendation is to clearly define the relationship and expectations between contractor and partner.

Key words: *outsourcing, partnership, and contract.*

1. Introdução

Uma das principais estratégias de racionalização dos custos operacionais e de reestruturação – redução de “headcount” – adotada pelas empresas Distribuidoras de Energia Elétrica, tem sido a terceirização, notadamente no período pós-privatização e, principalmente, em decorrência do “choque” provocado pelo racionamento de energia nos resultados dessas organizações.

Todavia, no segmento de Distribuição de Energia Elétrica, não se verifica somente o sistema tradicional de terceirização, ou seja, aquele que envolve um processo não-essencial e que não exige habilidades específicas do fornecedor, como serviços de limpeza ou segurança, ocorrendo, também, a chamada “terceirização estratégica”, onde várias atividades que não gerem uma vantagem competitiva são terceirizadas, como por exemplo: leitura de medidores, entrega de contas, ligação de novos clientes à rede e construção e manutenção de redes de distribuição (Franceschini et al, 2004).

A terceirização estratégica, em uma primeira análise, demonstra reduzir custos operacionais, conclusão que pode ser ilusória porque o fator norteador da avaliação é, basicamente, a comparação direta do preço do serviço contratado no mercado em relação ao seu custo se realizado com mão-de-obra própria, sem que sejam verificados e mensurados aspectos como:

- Possíveis prejuízos à imagem;
- Não-qualidade;
- Custos indiretos (riscos trabalhistas, fraudes etc.);
- Perdas técnicas e comerciais;
- Segurança e Saúde do trabalhador terceirizado.

Embora a mensuração e valoração desses aspectos apresentem dificuldades, como falta de histórico para comparações, questões subjetivas e inexistência de ferramentas apropriadas, este estudo procura discutir a terceirização através da análise de uma experiência real e parte da proposição de que os impactos dessa estratégia devem ser avaliados de forma global.

2. Enfoques Conceituais e Legais da Terceirização

Historicamente, o surgimento da terceirização remonta à época da II Guerra Mundial, na qual as indústrias bélicas tinham como desafio concentrarem-se no desenvolvimento e na produção de armamentos, passando a delegar algumas atividades de suporte às empresas prestadoras de serviços.

Código 309

Assim, a terceirização surgiu para atender a uma demanda, ainda crescente nos dias de hoje, das empresas focalizarem seus recursos em suas atividades-fim (*core business*). Segundo pesquisa realizada pelo Gartner Institute, dos Estados Unidos, a terceirização deverá movimentar mundialmente, em 2004, um volume de recursos da ordem de US\$ 175 bilhões. Na América Latina, a estimativa é que, no mesmo período, o mercado atinja US\$ 5 bilhões. (Costa, 2003)

O termo terceirização (em inglês, *outsourcing*, é formado pelas palavras *out* e *source*, ou seja, fonte externa) não define bem o objetivo que se busca atingir, pois não se trata de simplesmente entregar serviços a terceiros, mas sim de uma abordagem de gestão, que permite delegar a um agente externo (parceiro) a responsabilidade operacional por processos ou serviços até então realizados na empresa (Franceschini et al, 2004).

Em termos legais, denomina-se terceirização o liame que liga uma empresa *tomadora* à empresa *prestadora* de serviços, mediante contrato regulado pelo direito civil, comercial, ou administrativo, com a finalidade de realizar serviços coadjuvantes da atividade-fim, por cuja realização somente responde a empresa prestadora de serviços, não tendo a empresa tomadora qualquer possibilidade de ingerência na mão-de-obra da empresa prestadora. A contratação poderá ter por escopo a produção de bens (etapas de uma linha de produção) e/ou a prestação de serviços (limpeza, vigilância, segurança, treinamento etc.).

Marras (2000), define a terceirização como “o ato de repassar a execução de uma ou mais tarefas, ou serviços, a um profissional, ou empresa, sem vínculo empregatício com a tomadora desse serviço, estabelecendo-se condições contratuais de custo, prazo e resultados esperados, entre outras.”

Quanto à escolha pela terceirização, conforme Nakano, às vezes a decisão será óbvia, outras não, face às vantagens peculiares a cada uma dessas estratégias:

<i>Terceirização (outsourcing)</i>	<i>Suprimento Interno (insourcing)</i>
Economia de escala	Economia de conhecimento, integração e escopo.
Custos fixos menores	Lucros do Intraempreendimento
Acesso aos conhecimentos é externo	Segredos comerciais mantidos na empresa
Capacidade facilmente descartável	Desenvolvimento de uma competência fiel e flexível
Foco nas competências específicas da organização	Capacidade de desenvolver novas competências

Segundo Slack e Lewis (2002), citado por Corrêa e Caon (2002), “se o preço de compra de um bem ou serviço mais os custos de transação é maior que o custo interno de produzir o bem ou serviço, então faria sentido que o bem ou serviço fosse produzido internamente. Entretanto, se os custos de transação puderem ser reduzidos até o ponto em que seja menor que os custos internos de produzir o bem ou serviço, faria pouco sentido integrar verticalmente (fazer internamente) a atividade produtiva”.

Ainda conforme os autores citados, “Custos de transação são despesas outras que não o preço, que são incorridas no processo de comprar e vender. Por exemplo, custos de transação podem incluir coisas como a procura e cotação no mercado pelas melhores condições combinadas de preço, qualidade e serviço de entrega, tempo e esforço gasto na negociação e renegociação de contratos e imposição de sanções no caso de inobservância”.

Através da terceirização, pode-se obter:

- **Redução dos custos operacionais**, tônica do sucesso de qualquer empreendimento, que decorre da eliminação de etapas secundárias ou terciárias, da redução da folha de pagamentos e, com ela, dos pesados encargos sociais;
- **Transformação dos custos fixos em variáveis**;
- **Aumento da produtividade**, reduzindo a ociosidade que passa a ser de responsabilidade do terceirizado;
- **Compartilhamento do risco do negócio com os parceiros**;
- **Aumento da capacidade de produção** com a retirada de etapas secundárias e/ou terciárias;
- **Redução do ativo imobilizado**, liberando recursos para o capital de giro;
- **Excelência do produto**, como conseqüência das etapas da linha de produção contarem com empregados especializados e com um rigoroso controle de qualidade, já que haveria também concorrência entre as empresas terceirizadas;
- **Vantagem competitiva** em decorrência da excelência empresarial;
- **Maior lucratividade e crescimento organizacionais**.

Tendo em vista que a terceirização não se constitui em mero modismo, mas em ferramenta capaz de contribuir para a racionalização do sistema produtivo, alijar-se desse processo globalizado seria permanecer na contramão da história e relegar uma comprovada estratégia de melhoria de resultados.

Porém, como toda estratégia, a terceirização deve ser analisada sob o enfoque individual de cada negócio, atentando-se para os riscos relacionados a esse processo de mudança, dentre os quais pode-se destacar:

- **Choque cultural** – dificuldade de absorção da cultura organizacional pelos empregados terceirizados;
- **Desmotivação** – o trabalhador terceirizado não se sentir “parte do time”;
- **Falta de comprometimento** – ausência de identificação com a empresa, provocando o descaso na prestação de serviços (o trabalhador pouco se importar se o serviço está bem feito ou não, limitando-se a executar a tarefa que lhe foi incumbida);
- **Baixa qualidade da mão-de-obra** – contratação sem critérios adequados de recrutamento e seleção;
- **Descumprimento de obrigações fiscais/trabalhistas**, por parte do terceirizado, com eventual solidariedade/subsidiariedade do contratante;
- **Inobservância das regras de Segurança e Saúde do Trabalho;**
- **Dificuldade de se encontrar parceiros** que possam atender às condições de qualidade e produtividade exigidas;
- **Falta de parâmetros de custos internos**, para comparar com os preços das contratadas;
- **Custos com demissões** iniciais, quando for o caso;
- **Conflitos com Sindicatos.**

Cabe destacar que dentro de um processo evolutivo contínuo, a terceirização tradicional que visava somente cortar custos e tinha como alvo um processo periférico da empresa (serviços de limpeza, alimentação e segurança, por exemplo, que não exigiam habilidades específicas do fornecedor) vem migrando para a terceirização estratégica, cujo objetivo é o ganho de rapidez, flexibilidade e eficiência (Franceschini et al, 2004).

Assim, surgiu nos Estados Unidos o conceito de BPO – Business Process Outsourcing, termo traduzido como “Terceirização de Processos de Negócios” e que ocorre quando a empresa terceiriza várias atividades menos aquelas que lhe podem gerar uma vantagem competitiva, como as administrativas e de *back office* (Franceschini et al, 2004).

Ainda segundo Franceschini et al (2004), mais radical e inovador é o conceito de “Terceirização Transformacional” (uma livre tradução de BTO – “Business Transformation Outsourcing”), no qual as empresas contratantes estabelecem uma verdadeira parceria com seus terceirizados, transformando seus processo de negócios mais críticos através do parceiro.

3. Método de Pesquisa

Com base na proposta deste trabalho, avaliar a terceirização na empresa estudada, o planejamento foi de uma pesquisa de enfoque qualitativo e o método escolhido foi o estudo de caso, tendo como unidade de análise o processo de contratação das atividades de “corte” e “relição de energia” (Nakano e Fleury, 1996).

Para a escolha das atividades estudadas, foi considerado o conceito da **amostragem teórica**, conforme GLASER e STRAUSS (1967), citados por Nakano: “Diferentemente do que ocorre em uma amostragem estatística, onde se procura uma amostra aleatória que seja representativa da população, na amostragem teórica o critério básico para a seleção de unidades de estudo é sua relevância teórica, ou seja, a sua contribuição para o desenvolvimento do assunto”. Assim, foram escolhidas duas atividades que apresentam grande relevância dentro do processo de negócios da empresa pesquisada e envolvem os seguintes montantes anuais:

ATIVIDADE	QTDE/ANO (ESTIMADA)	R\$/ANO (ORÇADO)	PESSOAS ENVOLVIDAS
Corte	3.000.000	18.000.000,00	480
Religa	1.800.000	10.800.000,00	120
TOTAL	4.800.000	28.800.000,00	600

Fonte: Gerência de Recup. de Receitas e Recebíveis

Como instrumentos de obtenção de dados e informações, foram realizadas entrevistas com gestores das atividades estudadas e com representantes das empresas parceiras, além de relatórios gerenciais.

4. Resultados e Discussão

Visando racionalizar custos e “enxugar” a estrutura organizacional, a empresa estudada encontrou no processo de terceirização uma estratégia que se demonstrou extremamente adequada, pois, aliada à redução do quadro próprio, possibilitou a redução dos gastos por atividade executada e sua transformação em custo variável.

Assim, para a tomada de decisão em relação à terceirização das atividades de “corte do fornecimento de energia” e de “relição do fornecimento”, foram estimados os custos com a realização dessas atividades internamente e os gastos de sua contratação no mercado. Tendo em vista que o principal elemento de custo nessas atividades é a mão-de-obra, a vantagem da terceirização ficou inquestionavelmente evidenciada, haja vista, que os salários e os encargos sociais de uma grande Distribuidora, originariamente estatal como todas as demais do país, são significativamente superiores aos de qualquer empresa prestadora de serviços privada, conforme pode ser verificado no comparativo a seguir.

Código 309

ESTIMATIVA DE CUSTOS DE MÃO-DE-OBRA (POR ELETRICISTA)			
DESCRIÇÃO	DISTRIBUIDORA	EMPRESA CONTRATADA	DIFERENÇA
SALÁRIO + PERICULOSIDADE - R\$	1.235,00	650,00	585,00
ENCARGOS SOCIAIS - %	150,0%	74,8%	75,2%
CUSTO TOTAL - R\$	3.087,50	1.136,20	1.951,30

Todavia, se os gastos com mão-de-obra são bastante discrepantes, a qualidade dessa mão-de-obra também o é, pois o nível de qualificação exigido para a admissão, o treinamento a que cada novo empregado é submetido e o próprio processo de recrutamento e seleção, divergem totalmente em cada uma das organizações, culminando, muitas vezes, na contratação e exposição de pessoas despreparadas a uma atividade de risco, atitude que aliada às deficiências por parte das empresas terceirizadas quanto à Segurança do Trabalho, pode causar acidentes e, até, mortes.

Em relação à questão do risco, embora as estatísticas governamentais não sejam precisas, cabe aqui um parêntese:

- Estima-se que o número atual de acidentes fatais por ano no setor elétrico seja superior ao de 1977, época crítica para a Segurança do Trabalho, quando morreram 60 trabalhadores;
- 217 trabalhadores de empreiteiras (terceirizados) morreram em acidentes entre JAN/99 e MAR/03, o que representa 72% dos 300 óbitos registrados;
- Em 2002, das 78 mortes ocorridas, 55 foram de prestadores de serviços, a maioria por descarga elétrica ou queda da estrutura (poste).

Outro aspecto diretamente relacionado com o (des)preparo da mão-de-obra é o nível de qualidade das atividades executadas. Conforme amostra relativa ao período de JAN a OUT/03, verificou-se que cerca de 2% dos serviços realizados por empresas terceirizadas apresentaram alguma não-conformidade e a conseqüente manifestação de insatisfação do cliente.

ANÁLISE DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS			
DESCRIÇÃO	CORTE	RELIGA	TOTAL
AMOSTRA	178.301	99.040	277.341
FALHAS	2.261	3.938	6.199
% DE FALHAS	1,27%	3,98%	2,24%

Fonte: Área de Gestão das Atividades de Corte e Religa

Código 309

Ressalta-se o elevado índice de falhas na atividade de religação do fornecimento de energia, cerca de 4%, dos quais 1,5% foi decorrente de não cumprimento do prazo estabelecido pelo regulador (Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL) para a prestação desse serviço.

Em relação à avaliação da prestação de serviços dos fornecedores “A” e “B” que executaram as atividades observadas na amostra, quanto aos quesitos pontualidade, correção, qualidade intrínseca e conformidade, a partir de uma escala (5 : Muito Bom; 4 : Bom; 3 : Regular; 2 : Fraco; e 1 : Sofrível), constata-se:

QUESITO	FORNECEDOR		MÉDIA
	A	B	
PONTUALIDADE	3,0	4,0	3,5
CORREÇÃO	3,0	3,0	3,0
QUALIDADE INTRÍNSECA	2,0	2,0	2,0
CONFORMIDADE	2,0	3,0	2,5
MÉDIA	2,8	3,3	3,0

Correlacionando-se esses serviços com “momentos da verdade” (Corrêa e Caon, 2002), não realizá-los dentro das expectativas dos clientes pode significar perda financeira, uma vez que, embora a quase totalidade do mercado da Distribuidora objeto deste estudo seja cativa (monopólio), uma parcela da remuneração tarifária é estabelecida pelo regulador em função do desempenho obtido através do IASC - Índice Aneel de Satisfação do Cliente, pesquisa realizada por instituições especializadas para medir o grau de satisfação dos clientes com as distribuidoras de energia elétrica. Em sua região de atuação, a Distribuidora estudada obteve o menor índice na pesquisa realizada em NOV/03.

Entretanto, diagnosticar que os prestadores de serviço são os “vilões” da história, seria prematuro, considerando que a relação estabelecida entre contratante e contratada, embora intitulada oficialmente de “parceria”, praticamente, não passa de um monopólio, onde impera a dominação econômica do primeiro sobre a segunda e, na qual, a partir de uma remuneração vil, ironicamente, é exigido um serviço classe mundial.

No caso estudado, essa situação decorre da própria configuração da cadeia de fornecedores de serviços, onde a Distribuidora detém a governança e, notadamente, dita valores e regras contratuais, como inexistência de garantias mínimas de quantidades de serviços/mês, falta de parâmetros de aceitação de oscilações de demandas, altas penalidades por falhas, exigência de grandes investimentos em materiais de segurança (EPI's / EPC's) etc.

A título ilustrativo, em meados de 2003 a demanda de cortes do fornecimento de energia duplicou, a fim de incrementar o combate à inadimplência e, alguns meses após, por questões orçamentárias, foi reduzida em cerca de 80%, sem que houvesse qualquer compensação às empreiteiras pela necessidade de contratação/demissão de pessoas.

Se por um lado visualiza-se um ganho financeiro imediato nessa forma de contratação, em função dos baixos valores pagos por atividade e da transferência total do risco ao terceirizado, por outro, em uma análise global do processo, a Distribuidora estará sujeita a significativas perdas, pois a empreiteira buscará viabilizar seu negócio, levando à exploração e marginalização da mão-de-obra, que serão refletidas na qualidade da tarefa executada, em riscos de acidentes graves/fatais, em possibilidade de aceitação de propinas, na venda de fraudes, em insatisfação dos clientes e em prejuízo à imagem.

Destaca-se que os trabalhadores das empreiteiras têm uma remuneração composta de uma parcela fixa (salário mínimo da categoria) e uma variável (comissão por atividade executada), levando-os à busca da maior produtividade possível, em detrimento à qualidade, regras de segurança, normas técnicas e jornada máxima diária permitida.

Portanto, existe um ciclo vicioso, onde a Distribuidora pressiona a Empreiteira, que pressiona o elo mais fraco da corrente, mão-de-obra, que atua de forma inadequada e prejudica a própria Distribuidora. Ao invés do propalado contrato “Ganha X Ganha”, tem-se uma situação em que todos perdem.

5. Conclusão

Com base no estudo de caso, conclui-se que:

- I. O processo de terceirização foi norteado unicamente pela comparação do custo interno com o preço “ofertado” pelo mercado, sem que fossem mensurados os demais custos da transação (não-qualidade, prejuízo à imagem, perda tarifária etc.), que podem ser significativos e impactarem os resultados da Empresa;
- II. A relação com os contratados não se caracteriza como parceria, mas sim como dominação econômica, onde a contratante praticamente impõe os preços de remuneração dos serviços prestados e, paradoxalmente, exige alta performance;
- III. O custo da mão-de-obra terceirizada é significativamente inferior, assim como, sua qualidade, requerendo investimentos quanto à capacitação;
- IV. Analogamente à qualificação, a questão da Segurança e Saúde do Trabalho não é tratada de forma adequada pelas empreiteiras, gerando graves riscos de acidentes e de passivos trabalhistas;
- V. A terceirização é uma estratégia adequada para a Empresa analisada, mas deve ser revisada e aperfeiçoada, inclusive com a adoção de mecanismos de monitoramento globais dos resultados e com o estabelecimento de reais parcerias;
- VI. Dentro do processo de parceria, a análise e compreensão dos custos da empreiteira, pela Distribuidora, são fundamentais, a fim de remunerar adequadamente os serviços prestados e compartilhar riscos do negócio.

6. Direções para Pesquisa Futura

Como os resultados desse trabalho não possibilitam sua extrapolação para o universo do Setor Elétrico Brasileiro, seria oportuna a sua repetição envolvendo um número maior de empresas e de atividades, utilizando um enfoque quantitativo e, complementarmente, buscando-se o desenvolvimento de uma modelo/metodologia de avaliação dos prestadores de serviços desse segmento.

7. Bibliografia

- Amato Neto, J., et al (2001) – Manufatura Classe Mundial: Conceitos, Estratégias e Aplicações. São Paulo: Atlas;
- Corrêa, Henrique L. & Caon, Mauro (2002) – Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas;
- Costa, Luiz F. (2003) – Cresce a demanda por terceirização na área financeira. Artigo Deloitte Touche Tohmatsu;
- Franceschini, F., et al (2004) – Um modelo para a terceirização: Como uma empresa pode monitorar e administrar seu terceirizado. Rev. HSM Management n° 42, p. 74;
- Feeny, David F. & Willcocks, Leslie P. (1998) – O que não terceirizar? Revista HSM Management n° 10, p. 132;
- Gonçalves, Vera O. (2001) – Terceirização: trabalho temporário: orientação ao tomador de serviços. Apresentação ao Ministério do Trabalho e Emprego;
- Hendry, John (1997) – O custo oculto da terceirização. Revista HSM Management n° 2, p. 82;
- Kaplan, Robert S. & Cooper, Robin (2000) – Custo e Desempenho: Administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura;
- Maranhão, Délio & Carvalho, Luiz I. B. (1993) – Direito do Trabalho. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas;
- Marras, Jean P. (2000) – Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura;
- Pires, S. (2001) – Gestão da cadeia de suprimentos e suas implicações no planejamento e controle da produção, in “ Manufatura Classe Mundial; Conceitos, Estratégias e aplicações”, Amato Neto, J. (Organiz.). São Paulo: Atlas.
- SILVA, Eduardo R. F. – Terceirização no serviço público: o resgate da administração. Revista Brasileira de Administração, p.36;
- Nakano, Davi N. – Uma comparação entre tipos de estratégia tecnológica de oito empresas brasileiras. RECITEC – Fundação Joaquim Nabuco, v.2, n.1, p. 83 – 92;
- Nakano, Davi N., Fleury, Afonso C.C. (1996) - Métodos de Pesquisa na Engenharia de Produção. *Anais do 16º Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, UNIMEP/ABEPRO, Piracicaba, SP;
- Slack, Nigel, et al (2002) – Administração da Produção. São Paulo: Atlas;
- www.mte.gov.br - Homepage do Ministério do Trabalho e Emprego.