

## **MECANISMOS QUE SUSTENTAM A COMPETITIVIDADE DE UMA CADEIA DE VALOR TERCEIRIZADA: O CASO DA MAIOR DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA DO BRASIL.**

Leonardo Leocádio Coelho de Souza<sup>1</sup>, Gregório Jean Varvakis Rados<sup>2</sup>

Artigo recebido em 03/05/2011, aprovado em 10/10/2011

---

### **RESUMO**

Este artigo tem como foco de pesquisa o estudo sobre os mecanismos que determinam o funcionamento e a competitividade de uma cadeia de valor terceirizada, que associa-se a configuração em rede, em virtude da terceirização das atividades da cadeia de valor proposta por Porter (1985). A motivação base para realização deste estudo está nas reflexões sobre pesquisas envolvendo as temáticas cadeia de valor, terceirização, vantagem competitiva, rede de valor e redes interorganizacionais. Portanto, este artigo tem como objetivo analisar e apresentar como funciona uma cadeia de valor terceirizada e quais os mecanismos que sustentam sua competitividade. Para alcançar este objetivo, foram realizadas, além da revisão de literatura, visitas e entrevistas in loco, com diretores, gestores e colaboradores operacionais da maior distribuidora de energia elétrica do Brasil. Verificou-se que os mecanismos de coordenação estabelecidos pela empresa analisada possibilitou, além da redução de custos, uma melhora significativa em relação a comunicação, equipamentos, tecnologia para execução dos serviços e segurança no trabalho. Essa contribuição instiga as constatações teóricas apresentadas e as relaciona com os mecanismos de coordenação utilizados pelo caso escolhido.

Palavras-Chave: Terceirização. Cadeia de valor. Organizações em rede. Rede de valor. Setor elétrico.

---

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia de Produção. Professor da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). leoleocadio@gmail.com

<sup>2</sup> PhD in Manufacturing Engineering. Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). grego@deps.ufsc.br

**MECHANISMS THAT UNDERPIN THE COMPETITIVENESS OF AN  
OUTSOURCED VALUE CHAIN: THE CASE OF THE LARGEST  
ELECTRICITY DISTRIBUTOR IN BRAZIL.**

**ABSTRACT**

This article focuses on the study of the mechanisms that determine the functioning and competitiveness of an outsourced value chain, associated with a network configuration, due to the outsourcing of activities in the value chain proposed by Porter (1985). The motivation for this study is in the reflections on research involving value chain, outsourcing, competitive advantage, value chain and inter-firm networks. Therefore, this article aims to analyze and present how an outsourced value chain works and which coordination mechanisms sustain their competitiveness. To achieve this goal, in addition to the literature review, on-site visits and interviews with directors, managers and employees operating the largest electricity distributor in Brazil were made. It was found that the coordination mechanisms established by the company made possible, in addition to reducing costs, a significant improvement for communication, equipment, technology for the services, and safety. This contribution instigates the findings theoretical and relates them to the coordination mechanisms used by the chosen case.

Keywords: Outsourcing; Value chain. Organizations networks. Value Network. Electric sector..

---

*The Content of GESTÃO.Org is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 license.*

## **1. INTRODUÇÃO**

Para formular ou alterar seu comportamento no intuito de adquirir maior competitividade no mercado, uma empresa precisa antes trabalhar uma série de requisitos. Entre eles, destacam-se a definição dos objetivos e metas da empresa, a escolha da melhor estratégia competitiva a ser implementada, a verificação da disponibilidade dos recursos necessários, o conhecimento da sua interação com o meio que cerca a organização empresarial e o gerenciamento da cadeia de valor ante as mudanças implementadas.

Entre as mudanças implementadas, destaca-se a ocorrência da terceirização de maneira ampla e intensa, com uma tendência a terceirizar importantes etapas do processo produtivo. Esta intensificação da terceirização nas organizações brasileiras ocorreu em decorrência da abertura de mercado, das privatizações e da globalização da economia, fatores que forçaram as empresas a desenvolverem estratégias competitivas baseadas na cooperação, para alcançar maior produtividade, qualidade e conseqüente redução de custos, visando atender às necessidades e expectativas dos clientes (BARRETO, 2005; SOUZA et. al., 2008).

Partindo desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar e apresentar como funciona uma cadeia de valor terceirizada e quais os mecanismos que sustentam sua competitividade.

Para alcançar este objetivo, discorre-se inicialmente sobre os conceitos mais relevantes em relação à cadeia de valor, à terceirização estratégica e aos mecanismos que determinam o funcionamento e a competitividade da cadeia de valor terceirizada. A seguir, os procedimentos metodológicos são apresentados, destacando-se a seleção do caso como unidade de análise e os roteiros utilizados nas entrevistas. Por fim, são analisados e apresentados as principais características, o funcionamento e os mecanismos de coordenação da cadeia de valor terceirizada.

Como principal contribuição, verificou-se que os mecanismos estabelecidos pela empresa analisada possibilitou, além da redução de custos, uma melhora significativa em relação a comunicação, equipamentos, tecnologia para execução dos serviços e segurança no trabalho. Essa contribuição instiga as constatações teóricas apresentadas e as relaciona com os mecanismos de coordenação utilizados pelo caso escolhido.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este item coloca em perspectiva abordagens sobre vantagem competitiva, cadeia de valor, terceirização e redes interorganizacionais, fundamentais para o alcance dos objetivos deste ensaio e para orientar a análise dos dados.

### **2.1 Cadeia de valor e a busca pela vantagem competitiva**

Uma visão bastante difundida na literatura é a ideia de que a posição competitiva de qualquer organização depende da constituição e manutenção de vantagens competitivas, as quais têm origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa pode executar por toda sua cadeia de valor.

As noções de vantagem competitiva e de cadeia de valor de Michael Porter (1980;1985) permitem ampliar o referencial analítico deste trabalho. Uma vantagem competitiva surge, obrigatoriamente, do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores em contraposição à concorrência, submetido à condição de que o preço seja maior do que os custos de fabricação e que seja aceito pelos compradores. Já o valor superior advém da capacidade de trabalhar com custos mais baixos do que os da concorrência ou, alternativamente, benefícios singulares que compensem um preço mais alto (PORTER, 1980;1985).

De acordo com essa visão, toda empresa pode ser observada como uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto, podendo estas atividades ser representadas por meio de uma cadeia de valores. Dessa forma, a criação de valor pode ocorrer em qualquer atividade ou em um conjunto de atividades situadas ao longo da cadeia. Em leitura mais ampla, ilustrada na figura 1, Porter (1985) decompôs a cadeia de valor em cinco atividades primárias (logística de entrada; operações; logística externa; marketing e vendas; serviços) e quatro atividades secundárias ou atividades de apoio (aquisição, desenvolvimento da tecnologia, gestão de recursos humanos e infraestrutura da empresa). Com isso, o cerne da vantagem competitiva sustentável provém do modo como as atividades se ajustam entre si e se reforçam mutuamente, fazendo com que a configuração de uma atividade aumente o valor competitivo de outras atividades.

Seguindo esse raciocínio, as empresas garantiam ter vantagem competitiva quando

conseguiram desenvolver uma estratégia de criação de valor que seus concorrentes não logravam copiar ou implementar, nem tirar proveito dos benefícios trazidos por tal estratégia. Assim, as empresas buscavam a vantagem competitiva mediante o estabelecimento de um melhor produto, apoiando-se no desenvolvimento das capacidades de produção e dos canais de distribuição (PORTER, 1985; BARNEY, 1991; BUSBIN et. al., 2008)

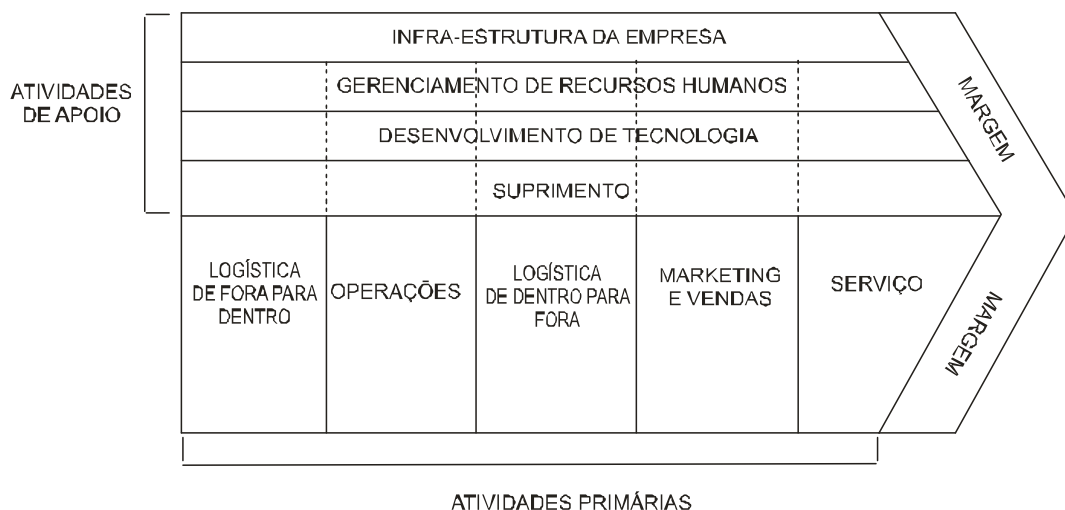


Figura 1 – Cadeia de Valor Genérica de Porter  
Fonte: Porter (1985)

O foco na produção de excelentes bens e o desenvolvimento de facilidades de distribuição, entretanto, não garantem, atualmente, uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que os produtos e as capacidades produtivas podem ser copiados e/ou terceirizados (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BUSBIN et. al., 2008).

Os gestores, portanto, necessitam olhar além dos produtos da empresa e focar na identificação de fontes externas de conhecimento especializado que possam atender as demandas internas e alavancar vantagens competitivas com base na melhoria do desempenho dos seus processos. Para isso, Quinn (1999a), Mintzberg e Quinn (1996) destacam ser preciso analisar quais atividades da empresa criam, ou poderiam criar, valor singular e quais poderiam ser realizadas externamente.

Esse raciocínio desperta a estratégia de descentralização nas organizações, apoiada nas redes e parcerias, intensificada pela terceirização, que permite repassar a um agente externo a

responsabilidade operacional por processos até então realizados internamente pela empresa, reduzindo custos, acrescentando valor e influenciando sua vantagem competitiva (JARILLO, 1988; BRASIL, 1993; COSTA, 1994; SILVA, 1997; QUINN, 1999a).

Dessa forma, à medida que o mercado se torna mais competitivo e volátil, o comportamento estratégico deixa de ser uma questão de posicionamento de várias atividades físicas ao longo de uma cadeia, e passa a ser como acessar, controlar e adaptar as capacidades desta cadeia para criação de valor do próprio sistema (BUSBIN et. al., 2008; LI et. al., 2008).

Segundo Busbin et. al. (2008), esta mudança de comportamento estratégico pode estar associada ao conceito de competência central, que questionava a formulação original da cadeia de valor, descrita na forma de integração vertical e produção orientada para a empresa.

Nesse sentido, Prahalad e Hamel (1990) argumentam que as bases da vantagem competitiva podem ser encontradas nas competências centrais da empresa. Para esses autores, a vantagem competitiva deriva de capacidades profundamente enraizadas que estão por trás dos produtos de uma empresa. Essas capacidades permitem que a empresa se diversifique em novos mercados por meio da reaplicação e reconfiguração daquilo que faz melhor. Sendo assim, o segredo do sucesso não está em grandes produtos, mas no conhecimento que permite à empresa inovar e criar bons produtos. Isto requer comunicação, envolvimento e um profundo compromisso para trabalhar por meio das fronteiras organizacionais (PRAHALAD; HAMEL, 1990; QUINN, 1992).

Estas contribuições do conceito de competência central ajudam a responder a questões sobre o que terceirizar e o que realizar internamente; ou seja, as organizações necessitam investigar e desenvolver suas competências centrais e, com isso, decidir sobre quais funções devem ser realizadas por fornecedores externos.

Paralelamente, a terceirização foi utilizada como apoio para o conceito de competência central, uma vez que a externalização de funções não essenciais eliminava distrações e forçava a empresa a se concentrar nas suas atividades principais. Desse modo, a terceirização é considerada uma grande força que influencia o desenvolvimento das organizações, forçando uma reavaliação contínua das competências centrais e das opções de externalização das atividades não essenciais (KAKABADSE; KAKABADSE, 2003; GOTTFREDSON et. al., 2005; BUSBIN et. al., 2008; BROWN; WILSON, 2008).

## **2.2 Terceirização estratégica**

Adam Smith, em sua obra “A Riqueza das Nações”, propagou o conceito global de terceirização como forma de tornar uma empresa competitiva. Desde a primeira publicação desta obra, em 1776, o significado do termo terceirização foi submetido a uma progressão de mudanças, que começou na Revolução Industrial com a transferência da produção para países com mão de obra barata até assumir nova conotação, passando a incluir concorrência global de serviços (BROWN; WILSON, 2008).

A análise da literatura (QUINN, 1999a; KAKABADSE; KAKABADSE, 2003; GOTTFREDSON et. al., 2005; JIANG; QURESHI, 2006; GOTTSCHALK, 2006; BOER et. al., 2006; SOUZA et. al., 2008; BROWN; WILSON, 2008) permite confirmar esse avanço da terceirização, ao identificar que as empresas iniciaram este processo repassando para terceiros apenas atividades que não possuem impacto direto no produto final (conhecidas como atividades-meio, não essenciais ou de apoio) e, mais tarde, também passaram a terceirizar atividades diretamente relacionadas ao processo produtivo empresarial.

Essa evolução da terceirização é denominada de multisourcing, em referência ao fato de que tudo pode ser terceirizado. De acordo com os estudos da Fundação Dom Cabral (2000) e do DIEESE (2010), um número significativo de empresas brasileiras desenvolve a terceirização de maneira ampla e intensa, chegando a terceirizar 100% do seu processo produtivo. Por exemplo, as indústrias automobilística, têxtil, calçadista e farmacêutica passaram a delegar para terceiros atividades que possuem impacto direto no produto final em decorrência das novas técnicas de produção e de tecnologia, trazendo assim mais valor ao produto por meio da especialização do terceirizado (QUINN; HILMER, 1994; JONES, 2000; FDC, 2000; SERRA, 2001; SOUZA, 2005; BROWN; WILSON, 2008).

No setor elétrico brasileiro não foi diferente. Como consequência das privatizações das empresas deste setor (pós 1995), particularmente das distribuidoras de energia, o Estado passou de executor de serviços a agente controlador e, além dos serviços de apoio à gestão (segurança, limpeza e conservação), historicamente já terceirizados, o setor elétrico brasileiro expandiu a terceirização para toda a cadeia de valor, incluindo serviços operacionais de caráter técnico e comercial, diretamente ligados ao core business das empresas (BARRETO,

2005; DIEESE, 2007).

A propósito, as pesquisas de Grover et. al., (1994), DIEESE (2003), Gottfredson et. al. (2005), Friedman (2005), Jiang e Qureshi (2006) e Brown e Wilson (2008) permitem destacar que uma empresa faz uso da terceirização quando deixa de realizar uma atividade e contrata outra para realizar em seu lugar exatamente a mesma atividade, que em seguida será reintegrada ao conjunto das suas operações como um todo. Observa-se nestas definições que os autores não mencionam que tipos de atividades são terceirizadas, ficando evidente que qualquer organização pode terceirizar algum tipo de atividade, processo ou negócio completo, provocando uma reestruturação na sua cadeia de valor.

Assim, a terceirização pode ser definida como uma estratégia da gestão que permite a empresa transferir a execução de uma ou várias atividades para terceiros, podendo com isso obter soluções que vão da simples redução de custos até o aproveitamento de uma base de conhecimento especializada que permite entregar cada vez mais valor para os clientes.

### **2.3 A nova configuração da cadeia de valor**

Esta forma de analisar a terceirização interfere no modo como as empresas pensam sua estrutura organizacional, sua cadeia de valor e suas posições competitivas. Ou, como ressaltam Gottfredson et. al. (2005), as empresas passam a estruturar cadeias de valor mais elásticas e estruturas organizacionais mais flexíveis.

Na prática, o que se verifica são várias atividades da cadeia de valor sendo realizadas por agentes externos, obrigando a empresa central (que contrata a execução dos serviços) a repensar a concepção original da cadeia de valor, a considerar diferentes modelos de negócio, identificar novas oportunidades e entregar cada vez mais valor para os clientes.

Essa reorganização da cadeia de valor, verificada por intermédio da terceirização, associa-se a uma configuração em rede e, de acordo com Castells (1999), pode ser observada como uma forma intermediária de arranjo entre a desintegração vertical (por meio do sistema de terceirização de uma grande empresa) e as redes horizontais das pequenas empresas.

Outro grupo de autores (PERROW, 1981; BEST, 1990; JARILO, 1993; CLEGG; HARDY, 1998; QUINN; HILMER, 1994; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; TODEVA, 2006) classifica essa reorganização da cadeia de valor, motivada pela decisão de terceirização de uma grande empresa, como redes do tipo topdown ou redes de fornecimento. A literatura,



porém, não é uniforme ao traçar características sobre esse tipo de configuração em rede. Ante tal discussão, Balestrin e Verschoore (2008) ressaltam que as redes de fornecimento podem ser visualizadas como tentativa de obter os benefícios dos ganhos relacionais, baseados em relacionamentos perenes, em combinação com os mecanismos de coordenação dos processos dos seus parceiros. E ainda, ao formar uma estrutura produtiva integrada, coordenada e adaptada às mudanças ambientais, constitui uma rede de cooperação.

Portanto, em vez de abordar as diferentes configurações de rede, ou esgotar a discussão sobre o que caracteriza uma rede de fornecimento, esta revisão teórica objetivou estabelecer que o conceito de redes constitui a alternativa quanto à forma de se organizar a produção de bens e serviços.

Tal significa dizer que a cadeia de valor terceirizada passa a ser interpretada como uma organização em rede, podendo ser caracterizada, com base nas pesquisas de Hagel e Armstrong (1997), Kothandaraman e Wilson (2001), Von Hippel (2005), Li et. al. (2008) e Allee (1999; 2008; 2009), como rede de valor, sustentada pelas relações que produzem valor tangível e intangível para os clientes, mediante ampla interação da empresa central com as empresas terceirizadas, conforme é ilustrada na figura 2.

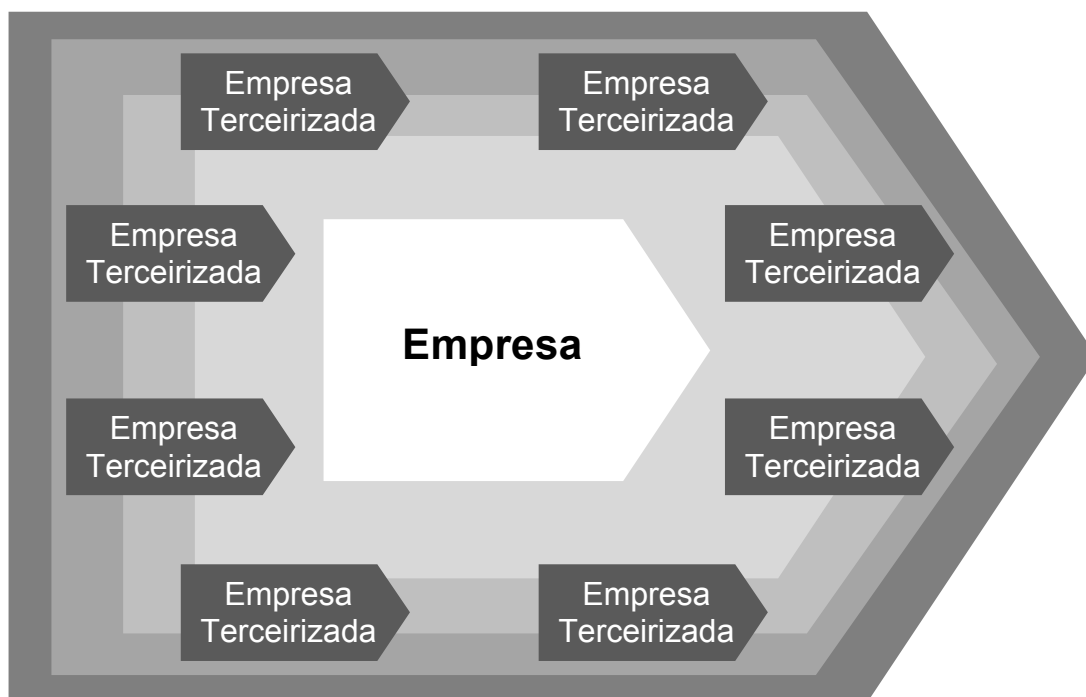


Figura 2 - Cadeia de Valor Terceirizada ou Rede de Valor  
Fonte: Elaboração dos autores

Van de Ven (1976), Zeffane (1995), Ellis e Potter (2005) reforçam a noção de que, apesar de essa rede de valor ser constituída por várias empresas independentes, ela deve funcionar como empresa única, combinando a mesma estratégia, estrutura e gestão, afim de ser competitiva. No caso de uma rede de valor formada por empresas terceirizadas, a empresa central deixa de ser apenas um agente da cadeia e passa a ser um ponto central de execução, responsável por toda a rede de valor, fornecendo inclusive a plataforma operacional e a infraestrutura para que os parceiros terceirizados possam colaborar com a produção e entrega de bens e serviços.

Diversos empecilhos e dificuldades, todavia, surgem e evitam, muitas vezes, o estabelecimento de proximidade e propriedade à rede ou, uma vez estabelecidos, impedem a obtenção plena dos benefícios. Ganham, então, fundamental importância a identificação e a análise dos mecanismos fundamentais que determinam o funcionamento e a competitividade de uma organização em rede.

#### **2.4 Mecanismos que determinam o funcionamento e a competitividade da cadeia de valor terceirizada**

A capacidade de montar e viabilizar uma rede de valor eficiente, com parceiros terceirizados, pode se transformar em uma vantagem competitiva sustentável. Para isso, a empresa central precisa identificar os mecanismos que determinam o funcionamento e a competitividade de uma rede entre organizações.

Diversos estudos em destaque na literatura (VAN DE VEN, 1976; LYNCH, 1993; RING; VAN DE VEN, 1994; MOHR; SPEKMAN, 1994; GRANDORI; SODA, 1995; GRANDORI, 1997; QUINN, 1999b; WHIPPLE; FRANKEL, 2000; TEIXEIRA; GUERRA, 2002; BALESTRIN, 2005; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) reforçam a importância desses mecanismos, que estabelecem e sustentam as relações entre organizações.

Segundo Souza (2005), Balestrin e Verschoore (2008), para a cadeia de valor terceirizada alcançar ganhos competitivos, são necessários um efetivo processo de interação dos atores da rede, bem como a implementação de níveis mais elaborados da gestão, expandindo a capacidade técnico-gerencial da empresa central.

A expansão dessa capacidade técnico-gerencial pode ser possibilitada, portanto, por mecanismos de coordenação que definem regras de funcionamento e procedimentos a serem

observados por todas as empresas terceirizadas na cadeia de valor. Para entender estes mecanismos de coordenação, selecionou-se como base a pesquisa de Grandori e Soda (1995) que propôs, com suporte em várias abordagens utilizadas na literatura sobre redes, uma visão geral dos mecanismos de coordenação organizacional empregados nas relações interorganizacionais. Seguem, portanto, os mecanismos de coordenação que poderão fornecer elementos de análise para compreensão do funcionamento e da competitividade da cadeia de valor terceirizada:

- **comunicação, decisão e negociação** – a manutenção da rede depende de um amplo processo de comunicação e negociação entre os atores envolvidos na cadeia de valor terceirizada;
- **controle e coordenação social** – proporcionar e controlar a relação entre as empresas da rede, por meio das normas do grupo e da reputação;
- **unidades e papéis de integração** – mecanismo relacionado à criação de papéis e responsabilidades na cadeia de valor terceirizada (criação de um desenho organizacional em rede);
- **sistemas de seleção de empresas** – uso de diretrizes (pré-requisitos) para selecionar os terceirizados;
- **coordenação central e relações de autoridade e hierarquia** – quando existe um número elevado de empresas terceirizadas, é necessário que a coordenação da cadeia de valor seja feita por uma coordenação central; existência de relações hierárquicas e de autoridade como mecanismos adicionais para a coordenação da cadeia de valor terceirizada. A formalização dessas relações de hierarquia e controle pode ocorrer por meio de contratos;
- **sistemas de controle e planejamento** – uso de técnicas ou procedimentos que façam o monitoramento e garantam a sequência do trabalho, do planejamento e dos resultados;
- **sistemas de incentivos** – incentivos direcionados aos terceirizados com o objetivo de estimular o desempenho da cadeia de valor; e
- **sistemas de informação** – uso de TICs para facilitar a interação dos terceirizados com a empresa central, reduzindo o custo e aumentando a velocidade no processo de

comunicação ao longo da cadeia de valor terceirizada.

Além de serem tratados como regras de funcionamento e procedimentos, esses mecanismos de coordenação, adaptados de Grandori e Soda (1995), devem ser pensados e executados com o intuito de promover o fluxo de informação e conhecimento, facilitar o alinhamento das estratégias, reduzir as assimetrias e estabelecer expectativas comuns entre os participantes da cadeia de valor terceirizada.

A revisão de literatura conduzida para esta pesquisa teve como objetivo contribuir para a compreensão do funcionamento de uma cadeia de valor terceirizada, sendo necessária para compreender as constatações práticas através da análise do estudo de caso selecionado.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho é caracterizado como pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Configurou-se como uma pesquisa bibliográfica, por se tratar de um estudo desenvolvido com base em material publicado, visando a obter a fundamentação teórica para o desenvolvimento do trabalho e contribuir para o aprimoramento da literatura.

Em razão da diversidade dos conceitos, vários temas foram selecionados, destacando-se: vantagem competitiva, cadeia de valor, terceirização, redes interorganizacionais e governança interorganizacional.

Com suporte na definição dos principais temas, selecionaram-se as estratégias de busca, que compreendem a identificação das palavras-chave, dos autores de referência e das bases de dados para realizar a pesquisa.

Além das bases de dados ISI Web of Knowledge, Scopus, Science Direct e Portal Capes, esse processo de localização e seleção dos trabalhos também contou com pesquisas manuais em livros, revistas, relatórios técnicos, teses, dissertações e anais de eventos. Vale ressaltar que as buscas foram realizadas independentemente do período de publicação, e as referências bibliográficas dos trabalhos relevantes foram consultadas.

A pesquisa é também um estudo de caso porque se refere a uma análise detalhada de uma situação específica, supondo que, mediante um estudo aprofundado, se possa adquirir conhecimentos sobre o objetivo proposto neste trabalho (BENBASAT et. al., 1987; LAVILLE; DIONNE, 1999; YIN, 2005).

Para este estudo, foi selecionado um caso que faz parte do setor brasileiro de distribuição de energia elétrica, uma vez que este setor expandiu as contratações para toda a cadeia de valor, incluindo serviços operacionais de caráter técnico e comercial, diretamente ligados ao core business das empresas (BARRETO, 2005).

Sendo assim, o caso selecionado para compor esta pesquisa será identificado como W Distribuidora, e justifica-se por ser a maior distribuidora de energia elétrica do Brasil, detentora da maior rede de distribuição de energia elétrica da América Latina e uma das quatro maiores do mundo, com mais de 390 mil quilômetros de linhas construídas. Além dos serviços gerais (segurança, limpeza e conservação) historicamente já terceirizados, esta empresa também terceiriza atividades técnicas e comerciais.

Para investigar e analisar o funcionamento da cadeia de valor terceirizada da W Distribuidora e os mecanismos de coordenação utilizados, foram realizadas visitas e entrevistas in loco, com diretores, gestores e colaboradores-chaves dentro da distribuidora. Especificamente, foram entrevistadas 9 pessoas, sendo o diretor da área, três gerentes, três coordenadores e dois colaboradores operacionais.

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

Questões de direcionamento para coleta e análise dos dados sobre o funcionamento da cadeia de valor terceirizada.
1. Como a distribuidora está organizada para executar os serviços em toda sua área de concessão (através de regionais, filiais, unidades de negócio, outros)?
2. A distribuidora possui quantos empregados próprios?
3. A distribuidora possui quantos <i>funcionários</i> terceirizados realizando seus serviços?
4. A distribuidora possui quantas <i>empresas</i> realizando serviços terceirizados?
5. Quantos por cento dessas empresas terceirizadas são: ( ) micro empresas (0 a 19 funcionários) / ( ) pequenas empresas (20 a 99 funcionários) / ( ) média empresa (100 a 499 funcionários) / ( ) grande empresa (acima de 500 funcionários).

6. A existência de empresas terceirizadas de vários tamanhos dificulta ou facilita a realização e a gestão dos serviços terceirizados? Quais são os maiores desafios nesse sentido?			
7. Com base no quadro abaixo, por favor informar quais atividades são terceirizadas pela distribuidora. Caso a atividade seja realizada tanto por funcionários terceirizados, quanto por empregados próprios, por favor assinalar a coluna (terceirizado + pessoal próprio).			
Área	Atividade	Terceirizado	+ Pessoal Próprio
Administração	Atividades ligadas a contabilidade, gestão de recursos humanos, compras, almoxarifado, informática, comunicação, limpeza, conservação, segurança e transporte de funcionários.		
Jurídica	Assessoramento legal, nos assuntos e situações em que for necessário.		
Financeira	Contemplam as atividades referentes à gestão financeira.		
Técnica	Obras - realização de obras corresponde aos projetos, construções e reformas ligadas ao sistema elétrico.		
	Manutenção - atividades de reparação não programadas e as atividades programadas de reparação, inspeção, revisão e adequação de instalações.		
	Operação - operação das instalações de forma programada ou intempestiva, com a participação de operadores em campo, supervisores e centros de controle.		
Comercial	Controle de perdas - refere-se aos serviços de inspeção e correção de fraude e à normalização das instalações elétricas.		
	Controle de inadimplência - diz respeito às dívidas ou atrasos no pagamento de contas de energia, sendo efetuadas as atividades de entrega de contas, avisos, corte de energia e religação de energia aos clientes.		
	Atendimento ao cliente – realizado através de agências de atendimento ou por telefone ( <i>Call Center</i> ).		

Quadro 1 – Roteiro de entrevista 1

Fonte: Elaboração dos autores

Em uma primeira visita às instalações da distribuidora, os pesquisadores conduziram as entrevistas com base em dois roteiros, apresentados nos quadros 1 e 2. As respostas foram gravadas com autorização dos informantes e dois relatórios foram gerados para posterior confirmação.

Questões de direcionamento para identificar e compreender os mecanismos de coordenação da cadeia de valor terceirizada, ou seja, como a distribuidora conduz as atividades terceirizadas.	
Questões relacionadas a comunicação, decisão e negociação	
1. Qual a forma mais comum de interação, comunicação entre a distribuidora e as empresas terceirizadas?	
2. As empresas terceirizadas se comunicam entre elas? Se sim, como ocorre essa comunicação? Existe um canal de comunicação específico?	
Questão relacionada a controle e coordenação social	
3. Além dos contratos, quais são as formas que a distribuidora utiliza para controlar sua relação com as empresas terceirizadas?	
Questões relacionadas às unidades e papéis de integração	
4. As decisões estratégicas da distribuidora envolvem as empresas terceirizadas?	
5. Se sim, como acontece a participação da empresa terceirizada?	
6. Como são divididos os serviços e as responsabilidades entre os terceirizados?	
Questões relacionadas aos sistemas de seleção das empresas terceirizadas	
7. Quais são os critérios utilizados para selecionar os terceirizados?	
Questões relacionadas à coordenação central e as relações de autoridade e hierarquia	
8. Existe uma diretoria ou departamento específico para coordenar a execução dos serviços terceirizados? Quais são os mecanismos ou elementos que este departamento utiliza?	
9. Como ocorre o gerenciamento dos contratos de terceirização: a gestão de todos os contratos terceirizados é centralizada?	
Questão relacionada ao sistema de controle e planejamento	
10. Quais são as técnicas ou procedimentos utilizados para monitorar e garantir a sequência do trabalho, do planejamento e dos resultados?	

Questão relacionada ao sistema de incentivos	
11. Quais são os incentivos que a distribuidora utiliza para estimular o desempenho dos terceirizados?	
Questões relacionadas ao sistema de informação	
12. Quais os tipos de tecnologias utilizadas para apoiar a realização e a gestão do serviços terceirizados?	
13. Qual o objetivo principal dessas tecnologias como a <i>internet, e-mail, chats, portais</i> ?	
14. Todas as empresas terceirizadas conseguem se comunicar com a distribuidora através dessas tecnologias?	
15. Essas tecnologias possibilitam que os terceirizados se comuniquem entre eles?	
Questões Finais	
16. A forma que vocês encontraram para gerenciar a terceirização possibilitou uma redução de custos e/ou aumento de eficiência por parte da distribuidora? Porque?	

Quadro 2 – Roteiro de entrevista 2  
Fonte: Elaboração dos autores

Sendo assim, uma segunda visita foi realizada para que os entrevistados confirmassem as percepções e evidências explicitadas pelos pesquisadores. Durante a apresentação desses dois relatórios, realizada na presença de todos os entrevistados que participaram da primeira visita, foram feitos os ajustes e/ou esclarecimentos questionados.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO SELECIONADO

Inicialmente será apresentada as principais características da W Distribuidora, seguida da análise sobre o funcionamento da cadeia de valor terceirizada na prática, com intuito de atualizar a teoria. Esta análise segue o que foi discutido através do roteiro de entrevista 1, apresentado no quadro 1.

Mais adiante, a análise leva em consideração a identificação e compreensão dos mecanismos de coordenação utilizados pela rede de valor da W Distribuidora. As evidências apresentadas foram coletadas com base no segundo roteiro de entrevista, disponibilizado no quadro 2.



#### **4.1 Principais característica do caso selecionado**

A W Distribuidora é uma empresa mista de capital aberto, controlada pelo governo brasileiro, que faz parte de um grupo de energia que atua em 12 estados brasileiros e no exterior, e que também é proprietária de uma empresa de geração e de transmissão de energia.

Atualmente, a W Distribuidora é a maior distribuidora de energia elétrica do Brasil, responsável pelo fornecimento de energia para aproximadamente 6,5 milhões de clientes em 774 municípios brasileiros. É detentora da maior rede de distribuição de energia elétrica da América Latina e uma das quatro maiores do mundo, com mais de 390 mil Km de linhas construídas.

#### **4.2 Funcionamento da rede de valor da W Distribuidora**

A gestão da W Distribuidora é realizada por processos e está centralizada na sede principal através de uma superintendência. Em virtude da grande área geográfica de atuação, existem 16 gerências e vários pólos espalhados pelo estado, estruturados com pessoal e equipamentos para atendimento e execução. Nessa estrutura cada gerência pode ter um ou mais pólos sobre a sua supervisão. Essas 16 gerências realizam os mesmos processos nas suas áreas de atuação, e estão sobre a responsabilidade de uma mesma superintendência. Todas as gerências e, respectivamente, todos os pólos, seguem os mesmos padrões de atendimento e controle.

Para realizar as atividades da cadeia de valor da W Distribuidora, existem 13.000 funcionários, sendo 38% próprios e 62% terceirizados, representados por 90 empresas terceirizadas. É importante destacar que esse quantitativo de funcionários terceirizados e de empresas terceirizadas oscilam em virtude dos contratos em execução. Atualmente, 70% dessas empresas terceirizadas são de médio e grande porte, possuindo mais de 300 funcionários e um patrimônio líquido “considerável”.

Essa escolha por médias e grandes empresas justifica-se pelo fato de facilitar a realização e a gestão dos serviços terceirizados. Segundo os gestores da W Distribuidora, quando as empresas terceirizadas eram em maior número de pequeno porte, a distribuidora enfrentava dificuldades como a falta de padronização de processos, dificuldades de comunicação e de cumprimento das exigências de segurança; as empresa pequenas não conseguem bancar as exigências da contratante pela falta de capital; por exemplo, quando a W

Distribuidora faz exigências legais como a mudança de uniforme, a empresa terceirizada de pequeno porte não consegue absorver essas exigências por não possuir capital de giro e/ou capital circulante líquido suficiente para bancar tais exigências e, com isso, causa problemas na execução das atividades, impactando diretamente na qualidade do serviço.

Por outro lado, essa preferência por empresas de médio e grande porte reduz a concorrência entre as empresas terceirizadas, uma vez que as empresas de maior porte possuem poder de barganha, refletindo em preços maiores (aumento o custo da terceirização) e dificultando a comunicação e negociação entre os gestores das terceirizadas e os gerentes da contratante. Para controlar esta situação e não ficar refém das empresas terceirizadas, a W Distribuidora está implementando a estratégia de terceirizar apenas 50% das atividades e assumir a execução (internalizar) dos outros 50%.

Com relação ao grupo de atividades terceirizadas, a análise da W Distribuidora confirma as constatações teóricas, uma vez que segue a tendência do setor elétrico brasileiro de transferir para terceiros atividades que vão além dos serviços de apoio historicamente já terceirizados, como limpeza, conservação e segurança, e passa a incluir atividades de caráter técnico e comercial, diretamente ligados ao seu *core business*.

Área	Atividades		
	100% Próprio	Terceirizado e Próprio	100% Terceirizado
Administração	Atividades ligadas a contabilidade e compras.	Atividades ligadas a gestão de recursos humanos, almoxarifado, informática e comunicação.	Atividades ligadas a limpeza, conservação, segurança e transporte de funcionários.
Jurídica	-----	Assessoramento legal.	-----
Financeira	Atividades referentes à gestão financeira de curto e longo prazo	-----	-----
Técnica	-----	Obras - projetos, construções e reformas ligadas ao sistema elétrico.  Manutenção - atividades de reparação programadas e não	-----

		<p>programadas, inspeção, revisão e adequação de instalações.</p> <p>Operação - operação das instalações de forma programada ou intempestiva, com a participação de operadores em campo, supervisores e centros de controle.</p>	
Comercial	-----	<p>Controle de perdas - serviços de inspeção e correção de fraude (roubo de energia) e normalização das instalações elétricas.</p> <p>Controle de inadimplência - avisos, corte e religação de energia.</p> <p>Atendimento ao cliente – realizado por meio de agências de atendimento presencial ou por telefone (<i>Call Center</i>).</p>	-----

Quadro 3 – Grupo de atividades terceirizadas da W Distribuidora  
 Fonte: Elaboração dos autores

De forma mais específica, como mostra o quadro 3, a W Distribuidora permanece executando sem auxílio dos terceiros apenas as atividades ligadas a contabilidade, compras e gestão financeira. Na outra ponta, as atividades de limpeza, conservação, segurança e transporte de funcionários são 100% terceirizadas. Para a execução das outras atividades, que envolvem a área técnica e comercial, a W Distribuidora possui tanto pessoal próprio como terceirizado.

### 4.3 Mecanismos de coordenação da rede de valor da W Distribuidora

Os mecanismos de coordenação que suportam a relação entre a W Distribuidora e suas empresas terceirizadas serão analisados seguindo as oito categorias apresentadas no referencial teórico e listadas nos itens a seguir.

#### 4.3.1 Comunicação, decisão e negociação

O uso do telefone e a troca de e-mails é a forma de contato mais utilizada entre a W Distribuidora e as empresas terceirizadas. Entretanto, para discutir questões sobre a execução

das atividades, resultados, indicadores, fazer o alinhamento de atividades e corrigir inconformidades, a W Distribuidora estimula o contato presencial, face a face com a empresa terceirizada; esse contato acontece através de reuniões pré agendadas (semanais e mensais) ou por demanda natural da rotina de trabalho.

A W Distribuidora também faz uso de cartas registradas para se comunicar com as empresas terceirizadas sempre que existe a necessidade de se formalizar a informação.

A comunicação entre as empresas terceirizadas que compõe a rede de valor da W Distribuidora, limita-se às reuniões nos sindicatos para discutir assuntos relacionados a negociação dos contratos.

#### **4.3.2 Controle e coordenação social**

Além dos contratos, a W Distribuidora utiliza uma sistemática (documentada) de avaliação para controlar sua relação com as empresas terceirizadas. Essa sistemática de avaliação mede o índice de desempenho das empresas contratadas, permitindo acompanhar a conformidade das terceirizadas com relação ao padrão que a distribuidora deseja; quando os indicadores da terceirizada estão abaixo do esperado, essas empresas são penalizadas e a distribuidora elabora juntamente com as empresas terceirizadas um plano de ação para corrigir as inconformidades e, através de reuniões semanais, a distribuidora faz o acompanhamento da evolução e ou correção dos problemas encontrados.

Também é realizado um cadastro e um acompanhamento da validação de documentos exigidos em contrato, que torna a empresa terceirizada e seus funcionários elegíveis para realizar os serviços.

#### **4.3.3 Unidades e papéis de integração**

Com relação as decisões estratégicas, a W Distribuidora não envolvem as empresas terceirizadas. Ou seja, as empresas terceirizadas não participam da elaboração das decisões estratégicas da W Distribuidora. Portanto, o alinhamento dos terceirizados acontece depois que as decisões sobre o planejamento estratégico foram tomadas internamente pela distribuidora.

Para comunicar e dividir os serviços e as responsabilidades entre os terceirizados, a W Distribuidora realiza reuniões mensais com as empresas terceirizadas para discutir os

“acordos de serviço”, ou seja, trata-se de uma reunião para início da execução dos serviços (demandas do mês em questão) com objetivo de repassar para a terceirizada onde e quanto do serviço será executado naquele determinado mês.

Para isso, a distribuidora faz uso de uma plataforma na internet para gerenciar estas demandas de serviço; por sua vez, a terceirizada apresenta um boletim de ocorrência dos serviços que foram demandados anteriormente, dos serviços que ainda estão sendo realizados (informando basicamente onde e o que está sendo realizado) e dos serviços que ela entende que são necessários para aquele período.

Portanto, existe uma comunicação e uma demanda de serviços gerada dos dois lados (de quem está controlando – distribuidora – e de quem está executando – terceirizada) e, a partir daí, são discutidos os serviços que serão alocados para aquele mês em questão, e qual empresa terceirizada vai realizar o que e onde. Essa prática é chamada dentro da distribuidora de “acordo de serviço”.

#### **4.3.4 Sistemas de seleção das empresas terceirizadas**

Existem critérios de habilitação que torna uma empresa elegível a participar da licitação que escolhe as empresas terceirizadas que; é necessário que a empresa terceirizada preencha um cadastro, que exige critérios de ordem financeira, jurídica, aspectos técnicos, capacidade de execução e etc. Após o preenchimento desses requisitos, a W Distribuidora faz a escolha das empresas terceirizadas com base na lei 8.666 - menor preço.

#### **4.3.5 Coordenação central e relações de autoridade e hierarquia**

Existe uma divisão (que responde a uma diretoria) que faz a gestão administrativa da W Distribuidora como um todo; essa gestão geral dos processos inclui tanto pessoal próprio quanto terceirizados e, dentro de cada processo, existe uma equipe que coordena a execução dos serviços que são terceirizados.

Essa coordenação das atividades terceirizadas envolve três etapas: a) engenharia do contrato, que faz a explicitação das partes técnicas do serviço que serão incorporadas no contrato; b) cadastro das empresas terceirizadas (exigindo os critérios de habilitação), seguida da etapa de aquisição, compra do serviço - contratação propriamente dita; e c) após a contratação, outra equipe inicia a gestão dos contratos, que é centralizada em uma gerência na sede da distribuidora.

Apesar de ser centralizada, existem vários pólos distribuído ao longo da área de concessão que ajudam a acompanhar a execução das atividades terceirizadas; por exemplo, as reuniões com as empresas terceirizadas são realizadas na maioria dos casos pelos pólos que estão acompanhando diariamente os serviços.

#### **4.3.6 Sistemas de controle e planejamento**

Para monitorar e garantir a seqüência do trabalho, do planejamento e dos resultados junto as empresas terceirizadas, a W Distribuidora acompanha a execução dos serviços e realiza uma avaliação levando em consideração um índice que mede o desempenho das terceirizadas.

Essa sistemática de avaliação tem como base o tripé prazo, qualidade do serviço e segurança, o que permite acompanhar a conformidade das terceirizadas com relação ao padrão que a distribuidora deseja. Quando os indicadores da terceirizada estão abaixo do esperado, essas empresas são penalizadas e a distribuidora elabora juntamente com as terceirizadas um plano de ação para corrigir as inconformidades e, através de reuniões semanais, realiza o acompanhamento da evolução e ou correção dos problemas.

Também faz parte dessa sistemática de avaliação o acompanhamento “em campo” de um fiscal da distribuidora; existem auditorias constantes/permanentes para garantir se o que foi contratado está sendo executado; essas não conformidades são detectadas através das inspeções de campo (que são agendadas e/ou realizadas de surpresa), que geram um relatório e, conseqüentemente, um plano de ação para corrigi-las; essa não conformidade é informada imediatamente ao responsável pela execução do serviço em análise e, na seqüência, a empresa terceirizada é formalmente notificada através de um documento (carta).

A W Distribuidora também estimula que os supervisores das empresas terceirizadas façam suas inspeções de campo para garantir a qualidade dos serviços prestados e evitar as inconformidades.

#### **4.3.7 Sistema de incentivos**

Para estimular o desempenho dos terceirizados, a W Distribuidora estipula em contrato que se a empresa terceirizada possuir ISO 9001, ISO 14000, Oshas, baixa rotatividade de funcionários e nível de escolaridade dos funcionários acima da média, ela recebe um incentivo, que na prática, é uma redução das multas aplicadas por inconformidade.

Ficou evidente que a W Distribuidora não possui estímulos ou incentivos que impactam diretamente os funcionários terceirizados.

#### **4.3.8 Sistema de informação**

A W Distribuidora faz uso de sistemas via internet que permitem efetuar o pagamento das empresas terceirizadas, gerar relatórios, disponibilizar todos os dados do contrato, os procedimentos de execução e aplicar multas por inconformidade. Ou seja: a) permite que todas as empresa terceirizadas, através do seu login e senha, tenham acesso aos documentos necessários, requisições de pagamento, emissão de faturas e notas fiscais; b) permite a distribuidora realizar, através do CPF, o acompanhamento e o controle dos aspectos que envolvem a segurança do trabalho; c) permite a distribuidora acompanhar e controlar as informações sobre as empresas terceirizadas; esse cadastro forma um banco de competências organizacionais que faz parte do processo de licitação dos serviços; d) permite realizar buscas de informações em tempo real; por exemplo, caso a empresa terceirizada necessite do projeto de uma rede elétrica, ela consegue consultar na intranet o projeto completo a qualquer momento, além de localizar informações sobre como chegar até o local onde o serviço deve ser realizado, que poste ou equipamentos serão utilizados e o que tem que ser trocado; e, e) permite também o acompanhamento do recolhimento do FGTS; os responsáveis pela distribuidora conseguem acessar o sistema de qualquer local para saber se o FGTS foi recolhido, se o pagamento dos terceirizados está em dia, se o comprovante/certificado do curso está disponível (digitalizado) e etc.

Portanto, o principal objetivo das trocas de e-mails e da utilização dos sistemas disponibilizados pela distribuidora é agilizar os trâmites diários e aumentar a capacidade de comunicação entre a distribuidora e seus terceirizados. Isso proporciona o contato direto da distribuidora com as empresas terceirizadas, facilitando a comunicação, o acesso a documentos e melhorando a rotina de trabalho.

Essas tecnologias estão integradas com todas as empresas terceirizadas, que por sua vez, conseguem se comunicar em tempo real com a W Distribuidora. Entretanto, essas tecnologias não permitem que as empresas terceirizadas se comuniquem entre elas; cada empresa terceirizada tem acesso apenas as suas informações através do seu login e senha – trata-se de uma comunicação entre a distribuidora e seus terceirizados.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base nas definições da literatura e nas observações da prática, pode-ser inferir que, diferentemente da sua concepção original, a terceirização passou a ocorrer em toda a cadeia de valor. Se, no início do movimento de reorganização estrutural das organizações, a terceirização era indicada, apenas, como alternativa para dar condições às empresas de focalizarem sua atenção nas atividades essenciais, ou para reduzir os custos e aumentar o nível de qualidade dos serviços em atividades complementares, atualmente observa-se seu uso de modo generalizado, com possibilidade de o contratante captar o conhecimento do(s) terceiro(s) e usá-lo como base para trabalhar a inovação, desenvolver outros produtos e criar mais fluxos de valor.

Portanto, a relação estabelecida para este estudo é que, ao terceirizar várias atividades da cadeia de valor, a empresa começa a gerenciar não mais uma cadeia de valor como pensada inicialmente por Porter (1985), onde as atividades eram desenvolvidas pela empresa central, mas sim uma rede de valor que, no caso analisado, passa a ser constituída pelas empresas terceiras que vão realizar atividades antes executadas internamente pela distribuidora.

Fica então evidente que à medida que a terceirização avança e o mercado se torna mais competitivo, o comportamento estratégico deixa de ser uma questão de posicionamento de várias atividades físicas ao longo de uma cadeia, e passa a ser como acessar, controlar e adaptar as capacidades desta cadeia para criação de valor do próprio sistema. Ou seja, para a cadeia de valor terceirizada alcançar ganhos competitivos, são necessários um efetivo processo de interação dos atores da rede, bem como a expansão da capacidade de gestão da empresa central.

A expansão dessa capacidade de gestão pode ser possibilitada por mecanismos de coordenação que definem regras de funcionamento e procedimentos a serem observados por todas as empresas terceirizadas na cadeia de valor.

Além de serem tratados como regras de funcionamento e procedimentos, os mecanismos de coordenação apresentados e discutidos devem ser pensados e executados com o intuito de promover o fluxo de informação e conhecimento, facilitar o alinhamento das estratégias, reduzir as assimetrias e estabelecer expectativas comuns entre os participantes da cadeia de valor terceirizada.



De forma geral, os mecanismos de coordenação estabelecidos pela W Distribuidora possibilitou, além da redução de custos, uma melhora significativa em relação a comunicação, equipamentos, tecnologia para execução dos serviços (atualmente, as empresas terceirizadas possuem equipamentos superiores e mais novos que os da distribuidora) e segurança no trabalho (o número de acidentes teve uma redução significativa). Vale reforçar que estes ganhos são reais - equipamentos e estrutura de boa qualidade, incremento na forma de conduzir e executar os procedimentos, aumento na quantidade e qualidade dos treinamentos - e ocorreram por força de contrato, auxiliada por uma gestão efetiva desses contratos.

Juntamente com esses ganhos mencionados, a W Distribuidora se destacou no prêmio IASC (Índice Aneel de Satisfação do Consumidor) dos últimos 4 anos ao ser incluída entre as melhores concessionárias brasileiras na categoria acima de 400 mil consumidores, assim como o ISQP (Índice de Satisfação com a Qualidade Percebida) divulgado pela ABRADDEE - Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica), que a posiciona como uma empresa acima da média geral das concessionárias brasileiras.

Com o conhecimento e análise das idéias aqui levantadas e desenvolvidas, julga-se que caminhos poderão ser abertos para o aprimoramento e conseqüente desenvolvimento de novas tecnologias de gestão da cadeia de valor terceirizada, que levem em consideração os diferentes tipos e características das empresas terceirizadas que compõem a rede de valor.

Ainda que o método de estudo de caso ofereça a oportunidade de verificar um fenômeno em profundidade, baseado em múltiplas fontes de evidências (indivíduos, grupos e organizações) e sem a preocupação com a representatividade estatística ou a amplitude do alcance dos resultados (BENBASAT et. al., 1987; LAVILLE; DIONNE, 1999; YIN, 2005), este trabalho não pode ser generalizado para todo o setor de energia elétrica. Nesse sentido, sugere-se que pesquisas sejam realizadas em outras distribuidoras de energia elétrica e/ou nas áreas de geração e transmissão para que a análise seja refinada e, ao mesmo tempo, possa ter o seu uso generalizado no setor.

## **REFERÊNCIAS**

ALLEE, V. The art and practice of being a revolutionary. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 2, pp. 212-131, 1999.

ALLEE, V. Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. **Journal of Intellectual Capital**, v. 9, n. 1, pp. 5-24, 2008.

ALLEE, V. Value-creating networks: organizational issues and challenges. **The Learning Organization**, v. 16, n. 6, pp. 427-442, 2009.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

BALESTRIN, A. **A dinâmica de complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. Tese. (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Knowledge creation in small-firm network. **Journal of Knowledge Management**, vol. 12, n. 2, pp. 94-106, 2008.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17 (1), p. 99-120, 1991.

BARRETO, J. R. F. **Modelo de apoio à gestão do relacionamento entre as concessionárias de distribuição de energia elétrica e as empresas fornecedoras de serviços**. 2005. Tese. (Doutorado em Eng. Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

BENBASAT, I.; GOLSATEIN, D.; MEAD, M. **The Case Research Strategy in Studies of Information Systems**. MIS Quartely, Sep, 1987.

BEST, M. H. **The new competition: institutions of industrial restructuring**. Cambridge: Polity, 1990.

BOER, L.; GAYTAN, J.; ARROYO, P. A Satisficing Model of Outsourcing. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 11, n. 5, p. 444-455, 2006.

BRASIL, Haroldo Guimarães. A empresa e a estratégia da terceirização. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 2, mar./abr. 1993

BROWN, D.; WILSON, S. **The Black Book of Outsourcing: how to manager the changes, challenges, and opportunities**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2008.

BUSBIN, J. W.; JOHNSON, J. T.; DeCONINCK, J. The Evolution of Sustainable Competitive Advantage: From value chain modular outsource networking. **Competition Forum**, v. 6, 2008.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CLEGG, S.; HARDY, C. 'Introdução: organização e estudos organizacionais', in S. Clegg, C. Hardy and W. Nord. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

COSTA, Márcia da Silva. Terceirização/Parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 1, jan.-fev. 1994.

DIEESE. **O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil**, 2007. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/observatorio/Prod03\\_2007.pdf](http://www.mte.gov.br/observatorio/Prod03_2007.pdf)> Acesso: 16/03/2010.

DIEESE. **Terceirização e morte no trabalho: um olhar sobre o setor elétrico brasileiro**, 2010.

DIEESE. Terceirização: Efeitos sobre as relações de trabalho. **Coleção Seminários de Negociação**, 2003.

ELLIS, R.; POTTER, M. Ubiquity and Other Elements: User Challenges, the Value Chain and Business Opportunities in the Future Ambient Intelligence World. In: **Conference proceeding of the Eurescom Summit: Ubiquitous Services and Applications - Exploiting the Potential**. Heidelberg, Germany, 2005.

FDC, Fundação Dom Cabral. **PGA - Programa de gestão avançada: temas para excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

GOTTFREDSON, Mark; PURYEAR, Rudy; PHILLIPS, Stephen. **Strategic Sourcing: from periphery to the core**. Harvard Business School Publishing, Boston: 2005.

GOTTSCHALK, Petter. Research Propositions for Knowledge Management Systems Supporting IT Outsourcing Relationships. **Journal of Computer Information Systems**: Springer, 2006.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANDORI, Anna. An organizational assesment of interfirm coordination modes. **Organizations Studies**, v. 18, n. 6, p. 897-925, 1997.

GROVER, V; CHEON, M.J; TENG, A. "Descriptive Study on the Outsourcing of Information System Functions". **Information & Management**, v. 27, p. 33-44, 1994

HAGEL, J.; ARMSTRONG, A. G. **Net Gain: expanding markets through virtual communities**. Harvard Business School Press, Boston: 1997.

JARILLO, J. C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.

JARILLO, J. C. **Strategic networks: creating the borderless organization**. Oxford: Butterwoth-Heinemann, 1993.

JONES, O. Innovation management as a post-modern phenomenon: the outsourcing of pharmaceutical R&D. **British Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 341-56, 2000.

KAKABADSE, Andrew; KAKABADSE, Nada. Outsourcing best practice: transformational and transactional considerations. **Knowledge and Process Management**, v.10, n. 1, 2003.

KOTHANDARAMAN, P; WILSON, D. The future of competition: Value-creating networks. **Industrial Marketing Management**, v.30, p. 379-389, 2001.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LI, Man-Sze; CRAVE, Servane; GRILO, Antonio; BERG, Roelof van den. **Value Proposition for Enterprise Interoperability**. European Communities, final version, 2008.

LYNCH, R. P. **Business alliances guide: the hidden competitive weapon**. New York: John Wiley, 1993.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: concepts, contexts, cases**. United States: Prentice Hall, 1996

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 135-152, 1994.

PERROW, Charles. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1981.

PORTER, M. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competencies of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-90, May-June, 1990.

QUINN, J. B. Managing Outsourcing and Intellect. **The Outsourcing Institute: Q&A**, 1999b. Disponível em: <[http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/quinn\\_inteview.htm](http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/quinn_inteview.htm)>. Acesso em: 12 fevereiro 2009.

QUINN, J. B. Strategic Outsourcing: leveraging knowledge capabilities. **Sloan Management Review**, p. 9-21, Summer, 1999a.

QUINN, J. B.; HILMER, F. G. Strategic Outsourcing. **Sloan Management Review**, v., 35, n.

4, p.43, 1994.

QUINN, J.B. **Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry**. New York: Maxwell Macmillan, 1992.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, Jan. 1994.

SERRA, Sheyla Mara Baptista. **Diretrizes para gestão dos subempregados**. 2001. 360 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e urbana) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

SILVA, Wilson Rezende. Terceirização versus Integração Vertical: teoria e prática. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.37, n.3 p.1 38. jul/set 1997.

SOUZA, L. L. C. **Decisões de terceirização e as práticas em gestão do fator humano: análise nas grandes indústrias cearenses de confecção**. 2005. 214 p. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2005.

SOUZA, L. L. C.; DÁVILLA, G. A.; DONADEL, A. C. Evolução da terceirização estratégica diante da gestão por processos. In: XI SIMPOI. **Anais Eletrônicos**, São Paulo: FGV, 2008.

TEIXEIRA, F.; GUERRA, O. Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, p. 93-105, out./dez. 2002.

TODEVA, Emanuela. **Business Networks: strategy and structure**. London: Routledge, 2006.

VAN DE VEN, A. H. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. **Academy of Management Review**, p. 24-36, Oct. 1976.

VON HIPPEL, Eric. **Democratizing Innovation**. MIT Press, Cambridge, 2005.

WHIPPLE, J. M.; FRANKEL, R. Strategic alliance success factors. **Journal of Supply Chain Management**, v. 36, n. 3, p. 21-28, Summer 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. [trad.] Daniel Grassi. 3a. Porto Alegre : Bookman, 2005.

ZEFFANE, Rachid. The widening scope of inter-organizational networking: economic, sectoral and social dimensions. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 16, n. 4, p. 26-33, 1995.