

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Leonardo Leocádio Coelho de Souza

**MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E PRÁTICAS DA
GESTÃO DO CONHECIMENTO NA REDE DE VALOR
TERCEIRIZADA: ESTUDO NO SETOR ELÉTRICO**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Gregorio Varvakis.

Co-orientador: Prof. Dr. Neri dos Santos

Florianópolis
2011

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da
Universidade Federal de Santa Catarina

968m Souza, Leonardo Leocádio Coelho de
Mecanismos de coordenação e práticas da gestão do
conhecimento na rede de valor terceirizada [tese] : estudo no
setor elétrico / Leonardo Leocádio Coelho de Souza ;
orientador, Gregorio Jean Varvakis Rados. - Florianópolis, SC,
2011.

243 p.: il., grafs., quadros

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina,
Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia
e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e gestão do conhecimento. 2. Terceirização.
3. Cadeia de valor. 4. Cultura organizacional - Estudo de
casos. 5. Gestão do conhecimento. 6. Redes de negócio. 7.
Serviços de eletricidade. I. Rados, Gregorio Jean Varvakis.
II. Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de Pós-
Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. III. Título.

CDU: 659.2

Leonardo Leocádio Coelho de Souza

**MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E PRÁTICAS DA
GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CADEIA DE VALOR
TERCEIRIZADA: ESTUDO NO SETOR ELÉTRICO**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de "Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento", e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

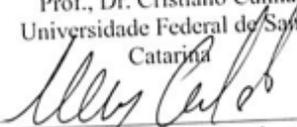
Florianópolis, 12 de agosto de 2011.

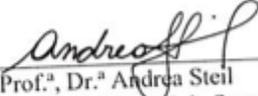

Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

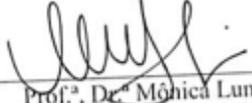

Prof., Dr. Gregorio Varvakis
Orientador
Universidade Federal de Santa
Catarina


Prof., Dr. Cristiano Cunha
Universidade Federal de Santa
Catarina


Prof., Dr. Marcos Cavalcanti
Universidade Federal do Rio de
Janeiro


Prof.ª, Dr.ª Andrea Steil
Universidade Federal de Santa
Catarina


Prof., Dr. José Renato Barreto
Universidade de Fortaleza


Prof.ª, Dr.ª Mônica Luna
Universidade Federal de Santa
Catarina

Dedico esta tese aos meus pais, José Almir e Terezinha, que me proporcionaram a oportunidade de sair de casa em busca de um sonho e encontrar nele um novo mundo.

E aos meus irmãos, Leandro Leocádio e Gustavo Leocádio, sempre presentes, apoiando e incentivando.

AGRADECIMENTOS

A realização de um doutorado é um processo longo, que não se resume apenas à apresentação e defesa da tese e nem ao período de realização do curso. É um amadurecimento contínuo de vida. Neste caminhar fiz novos amigos, reforcei amizades, mudei minha visão de mundo e procurei entender os meus limites e as minhas potencialidades. Muitas pessoas contribuíram para este título, mas infelizmente não poderei referenciar todas como eu gostaria. Assim, meu muito obrigado a todos pela amizade, companheirismo e lealdade. Gostaria de agradecer em especial:

À Deus, pela saúde, resiliência e disposição.

Aos meus pais Almir e Terezinha, e aos meus irmãos Leandro e Gustavo. Saibam que foi em vocês que me inspirei e encontrei força para cada minuto dessa jornada.

A Jaqueline Rossato, minha parceira, presente em todos os momentos desta e de tantas outras caminhadas. Seu apoio foi determinante para a alcance deste sonho.

Ao meu orientador e amigo Gregorio Varvakis, pelas suas intervenções sempre precisas e objetivas durante as orientações, pelo exemplo como pessoa, pelas oportunidades e pela paciência.

Ao meu orientador de mestrado Serafim Ferraz e a professora Monica Abreu, pelo incentivo e pela indicação decisiva, apostando e confiando na minha capacidade de realizar o doutorado.

Aos meus co-orientadores Neri dos Santos e Leandro Loss, pela atenção e apoio durante a realização desta pesquisa.

A todos os meus colegas do Núcleo de Gestão para Sustentabilidade (NGS), pelo prazeroso convívio diário. Sem dúvida nossas discussões, conversas, seminários, cafezinhos, almoços e happy hours foram determinantes para a realização desta pesquisa. Aproveito para reforçar meu agradecimento a Jane Santos, minha primeira colega no EGC, pela sua contribuição e pelos anos de dedicação junto a organização dos nossos seminários e do nosso laboratório de pesquisa.

A Vânia Porto, por compartilhar seus conhecimentos e tempo para realização efetiva deste trabalho. Sem sua atenção e apoio esta pesquisa não seria possível.

A Rita Evangelista, Guilherme, Danilo Dell e Ricardo Rabelo, pela atenção, disponibilização de tempo e informações, recursos valiosos para realização deste trabalho.

As Distribuidoras W, X, Z e Y, por possibilitarem a realização deste estudo e contribuírem para o avanço da pesquisa.

Aos meus amigos Douglas Kaminski, Alexandre Sorato e Mauricio Maldonado, parceiros de pesquisa, de projetos e de momentos memoráveis.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a Fundação de Amparo a Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão (FAPEMA), pelo auxílio financeiro para a realização do doutorado.

Aos professores doutores José Renato Barreto, Andrea Steil, Monica Luna, Marcos Cavalcanti e Cristiano Cunha, pela participação na banca julgadora deste trabalho e pelas fundamentais contribuições.

A Airton Santos e Michele Borges, pela calma e atenção nas horas que mais precisei da secretaria do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

À Universidade Federal de Santa Catarina, em especial ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, por possibilitar a realização do doutorado.

“Há uma força motriz mais poderosa que o vapor,
a eletricidade e a energia atômica: a vontade”.

(Albert Einstein)

RESUMO

A revisão analítica dos fundamentos teóricos deste trabalho reforça a necessidade de desenvolver trabalhos empíricos relacionados à compreensão de como efetivamente ocorre a gestão das relações e dos recursos, em especial do conhecimento, em redes interorganizacionais, formadas por intermédio da terceirização. Ante tais constatações, esta tese tem como objetivo compreender como ocorre a conexão entre as práticas da gestão do conhecimento e os mecanismos de coordenação que garantem a coerência e a conectividade em uma rede de valor terceirizada. Para aprofundar tal problemática, tentou-se, a partir de evidências empíricas, elaborar proposições teóricas que poderão contribuir para o melhor entendimento da dinâmica de funcionamento da rede de valor terceirizada. A pesquisa empírica foi conduzida por meio de entrevistas com diretores, gerentes, coordenadores e colaboradores de quatro distribuidoras brasileiras de energia elétrica. Os resultados da pesquisa levaram às seguintes proposições: a) ao terceirizar várias atividades da cadeia de valor, as distribuidoras passaram a gerenciar não mais uma cadeia de valor como pensada inicialmente por Porter (1985), mas sim uma rede de valor constituída pelas empresas terceiras; b) é responsabilidade da distribuidora, por meio da implementação e disseminação das práticas da gestão do conhecimento, promover o fluxo informacional, facilitar a comunicação e o alinhamento das estratégias, reduzir as assimetrias e estabelecer expectativas comuns com as empresas terceirizadas; c) as diferenças percebidas entre os casos pesquisados estão associadas aos níveis de consolidação dos mecanismos de coordenação de cada distribuidora, que dependem da implantação e da amplitude das práticas da gestão do conhecimento; d) quanto mais práticas a distribuidora consegue implementar e disseminar junto às empresas terceirizadas, mais consolidados são os mecanismos de coordenação que suportam os resultados da rede de valor; e e) a congruência entre os mecanismos de coordenação e as práticas da gestão do conhecimento potencializa a conectividade e a coerência entre a distribuidora e as empresas terceirizadas. O encadeamento desses atributos garante vantagem competitiva sustentável ao promover a criação, disseminação e uso do conhecimento na relação entre contratante e contratado. Acredita-se que esses resultados também poderão orientar as ações gerenciais que implicam a formação, gestão e compreensão do fenômeno organizacional da rede de valor formada por empresas terceirizadas.

Palavras-chave: Terceirização: Rede de valor terceirizada:
Organizações em rede: Práticas da gestão do conhecimento:
Mecanismos de coordenação: Setor elétrico.

ABSTRACT

The analytical review of the theoretical underpinnings of this work reinforces the need to develop empirical work related to the understanding of how effective is the management of relationships and resources, especially knowledge in interorganizational networks, formed through outsourcing. Faced with such findings, this thesis aims to analyze how the linkage occurs between the practices of knowledge management and coordination mechanisms that ensure the coherence and connectivity in a value network outsourcing. To further this issue, an attempt was made, from empirical evidence, to develop theoretical propositions that could contribute to a better scientific understanding of the dynamics operating in the value network outsourcing. The empirical research was conducted through interviews with directors, managers, coordinators and employees of four Brazilian electricity distributors. The survey results led to the following propositions: a) by outsourcing various activities of the value chain, the distributors began to manage not a chain of value as initially thought by Porter (1985), but a value network constituted by third parties; b) it is the responsibility of the distributor, through the implementation and dissemination of practices of knowledge management, promoting information flow, facilitating communication and alignment of strategies, reduce disparities and establish common expectations to the subcontractors; c) differences perceived among the cases studied are associated with levels of consolidation of mechanisms for coordination of each distributor, which depend on the deployment and the extent of the practices of knowledge management, d) the more practices the distributor can implement and disseminate from the companies outsourced, the more consolidated are the coordination mechanisms that support the results of the value network, and e) the congruence between the coordination mechanisms and practices of knowledge management enhances the connectivity and consistency between the distributor and the subcontractors. Chaining these attributes ensures sustainable competitive advantage by promoting the creation, dissemination and use of knowledge in relationship between hirer and hired. It is believed that these results may also guide the management actions that implicates in the formation, management and understanding of the organizational phenomenon of outsourcing value network.

Keywords: Outsourcing: Value network outsourcing: Organizations networks: Knowledge management practices: Network Mechanisms: Electric sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeia de valor genérica de Porter.....	34
Figura 2 – Rede de valor terceirizada.....	40
Figura 3 – Condições para o funcionamento e a competitividade de uma rede interorganizacional.....	45
Figura 4 – Hierarquia do conhecimento.....	52
Figura 5 – Conversão do conhecimento.....	58
Figura 6 – Classificação da pesquisa.....	69
Figura 7 – Estruturação do setor elétrico brasileiro.....	74
Figura 8 – Estrutura típica de uma empresa distribuidora de energia elétrica... ..	76
Figura 9 – Fases da pesquisa.....	82
Figura 10 – Condições para o funcionamento e a competitividade de uma rede de valor.....	195

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução da área de pesquisas sobre o funcionamento e a competitividade das redes.	43
Quadro 2 – Práticas relacionadas a gestão do conhecimento.....	64
Quadro 3 – Base da dados pesquisadas.....	71
Quadro 4 – Atividades básicas da cadeia de valor de uma empresa distribuidora de energia elétrica.	76
Quadro 5 – Informantes da pesquisa.....	80
Quadro 6 – Desenvolvimento conceitual.	84
Quadro 7 – Matriz de consistência da pesquisa.	86
Quadro 8 – Grupo de atividades terceirizadas da W Distribuidora.	97
Quadro 9 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a comunicação, decisão e negociação na W Distribuidora.	99
Quadro 10 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a controle e coordenação social na W Distribuidora.	100
Quadro 11 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas às unidades e papéis de integração na W Distribuidora.	101
Quadro 12 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas à seleção de empresas terceirizadas na W Distribuidora.....	102
Quadro 13 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de controle e planejamento na W Distribuidora.	102
Quadro 14 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de incentivos na W Distribuidora.	104
Quadro 15 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de informação na W Distribuidora.....	105
Quadro 16 – Grupo de atividades terceirizadas da X Distribuidora.	114
Quadro 17 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a comunicação, decisão e negociação na X Distribuidora.	115
Quadro 18 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a controle e coordenação social na X Distribuidora.	118
Quadro 19 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas às unidades e papéis de integração na X Distribuidora.	120
Quadro 20 – Prática da gestão do conhecimento relacionada à seleção das empresas terceirizadas na X Distribuidora.....	120
Quadro 21 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de controle e planejamento na X Distribuidora.	121
Quadro 22 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de incentivos na X Distribuidora.	123
Quadro 23 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de informação na X Distribuidora.	124
Quadro 24 – Grupo de atividades terceirizadas da Z Distribuidora.....	136
Quadro 25 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a comunicação, decisão e negociação na Z Distribuidora.	138

Quadro 26 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a controle e coordenação social na Z Distribuidora.....	140
Quadro 27 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas às unidades e papéis de integração na Z Distribuidora.....	141
Quadro 28 – Prática da gestão do conhecimento relacionada a seleção de empresas terceirizadas na Z Distribuidora.....	141
Quadro 29 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de controle e planejamento na Z Distribuidora.....	142
Quadro 30- Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de incentivos na Z Distribuidora.....	143
Quadro 31- Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de informação na Z Distribuidora.....	145
Quadro 32 – Grupo de atividades terceirizadas da Y Distribuidora.....	153
Quadro 33 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a comunicação, decisão e negociação na Y Distribuidora.....	154
Quadro 34 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a controle e coordenação social na Y Distribuidora.....	155
Quadro 35 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a unidades e papéis de integração na Y Distribuidora.....	156
Quadro 36 – Prática da gestão do conhecimento relacionada a seleção de empresas terceirizadas na Y Distribuidora.....	157
Quadro 37 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de	158
Quadro 38 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de incentivos na Y Distribuidora.....	159
Quadro 39 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de informação na Y Distribuidora.....	160
Quadro 40 – Mecanismos de coordenação e as respectivas práticas da gestão do conhecimento.....	167
Quadro 41 – Base conceitual relacionada ao roteiro 1.....	217
Quadro 42 – Características do roteiro 1.....	218
Quadro 43 – Roteiro de entrevista 1.....	220
Quadro 44 – Primeira base conceitual relacionada ao roteiro 2.....	221
Quadro 45 – Características do roteiro 2.....	222
Quadro 46 – Segunda base conceitual relacionada ao roteiro 2.....	223
Quadro 47 – Roteiro de entrevista 2. (CONTINUA).....	226
Quadro 48 – Base conceitual relacionada ao roteiro 3.....	231
Quadro 49 – Roteiro de entrevista 3.....	233
Quadro 50 – Base conceitual relacionada ao roteiro 4.....	235
Quadro 51 – Roteiro de entrevista 4.....	236

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Participação de terceiros na força de trabalho do setor de distribuição de energia elétrica.	77
Gráfico 2 – Comunicação, decisão e negociação.	169
Gráfico 3 – Controle e coordenação social.	171
Gráfico 4 – Unidades e papéis de integração.	173
Gráfico 5 – Sistemas de seleção das empresas terceirizadas.	174
Gráfico 6 – Sistemas de controle e planejamento.	175
Gráfico 7 – Sistemas de incentivos.	177
Gráfico 8 – Sistemas de informação.	179
Gráfico 9 – Níveis de consolidação dos mecanismos de coordenação.	181
Gráfico 10 – DEC e FEC da X Distribuidora.	183

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRADEE – Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica
ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica
APQC – *American Productivity and Quality Center*
CELESC – Centrais Elétricas de Santa Catarina
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
CPF – Cadastro de Pessoa Física
DEC – Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora
FDC – Fundação Dom Cabral
FEC – Frequência equivalente por Unidade Consumidora
FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FUNCOGE – Fundação Comitê de Gestão Empresarial
ISQP – Índice de Satisfação com a Qualidade Percebida
NGS – Núcleo de Gestão para Sustentabilidade
NR10 – Norma Regulamentadora 10
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
PND – Programa Nacional de Desestatização
PPGEGC – Programa de Pós- Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
RESEB – Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro
SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SENAI – Serviços Nacional de Aprendizagem Industrial
TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação
UEN – Unidade Estratégica de Negócio
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*
OKA – *Organizational Knowledge Assessment*
ONS – Operador Nacional de Sistemas

SUMÁRIO

ESTRUTURA DO DOCUMENTO DE TESE	25
1 INTRODUÇÃO	27
1.1 RELEVÂNCIA E PROBLEMA DE PESQUISA	28
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	30
1.3 PRESSUPOSTOS	31
1.4 MÉTODO E FASES DA PESQUISA	31
2 REDE DE VALOR TERCEIRIZADA	33
2.1 A BUSCA PELA VANTAGEM COMPETITIVA	33
2.2 TERCEIRIZAÇÃO ESTRATÉGICA	36
2.3 A NOVA CONFIGURAÇÃO DA CADEIA DE VALOR	38
2.4 ATRIBUTOS QUE DETERMINAM O FUNCIONAMENTO E A COMPETITIVIDADE DA REDE DE VALOR TERCEIRIZADA	42
3 GESTÃO DO CONHECIMENTO	51
3.1 DEFINIÇÃO DE CONHECIMENTO E TERMOS RELACIONADOS	51
3.2 NATUREZA DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	52
3.3 ABORDAGEM DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	54
3.4 PROCESSOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	56
3.4.1 Criação de conhecimento	57
3.4.2 Disseminação do conhecimento	61
3.4.3 Uso do conhecimento	62
3.5 PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	62
4 ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS	69
4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	69
4.2 PROJETO DE AMBIENTAÇÃO DO TRABALHO	72
4.3 SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO	73
4.3.1 Reestruturação do setor de energia elétrica	74
4.3.2 Distribuidoras de energia elétrica e suas atividades	75
4.4 UNIDADES DE ANÁLISE	77
4.4.1 Identificação do caso 1: W Distribuidora	78
4.4.2 Identificação do caso 2: X Distribuidora	78
4.4.3 Identificação do caso 3: Z Distribuidora	79
4.4.4 Identificação do caso 4: Y Distribuidora	79
4.5 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DOS INFORMANTES	80

4.6 FASES DA PESQUISA	81
4.6.1 Fase 1: desenvolvimento conceitual e metodológico	81
4.6.2 Fase 2: contato inicial com o campo de pesquisa	85
4.6.3 Fase 3: ajustes conceituais e metodológicos	86
4.6.4 Fase 4: estudo de múltiplos casos	88
4.6.5 Fase 5: resultados da pesquisa	90
4.6.6 Fase 6: conclusões	90
4.7 PROCEDIMENTOS PARA VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA	90
4.7.1 Validade interna	90
4.7.2 Validade externa	92
4.7.3 Confiabilidade	92
4.8 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	93
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS	95
5.1 O CASO DA W DISTRIBUIDORA	95
5.1.1 Funcionamento da rede de valor da W Distribuidora	96
5.1.2 Mecanismos de coordenação e as práticas da gestão do conhecimento da rede de valor da W Distribuidora	98
5.1.3 Evidências de conectividade na rede de valor da W Distribuidora	105
5.1.4 Evidências de coerência na rede de valor da W Distribuidora	108
5.1.5 Evidências complementares	110
5.2 O CASO DA X DISTRIBUIDORA	112
5.2.1 Funcionamento da rede de valor da X Distribuidora	112
5.2.2 Mecanismos de coordenação e as práticas da gestão do conhecimento da rede de valor da X Distribuidora	115
5.2.3 Evidências de conectividade na rede de valor da X Distribuidora	125
5.2.4 Evidências de coerência na rede de valor da X Distribuidora	129
5.2.5 Evidências complementares	135
5.3 O CASO DA Z DISTRIBUIDORA	135
5.3.1 Funcionamento da rede de valor da Z Distribuidora	135
5.3.2 Mecanismos de coordenação e as práticas da gestão do conhecimento da rede de valor da Z Distribuidora	138
5.3.3 Evidências de conectividade na rede de valor da Z Distribuidora	145
5.3.4 Evidências de coerência na rede de valor da Z Distribuidora	150
5.3.5 Evidências complementares	152
5.4 O CASO DA Y DISTRIBUIDORA	152
5.4.1 Funcionamento da rede de valor da Y Distribuidora	153

5.4.2 Mecanismos de coordenação e as práticas da gestão do conhecimento da rede de valor da Y Distribuidora	154
5.4.3 Evidências de conectividade na rede de valor da Y Distribuidora	160
5.4.4 Evidências de coerência na rede de valor da Y Distribuidora	161
5.4.5 Evidências complementares	163
6 DISCUSSÃO E ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS	165
6.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS REDES DE VALOR PESQUISADAS	165
6.2 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E AS PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO DAS REDES DE VALOR PESQUISADAS	166
6.2.1 Comunicação, decisão e negociação	168
6.2.2 Controle e coordenação social	170
6.2.3 Unidades e papéis de integração	172
6.2.4 Sistemas de seleção das empresas terceirizadas	174
6.2.5 Coordenação central e relações de autoridade e hierarquia	174
6.2.6 Sistemas de controle e planejamento	175
6.2.7 Sistemas de incentivos	177
6.2.8 Sistemas de informação	178
6.2.9 Considerações gerais	180
6.3 EVIDÊNCIAS DE CONECTIVIDADE NAS REDES DE VALOR PESQUISADAS	184
6.4 EVIDÊNCIAS DE COERÊNCIA NAS REDES DE VALOR PESQUISADAS	188
7 CONCLUSÕES	193
7.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	193
7.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	193
7.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	196
REFERÊNCIAS	199
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista 1	211
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista 2	221
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista 3	231
APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista 4	235
APÊNDICE E – Carta convite	237

APÊNDICE F – Carta enviada para os especialistas	239
APÊNDICE G – Publicações científicas do doutorando relacionadas à pesquisa de tese	241

ESTRUTURA DO DOCUMENTO DE TESE

Esta tese está estruturada em sete capítulos. Conta ainda com informações pré-textuais (lista de figuras, lista de quadros, resumo e *abstract*) e pós-textuais (referências e apêndices).

No capítulo 1 (Introdução), são apresentados o foco da pesquisa, a motivação para realização deste trabalho, a problemática e os aspectos relacionados a relevância, justificativa e ineditismo, os objetivos da pesquisa e os respectivos pressupostos adotados.

Os capítulos 2 e 3 fazem uma revisão bibliográfica dos fundamentos teóricos, cruciais para o alcance dos objetivos da pesquisa e para orientar a análise dos dados. O capítulo 2 (Rede de Valor Terceirizada) expressa em perspectiva abordagens sobre vantagem competitiva, cadeia de valor, terceirização e redes interorganizacionais. Já o capítulo 3 (Gestão do Conhecimento) contextualiza a gestão do conhecimento, iniciando com uma discussão sobre os termos relacionados ao conhecimento. Em seguida, analisam-se a natureza do conhecimento organizacional e o modo como esse conhecimento é abordado nas organizações. Na sequência, são apresentados os processos da gestão do conhecimento e as práticas que facilitam a condução destes processos.

O capítulo 4 (Orientações Metodológicas) discute os procedimentos metodológicos adotados na investigação e tem como objetivo mostrar, encadear e justificar as várias atividades e fases desta pesquisa. Para isso, o capítulo inicia com a classificação da pesquisa, com os aspectos relacionados ao projeto de ambientação, ao setor e as unidades de análise. Em seguida, apresentam-se os critérios de seleção dos informantes, as fases e procedimentos de validade e confiabilidade a serem observados no decorrer do trabalho. Por último, antecipam-se as limitações do método utilizado.

Os capítulos 5 e 6 discorrem sobre os resultados da pesquisa. Com efeito, o capítulo 5 (Apresentação e Análise dos Casos) exhibe e analisa os quatro casos individualmente, levando em consideração as evidências empíricas coletadas. Já o capítulo 6 (Discussão e Análise Conjunta dos Casos) realiza uma análise conjunta dos casos, procurando identificar elementos semelhantes e divergentes que serão evidenciados como aporte para as proposições teóricas e empíricas.

Por fim, o capítulo 7 (Conclusões) apresenta as considerações sobre os instrumentos de coleta de dados, as principais contribuições da pesquisa, seguida das suas limitações e das respectivas sugestões para trabalhos futuros.

1 INTRODUÇÃO

Esta tese tem como foco o estudo entre as práticas orientadas para criação, disseminação e uso do conhecimento e os mecanismos que determinam o funcionamento e a competitividade de uma rede de valor terceirizada. A motivação para a realização deste estudo teve a sua origem na análise de três pontos relacionados. Primeiro, mais da metade da força de trabalho do setor de distribuição de energia elétrica é composta por trabalhadores terceirizados, sendo possível observar que algumas distribuidoras chegam a terceirizar mais de 80% da sua força de trabalho (FUNCOGE, 2009; DIEESE, 2010). Isso significa que as empresas deste setor estão fazendo uso da terceirização de maneira ampla e intensa.

Segundo, as constatações expressas na dissertação de mestrado do autor permitiram verificar que as disfunções produzidas com o uso da terceirização se repassam para os clientes, ameaçando, no limite, o posicionamento competitivo das organizações. Já o terceiro ponto, refere-se à reflexão sobre algumas pesquisas (VAN DE VEN, 1976; JARILO, 1988; LYNCH, 1993; GRANDORI; SODA, 1995; POWELL, 1998) envolvendo a temática de organizações em rede, pois, ao repassar para terceiros várias atividades da sua cadeia de valor, a empresa começa a ser interpretada como uma organização em rede.

Essa temática, com foco no funcionamento e na competitividade das redes interorganizacionais, está associada a uma das principais preocupações da área de estudos organizacionais, ou seja, como e por que determinadas empresas conseguem alcançar e sustentar uma vantagem competitiva ao longo do tempo (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997). Desta sorte, alguns estudos sobre economia industrial e posicionamento estratégico, como, por exemplo, Porter (1979), discutem os determinantes externos do desempenho organizacional. De forma complementar, as pesquisas de Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991) e Peteraf (1993) sugerem que as organizações devem ser observadas como um conjunto de recursos e, na medida em que esses recursos são considerados valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, conferem uma vantagem competitiva sustentável para a empresa. Nessa mesma linha, Grant (1996), Kogut e Zander (1992) consideram o conhecimento como um recurso estratégico primário para as organizações.

A revisão analítica desses estudos, envolvendo visão baseada em recursos, posicionamento estratégico, organizações em rede e terceirização, permitiu compreender que os riscos ou disfunções

produzidas com o uso da terceirização podem ser gerenciados e minimizados, quando a organização consegue implementar práticas da gestão do conhecimento que sejam congruentes com os mecanismos de coordenação, que determinam o funcionamento e a competitividade de uma rede de valor terceirizada.

1.1 RELEVÂNCIA E PROBLEMA DE PESQUISA

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

Entre as estratégias da gestão, a terceirização surge em resposta às exigências para enfrentar a competitividade organizacional (JIANG; QURESHI, 2006). No setor brasileiro de energia elétrica, por exemplo, a terceirização foi uma das adaptações estratégicas utilizadas pelas distribuidoras para atender as exigências regulatórias, cada vez mais demandadas a partir de década de 90, em virtude da privatização gradual das concessionárias de distribuição e da introdução do regime tarifário pelo preço (EVANGELISTA, 2010). Atualmente, é possível observar que o nível médio de terceirização neste setor está na casa dos 60% (FUNCOGE, 2009; DIEESE, 2010).

Para alguns autores (BUSBIN; JOHNSON; DECONINCK, 2008; GOTTFREDSON; PURYEAR; PHILLIPS, 2005), os avanços em terceirização estão influenciando a natureza da competição e, por consequência, as empresas estão formando cadeias de valor mais elásticas e estruturas organizacionais mais flexíveis.

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

Por conseguinte, ao terceirizar as atividades da sua cadeia de valor, a organização deve considerar o fato de que, além dos efeitos sobre produtos e processos, o conhecimento organizacional da cadeia também é impactado, e a gestão deste conhecimento é um desafio para torná-lo vantagem competitiva. Com efeito, Schreiber *et. al.*, (2002) destacam que, apesar de o conhecimento ser apontado como fator

importante para o sucesso organizacional, apenas 20% do conhecimento disponível na organização é utilizado.

Assim, em decorrência da diversidade de conhecimentos em uma rede, se uma organização faz uso da terceirização e consegue criar uma identidade forte e estabelecer regras de coordenação, ela poderá ser superior às outras empresas no que concerne à criação e à recombinação de conhecimentos, comportando-se de maneira mais competitiva (DYER; NOBEOKA, 2000).

Esta realidade reforça a necessidade de uma análise que deve ir além das relações tradicionais de custo e formação de preços, uma vez que a capacidade de identificar o conhecimento relevante para gerir e extrair valor é sugerida como a única vantagem competitiva sustentável para as empresas (DRUCKER, 1994; GRANT, 1996; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; LLORIA, 2008; BISHOP *et. al*, 2008).

O delineamento teórico realizado no decorrer deste trabalho ajudou a organizar a relação conceitual entre essas abordagens, que tem sido objeto de crescente interesse no panorama acadêmico de estudos organizacionais: terceirização, redes interorganizacionais e práticas da gestão do conhecimento. Essas três temáticas estão na pauta de muitos congressos científicos no campo das ciências sociais, econômicas e administrativas nos cenários nacional e internacional.

Ao longo da pesquisa, essas temáticas foram trabalhadas de forma inter-relacional, com o intuito de melhor compreender a ocorrência das práticas da gestão do conhecimento e dos mecanismos de coordenação em redes interorganizacionais, formadas por intermédio da terceirização. Tal abordagem possibilitou até o momento 22 publicações científicas em revistas, livros e congressos nacionais e internacionais, conforme apêndice G.

Os trabalhos consultados para elaborar essas publicações, alguns apontados nesta introdução, contribuíram no sentido de evidenciar o fenômeno da terceirização, das redes entre organizações e da necessidade de desenvolver estratégias competitivas que levem em consideração a gestão dos recursos intangíveis. Tangenciaram, porém, as dimensões relacionadas à compreensão de como efetivamente ocorre a gestão das relações e dos recursos, em especial do conhecimento, em redes interorganizacionais, formadas por intermédio da terceirização.

Essa constatação teórica, reforçada pela necessidade de desenvolver trabalhos de natureza empírica neste campo de investigação, levou à seguinte questão de pesquisa: como ocorre a congruência entre as práticas da gestão do conhecimento e os

mecanismos de coordenação que garantem a coerência e a conectividade em uma rede de valor terceirizada?

Buscar-se-á, portanto, com esteio nas evidências teóricas e empíricas, responder ao problema de pesquisa proposto, aprofundando e propondo uma elaboração teórica que possa contribuir cientificamente para um melhor entendimento da dinâmica de funcionamento da rede de valor terceirizada.

Tais teorizações poderão melhorar a compreensão sobre os atributos que necessitam ser desenvolvidos e implementados pelas organizações, responsáveis pelo funcionamento e pela competitividade de uma rede de valor formada por empresas terceirizadas.

Esse trabalho também visa contribuir para o desenvolvimento teórico do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC), de caráter interdisciplinar, cujo objeto de pesquisa refere-se aos macro-processos de explicitação, gestão e disseminação do conhecimento. Esta tese, portanto, se insere no escopo do PPGEGC/UFSC por integrar estudos sobre a teoria da firma, visão baseada em recursos, posicionamento estratégico, gestão do conhecimento, organizações em rede e terceirização, com intuito de revelar como as práticas orientadas para criação, disseminação e uso do conhecimento suportam os mecanismos utilizados para gerenciar as redes de valor terceirizadas.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Partindo do problema de pesquisa, o objetivo geral desta tese é compreender como ocorre a conexão entre as práticas da gestão do conhecimento e os mecanismos de coordenação que garantem a coerência e a conectividade em uma rede de valor terceirizada. Para isso, são definidos cinco objetivos específicos:

- i. identificar as atividades terceirizadas na cadeia de valor das distribuidoras;
- ii. identificar os mecanismos de coordenação da rede de valor terceirizada;
- iii. identificar as práticas da gestão do conhecimento e, na sequência, verificar a congruência com os mecanismos de coordenação;
- iv. analisar a interação e a comunicação da distribuidora com as empresas terceirizadas; e

v. verificar o estabelecimento de objetivos comuns entre a distribuidora e as empresas terceirizadas.

1.3 PRESSUPOSTOS

Os pressupostos relacionados a seguir foram adotados como uma suposição sobre a realidade que se pretende observar. Nesse sentido, foram considerados como uma declaração sobre cada um dos objetivos específicos, podendo ser julgados como verdadeiros ou falsos diante da revisão teórica e da análise dos dados coletados na pesquisa de campo:

- i. a terceirização vai além das atividades de apoio, passando a incluir atividades de caráter técnico e comercial;
- ii. os mecanismos de coordenação determinam o funcionamento e a competitividade da rede de valor terceirizada;
- iii. as práticas da gestão do conhecimento suportam os mecanismos de coordenação;
- iv. a implementação e amplitude das práticas da gestão do conhecimento suportam a conectividade; e
- v. a implementação e amplitude das práticas da gestão do conhecimento suportam o estabelecimento de objetivos comuns entre a distribuidora e as empresas terceirizadas.

1.4 MÉTODO E FASES DA PESQUISA

O estudo de múltiplos casos, especificamente de quatro unidades de análise, foi o método escolhido para conduzir esta investigação. Por entender que a rede de valor terceirizada representa uma configuração organizacional complexa¹, buscou-se o aprofundamento das análises em detrimento da amplitude da amostra, conforme orientação de alguns autores (BENBASAT; GOLSATEIN; MEAD, 1987, Wacheux, 1996; Yin, 2005).

No que respeita à elaboração, esta pesquisa está estruturada em seis fases que, em alguns casos, ocorreram simultaneamente:

- i. desenvolvimento conceitual e metodológico;
- ii. contato inicial com o campo de pesquisa;
- iii. refinamento e ajustes;

¹ Segundo Morin (*apud* BALESTRIN, 2005), as redes interorganizacionais são formas organizacionais complexas.

- iv. estudo de múltiplos casos;
- v. apresentação e análise dos resultados; e
- vi. conclusões.

Assim como o método da pesquisa, essas fases serão detalhadas e apresentadas no capítulo quatro, referente às orientações metodológicas.

2 REDE DE VALOR TERCEIRIZADA

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.

À vista do que foi até aqui expandido, este capítulo 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 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 conseguiam 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; JOHNSON; DeCONINCK, 2008).

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; JOHNSON; DeCONINCK, 2008).



Figura 1 – Cadeia de valor genérica de Porter.

Fonte: Porter (1985).

Casarotto Filho e Pires (2001) também reforçam esta ideia, quando exprimem que a complexidade atual do mundo dos negócios expandiu a cadeia de valor, tornando suas competências de produção insuficientes para garantir a competitividade.

Os gestores, portanto, necessitam observar 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 conduz a estratégia de descentralização nas organizações, apoiada nas redes e parcerias, intensificada pela terceirização, *outsourcing* (termo inglês formado pelas palavras *out* e *source*, ou seja, fonte externa), 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; JOHNSON; DeCONINCK, 2008; LI *et. al.*, 2008).

Segundo Busbin, Johnson e Deconinck (2008), esta mudança de comportamento estratégico pode estar associada ao conceito de *core competence*, que questionava a formulação original da cadeia de valor, descrita na forma de integração vertical e produção orientada para a empresa.

As origens das ideias sobre *core competence* estão em um importante livro publicado por Hiroyuki Itami em 1987, intitulado *Mobilizing Invisible Assets*. Prahalad e Hamel, em 1990, desenvolveram um conjunto semelhante aos de Hiroyuki Itami e introduziram o conceito de *core competence*, considerando a administração estratégica como um aprendizado coletivo, que visa a desenvolver e explorar as competências distintas, difíceis de imitar (PRAHALAD; HAMEL, 1990; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000).

Prahalad e Hamel (1990) argumentam que as bases da vantagem competitiva podem ser encontradas nas *core competence* da empresa. Para esses autores, a vantagem competitiva deriva de capacidades profundamente enraizadas que estão por trás dos produtos de uma empresa. Essas capacidades permitem que a empresa se diversifique em novos mercados por meio da reaplicação e reconfiguração daquilo que faz melhor. Sendo assim, o segredo do sucesso não está em grandes produtos, mas no conhecimento que permite à empresa 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 *core competence* ajudam a responder a questões sobre o que terceirizar e o que realizar internamente; ou seja, as organizações necessitam investigar e desenvolver suas *core competence* e, com isso, decidir sobre quais funções devem ser realizadas por fornecedores externos.

Paralelamente, a terceirização foi utilizada como apoio para o conceito de *core competence*, uma vez que a externalização de funções não essenciais eliminava distrações e forçava a empresa a se concentrar nas suas atividades principais. Desse modo, a terceirização é considerada uma grande força que influencia o desenvolvimento das organizações, forçando uma reavaliação contínua das *core competence* e das opções de externalização das atividades não essenciais (KAKABADSE; KAKABADSE, 2003; GOTTFREDSON; PURYEAR; PHILLIPS, 2005; Busbin; JOHNSON; DeCONINCK, 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 terceirização se afirmou nos manuais de Administração na década de 1980, como elemento importante da flexibilidade estratégica exigida pelos contextos negociais competitivos. As práticas de subcontratação, entretanto, em uma perspectiva operacional, são certamente tão antigas quanto as noções de trabalho e de propriedade.

A apreensão conceitual do termo terceirização não é, portanto, uma tarefa simples. Como técnica — ou conjunto de processos que resultam de habilidades especiais no plano de execução — o conceito se mostrou por muito tempo de baixo valor estratégico e insuficientemente gerenciado. Segundo Souza (2005), o emprego da terceirização não estratégica no Brasil — orientada por motivações exclusivas de custo — disseminou-se no decorrer da década de 1990, ao ponto de incrustar ao termo atributos da exploração e da segregação social ao que fora

inicialmente apenas um preceito de racionalidade e eficiência administrativa. Assim, a terceirização não estratégica pode, no limite, estar associada com a destruição de valor, com a desmotivação e o desalinhamento da cadeia de valor em torno de objetivos comuns.

Por outro lado, Davenport (2005), Maldonado, Souza e Varvakis (2010) ressaltam que a medida que as empresas conseguem analisar, padronizar e checar a qualidade dos seus processos de negócios, desde das atividades mais simples até as mais complexas, a decisão por terceirizar recebe uma conotação estratégica e as empresas iniciam um processo de terceirização em larga escala.

Para alguns autores (Quinn, 1999a; Kakabadse; Kakabadse, 2003; GOTTFREDSON; PURYEAR; PHILLIPS, 2005; Jiang; Qureshi, 2006; Gottschalk, 2006; BOER; GAYTAN; ARROYO, 2006; SOUZA; DÁVILLA; DONADEL, 2008; Brown; Wilson, 2008) essa realidade representa uma evolução da prática da terceirização, uma vez que as empresas iniciaram este processo repassando para terceiros apenas as atividades periféricas ou não essenciais (que não possuem impacto direto no produto final) e, mais tarde, também passaram a terceirizar atividades diretamente relacionadas ao processo produtivo empresarial.

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. Por exemplo, as indústrias automobilística, têxtil, *software*, 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; HAGEL, 2002; 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 das atividades 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 atividades operacionais de caráter técnico e comercial, diretamente ligados ao *core business* das empresas (BARRETO, 2005; DIEESE, 2007).

Portanto, com base nas definições da literatura e nas observações da prática, pode-se 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.

A propósito, as pesquisas de Grover, Cheon e Teng (1994), DIEESE (2003), Gottfredson, Puryear e Phillips (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 valor² para os clientes.

2.3 A NOVA CONFIGURAÇÃO DA CADEIA DE VALOR

Esta forma de analisar a terceirização interfere no modo como as empresas determinam sua estrutura organizacional, sua cadeia de valor e suas posições competitivas. Ou, como ressaltam Gottfredson, Puryear e Phillips (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,

² Entende-se valor como uma combinação de benefícios entregues aos clientes em comparação com os custos de aquisição. A entrega de valor, portanto, inclui todas as atividades projetadas para coordenar a satisfação dos clientes. Ver Walters e Lancaster (1999).

identificar novas oportunidades e entregar cada vez mais valor para os clientes (SOUZA; MALDONADO; VARVAKIS, 2011).

Em outras palavras, as novas maneiras pelas quais a empresa central estrutura, coordena e administra o trabalho dos terceirizados ao longo da cadeia de valor, em busca de objetivos estratégicos, implica novas abordagens colaborativas e níveis mais elaborados da gestão, envolvendo pessoas, processos e tecnologias disponíveis.

Na dimensão pessoas, aparecem simultaneamente diversos modelos de gerenciamento: a gestão do pessoal próprio e a gestão de uma grande diversidade de tipologias de colaboradores terceirizados (terceirizados em serviços administrativos de baixa qualificação, terceirizados em serviços administrativos de média e elevada qualificação e terceirizados em atividades técnicas).

Em termo dos processos, questões relativas à gestão da qualidade, da produtividade e dos tempos passam a exigir mais dos gerentes. E, no âmbito tecnológico, é necessário desenvolver uma estrutura capaz de suportar o considerável aumento do fluxo informacional com e entre as empresas terceirizadas.

Portanto, ao fazer uso da terceirização, a gestão das pessoas, processos e tecnologias disponíveis ao longo da cadeia de valor, amplia o escopo de ação das práticas que envolve a criação, a disseminação e o uso do conhecimento entre os terceirizados.

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. Por exemplo, Perrow (1981), Best (1990) e Jarilo (1993) asseguram que nas redes apoiadas em um grupo de empresas subcontratadas, coordenadas para executar atividades complementares de uma empresa líder, não existe um equilíbrio de forças e, em detrimento da possibilidade de colaboração e da relação de parceria, os participantes não passam de meros subcontratados.

Por outro lado, Todeva (2006), Quinn e Hilmer (1994) descrevem esses arranjos como redes de fornecimento que podem possibilitar um relacionamento colaborativo entre a empresa central e suas terceirizadas, ocorrendo o estabelecimento de relações de autonomia e interdependência de ambas, na tentativa de maximizar os ganhos que a parceria pode render. Entre esses ganhos, destacam-se a possibilidade de maior acesso ao *know-how* e ao conhecimento por meio de relações de colaboração, o encurtamento do ciclo produtivo, a maximização do retorno sobre os recursos internos, a minimização dos investimentos e uma receptividade maior às exigências dos clientes.

Ante tal discussão, Balestrin e Verschoore (2008) ressaltam que este último grupo de autores visualiza as redes de fornecimento 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.

Independente da configuração da rede, a revisão desses estudos teóricos sugere que o conceito de redes constitui alternativa quanto à forma de se organizar a produção de bens e serviços. Tal significa dizer que ao terceirizar as atividades da sua cadeia de valor, a empresa 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.

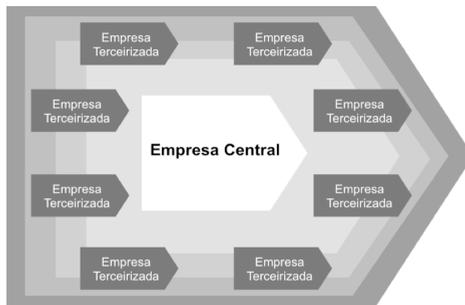


Figura 2 – Rede de valor terceirizada.
Fonte: Elaboração do autor.

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 (SOUZA; MALDONADO; VARVAKIS, 2011).

Para Hagel (2002), essa estrutura também pode ser caracterizada como uma rede de processos onde a empresa central atua como “orquestradora” ou coordenadora da rede, sendo responsável por uma série de funções fundamentais, como por exemplo:

- selecionar as empresas terceirizadas;
- definir as exigências que as empresas terceirizadas precisam atender;
- estabelecer os padrões de comunicação e coordenação entre as empresas;
- estruturar uma arquitetura de informação adequada;
- customizar o processo para atender às necessidades de determinados produtos ou clientes, definindo que empresas participarão e que papel desempenharão;
- assumir a responsabilidade final pelos produtos resultantes do processo; e
- desenvolver mecanismos para fornecer *feedback* sobre desempenho, de modo que as empresas terceirizadas possam melhorar continuamente seu desempenho.

Vale ressaltar que as empresas terceirizadas, ao desenvolverem um sentimento de proximidade e de propriedade à rede, baseado na confiança e em objetivos comuns, obterão benefícios como produzir conhecimento organizacional, compartilhar *know-how* técnico, desenvolver projetos e planos em conjunto e, ao longo do tempo, criar uma ação integrada de políticas que podem ser consideradas estratégicas (Camarinha-Matos; Afsarmanesh, 2004; LI *et al.*, 2008).

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 atributos fundamentais que determinam o funcionamento e a competitividade de uma organização em rede.

2.4 ATRIBUTOS QUE DETERMINAM O FUNCIONAMENTO E A COMPETITIVIDADE DA REDE 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 atributos que determinam o funcionamento e a competitividade de uma rede entre organizações. Esses atributos referem-se à combinação entre coerência, conectividade e os mecanismos de coordenação, utilizados para compreender o funcionamento e a competitividade de uma organização em rede.

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; Castells, 1999; Quinn, 1999b; Whipple; Frankel, 2000; Teixeira; Guerra, 2002; Balestrin, 2005; Balestrin; Verschoore, 2008) reforçam a importância desses atributos, que estabelecem e sustentam as relações entre organizações. O quadro 1 apresenta de forma geral a evolução da pesquisa nesta área.

Van de Ven (1976), em uma perspectiva macro sobre este tema, salienta que uma rede entre organizações precisa definir uma estrutura – arranjos administrativos para estabelecer e definir os papéis no relacionamento entre os membros – e um processo, entendido como a direção e a frequência de recursos e informações entre seus membros.

Em um estudo mais recente, direcionado aos processos de desenvolvimento de relações interorganizacionais, este mesmo autor, juntamente com Peter Smith Ring, em Ring e Van de Ven (1994), focam a necessidade de desenvolver estruturas de governança que envolvem aspectos de negociação, comprometimento, avaliação e execução entre os membros da rede. Neste mesmo ano, Mohr e Spekman (1994) elaboraram uma pesquisa com o objetivo de identificar as características que podem ser associadas ao sucesso das parcerias em rede. Como resultado, foi proposta uma estrutura de atributos, que apontasse os fatores de sucesso da rede, compreendendo questões relacionadas a confiança, comprometimento, coordenação, técnicas de resolução de conflitos, qualidade e compartilhamento da informação.

Autores	Ano	Contribuição
VAN DE VEN	1976	Uma rede entre organizações precisa definir uma estrutura e um processo.
LYNCH	1993	Os mecanismos de coordenação ainda não estão adequadamente formulados, não existindo, portanto, um modelo sistemático para ser seguido.
RING; VAN DE VEN	1994	Estruturas de governança que envolvam aspectos de negociação, comprometimento, avaliação e execução entre os membros da rede.
MOHR; SPEKMAN	1994	Proporão uma estrutura de atributos, que apontassem os fatores de sucesso da rede, compreendendo questões relacionadas a confiança, comprometimento, coordenação, técnicas de resolução de conflitos, qualidade e compartilhamento da informação.
GRANDORI; SODA	1995	Argumentam que o funcionamento e a competitividade de uma rede entre organizações é viabilizado pela existência de uma estrutura (governança interna) que possibilita a coordenação entre os diversos parceiros (mecanismos de coordenação).
GRANDORI	1997	Reforça a necessidade da existência de uma estrutura de governança, que implica o uso de um <i>mix</i> complexo de mecanismos de coordenação, incluindo, além da comunicação e negociação, a definição de uma estrutura suportada por normas e pela existência de uma terceira parte para a sobrevivência e reforço delas.
CASTELLS	1999	O desempenho de uma determinada rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: conectividade e a coerência.
QUINN	1999b	A empresa central precisa desenvolver capacidades da gestão de maior qualidade, sustentada por <i>softwares</i> que ajudam a capturar o conhecimento das empresas envolvidas.
WHIPPLE; FRANKEL	2000	Identificaram um conjunto de cinco fatores considerados mais relevantes para o sucesso de uma organização em rede: confiança; metas claras; suporte dos gestores seniores; habilidade de alcançar as expectativas de performance; compatibilidade com o parceiro.
TEIXEIRA; GUERRA	2002	A performance de uma rede é maximizada pela definição do papel da coordenação, baseado-se na existência de uma estrutura de apoio, com regras de operação e meios bem definidos.
BALESTRIN/BALESTRIN; VERSCHOORE	2005/ 2008	O funcionamento de uma rede interorganizacional e a maximização dos seus ganhos competitivos está relacionada com a eficiência dos mecanismos de coordenação, apoiados pela capacidade de se estabelecer objetivos comuns (coerência) e possibilitar uma interação dos participantes (conectividade).

Quadro 1 - Evolução da área de pesquisas sobre o funcionamento e a competitividade das redes.

Fonte: Elaboração do autor.

Grandori (1997) avança nos trabalhos sobre redes entre empresas, reforçando a necessidade da existência de uma estrutura de governança. Para esta autora, a governança de uma rede interorganizacional implica o uso de um *mix* complexo de mecanismos de coordenação, incluindo, além da comunicação e negociação, a definição de uma estrutura suportada por normas e pela existência da terceira parte para a sobrevivência e reforço delas.

Seguindo este mesmo raciocínio, ao ser questionado sobre o desempenho das redes constituídas por empresas terceirizadas, Quinn (1999b) destaca a necessidade de a empresa central desenvolver capacidades da gestão de maior qualidade, sustentada por *softwares* que

ajudam a capturar o conhecimento das empresas envolvidas, além de garantir o êxito dessas relações. De forma prática, essa capacidade da gestão deve ser capaz, por exemplo, de motivar as empresas terceirizadas a realizar esforços necessários para o bom desempenho das atividades, além de permitir a liderança necessária para garantir o controle estratégico da rede.

Outra pesquisa, realizada por Whipple e Frankel (2000) com dirigentes de empresas que constituem alianças ou cadeias produtivas, identificou um conjunto de cinco fatores considerados mais relevantes para o sucesso de uma organização em rede: a) confiança, baseada no caráter, integridade e discrição dos parceiros; b) metas claras, baseadas em encontros regulares e procedimentos bem definidos para estabelecer e rever as metas, bem como assegurar a consistência e extensão do alcance das metas; c) suporte dos gestores seniores, com base na responsabilidade estratégica, operacional e organizacional e na intensidade da participação dos seniores nas tomadas de decisão na rede; d) habilidade de alcançar as expectativas de performance, apoiada na comparação entre as expectativas e os retornos; e e) compatibilidade com o parceiro, com suporte na avaliação dos processos operacionais do parceiro e na habilidade de resolução de problemas.

Entre os estudos brasileiros identificados na literatura, Teixeira e Guerra (2002) sintetizam alguns pontos que devem ser considerados na constituição e operação das redes. Esses autores focaram seus esforços de pesquisa nas redes de aprendizado, identificando o fato de que a performance de uma rede é maximizada pela definição do papel da coordenação, baseando-se na existência de uma estrutura de apoio, com regras de operação e meios (metas, critérios de mensuração e monitoração de desempenho) bem definidos.

Apesar da vasta literatura sobre este tema, Lynch (1993) chama a atenção para o fato de que estes mecanismos, ou principais condições para o funcionamento e competitividade de uma rede, ainda não estão adequadamente formulados, não existindo assim um modelo sistemático para ser seguido. Balestrin e Verschoore (2008), entretanto, destacam que as recentes reflexões teóricas lançam algumas luzes sobre as condições necessárias para compreender o funcionamento e a competitividade das empresas em um contexto em rede.

Por exemplo, os teóricos que seguem a linha de Grandori e Soda (1995) argumentam que o funcionamento e a competitividade de uma rede entre organizações são viabilizados pela existência de uma estrutura (governança interna) que possibilita a coordenação entre os diversos parceiros. Para esta corrente teórica, a estrutura interna será

proporcionada pela existência de mecanismos de coordenação – comunicação, decisão e negociação; controle e coordenação social; unidades e papéis de integração; coordenação central; relações de autoridade e hierarquia; sistemas de controle e planejamento; sistemas de incentivo; sistemas de seleção de parceiros; sistemas de informação; infraestrutura e apoio público – que indicam as regras de funcionamento e os pressupostos éticos a serem observados pelos membros.

Outro grupo de teóricos, que seguem a vertente apresentada por Castells (1999), assegura que o desempenho de uma determinada rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: conectividade – que aproxima os participantes da rede pela capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre eles – e a coerência, que agrega interesses semelhantes, permitindo a definição de objetivos comuns.

As pesquisas de Balestrin (2005), sobre complementaridade de conhecimentos em redes interorganizacionais, e de Balestrin e Verschoore (2008), sobre redes de cooperação empresarial, seguem exatamente esta relação entre Grandori e Soda (1995) e Castells (1999). Com isso, esses autores propõem uma combinação destas duas vertentes teóricas para analisar as condições necessárias para o funcionamento e a competitividade das redes entre organizações, como se pode observar na figura 3.

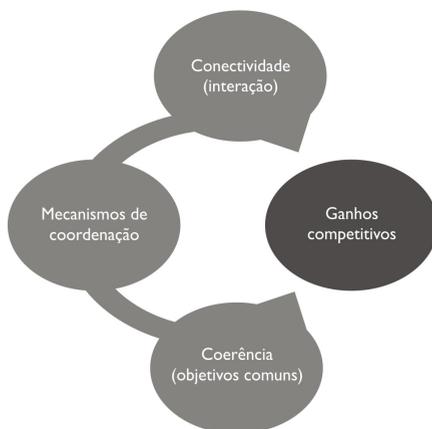


Figura 3 – Condições para o funcionamento e a competitividade de uma rede interorganizacional.

Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008).

Essa combinação de atributos ilustrada na figura 3 reforça a noção de que o funcionamento de uma rede interorganizacional e a maximização dos seus ganhos competitivos estão relacionados com a eficiência dos mecanismos de coordenação, apoiados pela capacidade de se estabelecer objetivos comuns (coerência) e possibilitar uma interação dos participantes (conectividade).

A intensa e frequente comunicação face a face, segundo Nohria e Eccles (1992), Brown e Hendry (1998), Fujimoto (1999), Hage e Hollingsworth (2000), Goussevskaia (2007), Ahmadjian (2008), Nonaka e Toyama (2008), maximiza a contribuição dos participantes da rede pela troca direta de conhecimento entre eles.

Por outro lado, o desenvolvimento das TICs³ possibilitou um avanço na transmissão de dados e compartilhamento de arquivos, conectando as pessoas e os grupos das diferentes empresas terceirizadas e, assim, criando uma facilidade na comunicação de informações e conhecimentos entre estes agentes da rede (RABELO *et. al.*, 2006). Ou, como reforçam Child (1987), Powell (1990) e Caglio (1998), as TICs facilitam a velocidade e o fluxo da informação, criam e suportam formas complexas de comunicação e interação, reduzindo os custos de transmissão, armazenamento e processamento da informação, além de possibilitar a criação de vantagens nos negócios.

Em uma avaliação macro sobre as TICs, Balestrin (2005) identifica dois papéis fundamentais que elas exercem nas redes interorganizacionais: a) proporcionam uma infraestrutura capaz de suportar o considerável aumento do fluxo informacional interorganizacional; e b) funcionam como mecanismo de coordenação entre os agentes da rede. Dessa forma, esse autor sugere que as redes podem ser mais bem coordenadas com o emprego das TICs.

Para que, entretanto, as redes possam funcionar adequadamente, é necessário um processo de comunicação eficiente que combine de forma equilibrada tanto a comunicação face a face quanto o uso das TICs. Isso é justificado pelo fato de as TICs não conseguirem transmitir toda a informação requerida para determinada situação, pois existem alguns elementos tácitos (habilidades, experiências pessoais) que as TICs não conseguem replicar o processo face a face, necessário para comunicar

³ As TICs são recursos tecnológicos que transmitem, armazenam e processam informações; o seu desenvolvimento refere-se à convergência de três tendências: digitalização da rede de telecomunicações, desenvolvimento da transmissão em banda larga e uma grande melhoria no desempenho de computadores conectados pela rede. Ver Friedman (2005); Bar e Borrus (*apud* CASTELLS, 1999).

estes elementos (ROSENFELD, 1997; POWELL, 1998; SYMON, 2000).

Portanto, a conectividade em uma rede de valor terceirizada poderá ser possibilitada pela combinação dos benefícios das TICs e do contato face a face, sobretudo para a comunicação de conhecimentos tácitos.

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) reforçam a ideia de que, além de facilitar a transferência de conhecimentos, as interações repetidas ao longo do tempo criam interdependências, aumentam níveis informais recíprocos de comunicação e colaboração e elevam os níveis de confiança.

Por sua vez, objetivos comuns (coerência), como condição fundamental para o funcionamento e a competitividade de uma rede interorganizacional, é definido por Gambetta (2000) como a agregação de interesses semelhantes entre os agentes da rede, permitindo a definição de objetivos comuns entre eles. Para este autor, a definição de objetivos comuns está diretamente associada ao estabelecimento de um certo nível de confiança entre os agentes da rede.

Ao propor um modelo para gerenciar e avaliar a terceirização nas distribuidoras de energia elétrica, Barreto (2005) esclarece que a definição de objetivos comuns entre a empresa central e os terceirizados pode ser verificada pelo alinhamento estratégico das empresas terceirizadas à empresa central, permitindo que cada um dos agentes da rede visualize claramente seu papel na relação interorganizacional.

Na prática, a empresa central está comunicando claramente os objetivos que irão orientar a estratégia operacional dos terceirizados. Trata-se, portanto, de um ponto relevante do processo de funcionamento da rede, uma vez que o terceirizado vai trabalhar orientado com a estratégia da empresa central, sabendo exatamente como deverá contribuir e o que fornecer. Esta realidade pode ser verificada em alguns setores da economia, como, por exemplo, no setor de distribuição de energia elétrica, na indústria automobilística e no mundo da moda (BARRETO, 2005; Balestrin; Verschoore, 2008).

Outra forma de analisar a coerência em uma relação inteorganizacional foi proposta por Oliver (1990). De acordo com essa autora, as empresas devem se unir em torno de objetivos comuns para garantir ganhos competitivos, fazendo frente a uma série de pressões mercadológicas que restringem estes ganhos. Estes objetivos foram classificados da seguinte forma:

- acessar recursos – necessidade de acessar e compartilhar recursos tangíveis e intangíveis;
- exercer assimetria de poder – possibilidade de ampliar o poder individual por meio das redes, ou seja, pelo poder que a rede conquistará no mercado;
- busca de reciprocidade – propósito de buscar interesses comuns;
- obtenção de eficiência – possibilidade de reduzir custos e aumentar a eficiência interna das empresas terceirizadas;
- busca de estabilidade – capacidade adaptativa ante às incertezas;
- legitimidade – possibilidade de ganhar legitimidade por ingressar em uma rede; e
- flexibilidade – necessidade de respostas rápidas ao ambiente.

Estes sete objetivos comuns figuram na literatura como principais fatores que explicam as razões pelas quais as organizações se estabelecem em forma de rede. Embora possam, cada um deles, ser considerados suficientes para a formação das redes, sua simples existência não garante que a rede de valor terceirizada alcançará ganhos competitivos; para tanto, 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 (SOUZA, 2005; Balestrin; Verschoore, 2008).

A expansão dessa capacidade técnico-gerencial pode ser possibilitada por mecanismos de coordenação que definem regras de funcionamento e procedimentos a serem observados por todas as empresas terceirizadas na rede 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 rede 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 rede 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 rede de valor terceirizada (criação de um desenho organizacional em rede);
- **coordenação central** – quando existe um número elevado de empresas terceirizadas, é necessário que a coordenação da rede de valor seja feita por uma coordenação central;
- **relações de autoridade e hierarquia** – existência de relações hierárquicas e de autoridade como mecanismos adicionais para a coordenação da rede 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 incentivo** – incentivos direcionados aos terceirizados com o objetivo de estimular o desempenho da rede de valor;
- **sistemas de seleção de parceiros** – uso de diretrizes (pré-requisitos) para selecionar os terceirizados; 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 rede 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 rede de valor terceirizada.

A propósito, as evidências teóricas apresentadas permitem inferir que a competitividade de uma rede de valor terceirizada, ao ser interpretada como uma organização em rede, está relacionada com a eficiência dos seus mecanismos de coordenação, que garantem a interação e o estabelecimento de objetivos comuns entre os participantes.

A revisão de literatura conduzida ao longo deste capítulo teve como objetivo contribuir para a compreensão do funcionamento de uma

rede de valor terceirizada, sendo necessária para o desenvolvimento do outro pilar central da tese – as práticas orientadas para criação, disseminação e uso do conhecimento – que será apresentado no próximo capítulo.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As principais referências à expressão Gestão do Conhecimento iniciaram na década de 1980 com os estudos de pesquisadores como Karl Wiig, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi e Kar-Erik Sveiby. Em 1997, esta temática recebeu destaque no lançamento da revista *Knowledge Management* que, em seu primeiro número, publicou o artigo “*Knowledge Management: An Emerging Discipline*”, escrito pelo professor Syed Z. Shariq, Senior Research Fellow do IC2 Institute da University of Texas at Austin, no qual o autor enfatizava a necessidade de universidades, governos e empresas desenvolverem pesquisas sobre o conhecimento.

Este interesse crescente pelo assunto pode estar relacionado ao acelerado ritmo em que as mudanças no mundo dos negócios acontecem, colocando os ativos intangíveis na posição de principal fonte de vantagem competitiva sustentável e, assim, tornando o conhecimento o grande diferencial das organizações (DRUCKER, 1994; LLORIA, 2008).

Este capítulo busca contextualizar a gestão do conhecimento, apresentando, para tanto, uma abordagem mais abrangente do conhecimento organizacional, deslocando-se de um processo apoiado no “estoque” e no “controle” para outro baseado no “fluxo” e na “interação” do conhecimento ao longo da rede de valor terceirizada.

3.1 DEFINIÇÃO DE CONHECIMENTO E TERMOS RELACIONADOS

A definição do termo conhecimento depende cada vez mais do domínio de sua aplicação. Davenport e Cronin (2000) ressaltam que o fato de este termo ser utilizado de forma diferente, em vários domínios científicos, contribui para a instabilidade quanto ao seu uso. Consequentemente, a definição e relação entre dado, informação e conhecimento é uma tarefa difícil, na medida que dependem da perspectiva do usuário e de sua interpretação.

De acordo com Anantamula (2004), dado, informação e conhecimento são muitas vezes utilizados em uma mesma linha, apesar de existir uma hierarquia do conhecimento, conforme pode ser observado na figura 4.

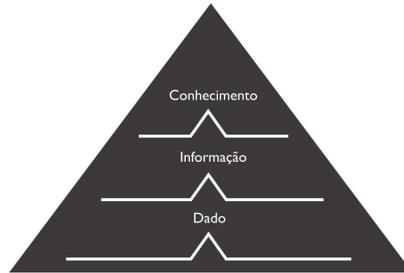


Figura 4 – Hierarquia do conhecimento.
 Fonte: Adaptado de Anantatmula (2004).

Antes de prosseguir com as definições sobre conhecimento, é importante frisar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos.

Dados são quaisquer sinais – números, palavras, figuras, sons, textos, gráficos, fotos – sem contexto, ou seja, são sinais desprovidos de interpretação ou significados (SCHREIBER et al., 2002).

A Informação, por sua vez, constitui dados com algum contexto ou significado; isto é, são dados dotados de relevância com o objetivo de informar algo a alguém (TIWANA, 2002).

Por conseguinte, Gottschalk (2007) refere-se a conhecimento como informação combinada com experiência, contexto, interpretação, reflexão e criatividade. E, de acordo com Davenport e Prusak (1998), este conhecimento tem origem e aplicação na mente de seus detentores.

Sendo assim, Bhatt (2001, p. 69) resume que “os dados são considerados como fatos brutos, a informação é considerada como um conjunto organizado de dados, e o conhecimento é percebido como informação significativa”.

3.2 NATUREZA DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Preocupado com a natureza experimental e manifesta da economia capitalista, Schumpeter (1934) observou que o surgimento de produtos, métodos de produção, mercados, materiais e organizações resultou de novas combinações de conhecimento. Esse pensamento evoluiu e outros autores (Reich; 1991; Quinn, 1992; Drucker; 1994; Toffler, 1994) anunciaram uma nova economia, denominada “sociedade do conhecimento”, na qual os recursos econômicos básicos não são mais

os fatores de produção tradicionais, passando o conhecimento a ser o principal recurso da economia e das organizações.

Este principal recurso das organizações pode ser observado como resultado da integração do conhecimento individual dos membros que compõem a empresa (GRANT, 1996); entretanto, o conhecimento organizacional não deve ser caracterizado apenas como a soma desses conhecimentos individuais, mas sim como a interação das tecnologias, dos processos e das pessoas, não podendo ser facilmente imitadas por outras organizações (Bhatt, 2001; Pee; Kankanhalli, 2009).

Assim, o conhecimento organizacional pode ser traduzido em procedimentos, regras, normas, estratégias e tecnologias, sendo resultado de interrelações dos indivíduos que agem em nome da organização (Nelson; Winter, 1982; Kogut; Zander, 1992; Weick; Roberts, 1993). Nesse sentido, o conhecimento das organizações pode ser observado pela sua complexidade (o qual tem origem na mente das pessoas e, por elas, é aplicado) e pelo seu caráter dicotômico (está tacitamente nas pessoas e também de forma explícita em produtos e processos formais).

Na perspectiva da criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1995) acentuam que o conhecimento é criado por um fluxo de informação e suportado por crenças e compromissos de quem o possui. Esses mesmos autores reforçam que a ideia de o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana e o classificam em dois tipos: explícito e tácito. Por sua vez, o conhecimento organizacional pode ser criado da interação contínua e dinâmica com esses dois tipos de conhecimentos.

O conhecimento tácito é pessoal, relativo ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado; ou seja, trata-se de um conjunto de informações, experiências e *insights* que se encontra apenas na memória de cada indivíduo da organização. Já o explícito refere-se ao conhecimento que pode ser compartilhado em linguagem formal e sistemática; isto é, pode ser registrado em alguma mídia e disponibilizado para acesso pelos demais membros da organização (Nonaka; Takeuchi, 1995).

Além dessa dicotomia entre tácito e explícito, o conhecimento também pode ser classificado das seguintes formas:

- individual – quando é criado pelo indivíduo e existe nele;
- coletivo – quando é criado, existe em um grupo ou nas suas ações coletivas (Nonaka, 1994);

- declarativo – saber sobre, *know about*; processual – saber como, *know how*; causal – saber por que, *know why*; condicional – saber quando, *know when*; e relacional – saber com, *know-with* (Connell; Klein; Powell, 2003).

A compreensão sobre as diferentes perspectivas do que é o conhecimento é importante na medida em que elas influenciam as abordagens teóricas a serem adotadas para efeitos da discussão nesta tese; ou seja, faz-se necessário decidir qual perspectiva adotar sobre o que é conhecimento e, conseqüentemente, o que é base de conhecimento organizacional.

Dessa forma, a referência ao termo “conhecimento” seguirá a definição apresentada por Schreiber et al (2002), que defendem o conhecimento como um conjunto completo de informações, dados e relações que levam as pessoas à tomada de decisão, à realização de tarefas e à criação de informações ou conhecimentos.

Por conseguinte, a base de conhecimento organizacional pode ser compreendida como um conjunto de recursos que aumentam as chances de crescimento e sobrevivência da organização, podendo ser definida como a interação das pessoas, processos e tecnologias inseridas em todas as atividades da rede de valor terceirizada. Esta definição é uma tentativa de agrupamento das discussões apresentadas por um grupo de autores (Walsh; Ungson, 1991; Weick; Roberts, 1993; Davenport; Prusak, 1998; Bhatt, 2001; Mitri, 2003; Popadiuk; Choo, 2006; Cepeda-Carrión, 2006; AHLERT; BLAICH; KENNING, 2007; Pee; Kankanhalli, 2009) que destacam incluir a base de conhecimento de uma organização tecnologia, processos, modelos, teorias, regras, procedimentos, produtos, cultura, ambiente, contexto informacional, fatos, opiniões, ideias, experiências, valores, princípios e intuição.

Segundo Quinn (1992), o gerenciamento da base de conhecimento das organizações é fundamental para o incremento da produtividade e geração de riqueza em mais de três quartos de todas as atividades econômicas. Com tal pressuposição, a tentativa de gerenciar o conhecimento organizacional tem como objetivo desenvolver novas oportunidades, criar valor para os clientes, obter vantagens competitivas ou melhorar o desempenho (LLORIA, 2008).

3.3 ABORDAGEM DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Entre as diferentes perspectivas da gestão do conhecimento organizacional, a abordagem estadunidense e a japonesa são as mais

consolidadas (Swan; Scabrouch, 2001; Argote, 2005; Lloria, 2008). Para estes autores, a abordagem ianque tem um foco computacional, com ênfase na codificação do conhecimento, baseada na maximização do uso das tecnologias da informação e comunicação. Por outro lado, a abordagem japonesa da gestão do conhecimento segue o paradigma orgânico, com foco na criação e transferência do conhecimento, considerando a perspectiva do indivíduo para o grupo, as redes sociais e os aspectos culturais da organização.

Com base nessas abordagens, foram selecionadas algumas definições sobre a gestão do conhecimento que vão influenciar as abordagens teóricas a serem adotadas neste trabalho:

- “Gestão do Conhecimento pode ser subdividida em criação ou desenvolvimento de novos conhecimentos, retenção do conhecimento e transferência do conhecimento” (ARGOTE; INGRAM, 2000);
- “É um modelo de gestão que possibilita a melhoria da infraestrutura de conhecimento da organização, com o objetivo de fornecer o conhecimento certo para as pessoas certas, na forma certa e no momento certo” (Schreiber *et al.*, 2002);
- “É a gestão formal do conhecimento para facilitar a criação, o acesso e o reuso do conhecimento, tipicamente utilizando tecnologias avançadas” (O’LEARY, 1998);
- “Gestão do Conhecimento implica uma série de políticas e diretrizes que permitem a criação, divulgação e institucionalização do conhecimento, a fim de atingir os objetivos da empresa” (LLORIA, 2008);
- “Gestão do Conhecimento é um conjunto de estratégias e processos de identificação, captura e alavancagem de conhecimentos para intensificar a competitividade” (APQC, 2006);
- “Gestão do Conhecimento envolve qualquer atividade relacionada à captura, uso, e compartilhamento de conhecimento pela organização” (OECD, 2003); e
- “Gestão do conhecimento é uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir os objetivos da organização” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

As definições apresentadas por Argote e Ingram (2000), Schreiber *et al* (2002) e O’Leary (1998) destacam a gestão do

conhecimento como recurso, enquanto as quatro últimas definições focam a gestão do conhecimento como um apoio direto para obtenção de resultados de negócio desejáveis.

Essas definições com foco em resultado são as mais adequadas para este trabalho, na medida em que sugerem que o conhecimento pode ser gerenciado como um processo que permite (LLORIA, 2008, APQC, 2006; OECD, 2003; Davenport; Prusak, 1998):

- criação de conhecimentos;
- compartilhamento e compreensão das melhores práticas para que possam ser utilizadas;
- adaptação e aplicação destas práticas a novas situações;
- melhoria dos processos;
- criar valor para o cliente; e
- obtenção de vantagens competitivas ou melhoria de desempenho

Essa perspectiva é reforçada pelos estudos de Skyrme e Amidon (1997), ao concluírem que as principais vertentes que caracterizam a gestão do conhecimento são exatamente: a) a criação de conhecimentos e a sua conversão em novos e melhores produtos e processos e b) a disseminação e uso do conhecimento que existe em algum lugar na organização.

Portanto, considerando os objetivos deste trabalho e tomando como base estas definições e perspectivas apresentadas por Skyrme e Amidon (1997), Davenport e Prusak (1998), OECD (2003), APQC (2006) e Lloria (2008), entende-se que a gestão do conhecimento envolve qualquer ação ou prática relacionada aos processos de **criação**, **disseminação** e **uso** do conhecimento para atingir os objetivos da organização.

A adoção deste conceito para a abordagem do conhecimento nas organizações pressupõe que as empresas bem-sucedidas são as que criam conhecimentos, conseguem disseminá-los ao longo da sua rede de valor e, ao fazerem uso deste conhecimento, o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. A essência deste pressuposto também é sustentada por Nonaka (1991; 1994) em suas pesquisas sobre criação de conhecimento organizacional.

3.4 PROCESSOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme apresentado no item anterior, a abordagem da gestão do conhecimento adotada para esta tese envolve uma série de práticas

relacionadas aos processos de criação, disseminação e uso do conhecimento, a fim de atingir os objetivos da organização.

Com efeito, torna-se necessário caracterizar cada um desses processos, na intenção de orientar a sequência desta tese, bem como apoiar a condução do trabalho de campo.

3.4.1 Criação de conhecimento

O processo de criação de conhecimento pode ser definido como o compartilhamento do conhecimento mental, emocional e ativo, resultando em valor agregado para a organização (Popadiuk; Choo, 2006). Para outros autores (Marakas, 1999; Bhatt, 2001), a criação de conhecimento é definida como a capacidade de uma organização desenvolver ideias novas e soluções úteis, que permite resolver problemas de forma eficiente e eficaz, ou propor inovações no mercado.

Esse processo de criação de conhecimento pode ocorrer por meio da organização de conhecimento anterior em novas formas, da combinação de informações relevantes, ou mesmo de *insights* acerca da aplicação de conhecimento existente em novas realidades e significados para a organização (Calhoun; Starbuck, 2005). Este processo pode ainda ser incrementado quando a empresa reforça sua capacidade de pesquisa e desenvolvimento (P&D), monitora o ambiente externo, emprega novas tecnologias e, de modo mais simples, quando mistura e combina partes de conhecimentos, utilizando para isso estratégias de imitação, replicação e substituição (BHATT, 2000; 2001).

Neste mesmo sentido, Drucker (1998) argumentava que, para criar conhecimento, as organizações precisam desenvolver práticas sistemáticas que envolvam a melhoria contínua de todas as atividades, o desenvolvimento de novas aplicações com base nos seus próprios sucessos e a inovação contínua como um processo organizado.

Para identificar e verificar estas práticas, Nonaka e Takeuchi desenvolveram uma das teorias mais robustas e influentes sobre a criação de conhecimento organizacional (Jennex; Croasdell, 2005; DALKIR, 2005; Popadiuk; Choo, 2006; SANTOS; SOUZA, 2008).

Em suas análises, Nonaka (1991; 1994), Nonaka e Takeuchi (1995) partem da ideia de que as ações dos indivíduos e suas interações com o ambiente permitem às organizações criarem conhecimento mediante conversão do conhecimento tácito e explícito, podendo o conhecimento ser ampliado de forma qualitativa e quantitativa.

Essa conversão de conhecimento pode ser observada em quatro modos de interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o

explícito. O agrupamento desses quatro modos, ilustrado na figura 5, ficou conhecido como modelo SECI:

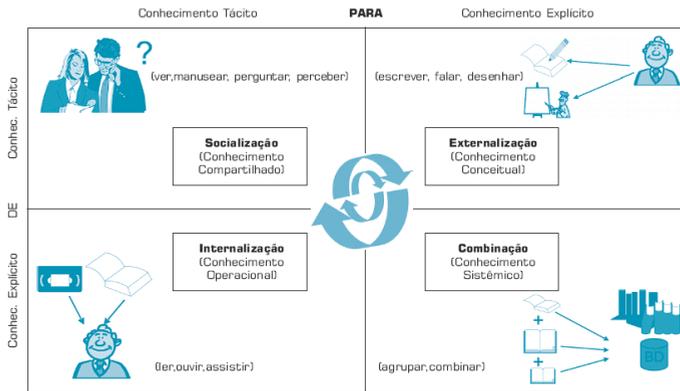


Figura 5 – Conversão do conhecimento.

Fonte: Silva e Rozenfeld (2003).

- **Socialização** – conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), essa conversão ocorre através da troca de conhecimento face a face entre as pessoas, ou seja, as experiências são compartilhadas na interação social do dia a dia, criando-se conhecimento tácito em múltiplas formas, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.

Nesse tipo de interação, mesmo sem fazer uso da linguagem, o indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outro indivíduo; no contexto organizacional, essa aquisição de conhecimento pode ocorrer mediante interações diretas com parceiros, fornecedores, clientes, circulando nos diversos espaços da organização, além do diálogo com os concorrentes e da interação com especialistas externos (Nonaka; Takeuchi, 1995; Popadiuk; Choo, 2006).

De maneira mais específica, Nonaka e Takeuchi (1995) descrevem que esta conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito pode ser verificada, por exemplo, na relação mestre e aprendiz, ou em um treinamento de negócios, onde a arte ou a técnica são aprendidas por observação, percepção, manuseio,

imitação e prática. Portanto, para esses autores, o conhecimento tácito pode ser adquirido apenas mediante experiência compartilhada direta.

- Externalização – conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito. Essa conversão é estimulada pelo diálogo ou reflexão coletiva, permitindo que a própria pessoa faça o registro do seu conhecimento.

Portanto, escrever, falar ou desenhar são atos que permitem transformar o conhecimento tácito em explícito para que possa ser compartilhado com outras pessoas, tornando-se a base de um novo conhecimento, na forma de conceitos, imagens, metáforas, analogias, hipóteses, documentos escritos ou modelos (Nonaka; Takeuchi, 1995).

- Combinação – conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito. Para Nonaka e Toyama (2008), isso significa que o conhecimento explícito é coletado do interior ou exterior da organização para ser combinado, editado ou processado, com o objetivo de formar um novo conjunto mais complexo e sistemático do conhecimento explícito, que será então disseminado entre os membros da organização.

Dessa forma, pode-se argumentar que os conceitos produzidos na externalização são sistematizados em esquemas de conhecimento, combinando diferentes conjuntos de conhecimento explícito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), isso é realizado quando os indivíduos trocam e combinam conhecimento por intermédio de documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas.

- Internalização – conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. Está diretamente relacionado com o “aprender fazendo”. Segundo Silva e Rozenfeld (2003), trata-se do aprendizado pessoal com origem na consulta aos registros do conhecimento.

Para isso ocorrer, é importante que o conhecimento seja verbalizado ou diagramado em documentos, manuais ou relatos orais.

Dessa forma, o indivíduo pode enriquecer sua base de conhecimento tácito ao internalizar, pela leitura, audição e visualização, o conhecimento explícito redigido nesses documentos e manuais (Nonaka; Takeuchi, 1995; Nonaka; Toyama, 2008).

Para esses mesmos autores, o desafio nesta etapa de internalização é permitir que os indivíduos possam internalizar nas suas bases de conhecimento tácito as experiências vivenciadas nos modos de socialização, externalização e combinação. Essa internalização de conhecimento pode ocorrer na forma de *know-how* técnico. Assim, após internalizar suas experiências, os indivíduos podem fazer uso desse *know-how* e, por exemplo, liderar diferentes projetos dentro de suas empresas.

Para que a criação do conhecimento organizacional ocorra, entretanto, Nonaka e Takeuchi (1995) destacam que o conhecimento tácito acumulado no indivíduo necessita ser socializado com outros membros da organização, iniciando assim uma espiral de criação de conhecimento. Isso significa que, de forma isolada, esses quatro modos de conversão de conhecimento se tornam limitados para criar conhecimento.

Adicionalmente, Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) e Ahmadjian (2008) ressaltam que a criação do conhecimento ultrapassa as fronteiras organizacionais para acontecer com base em relacionamentos entre empresas diferentes, ou seja, nas redes de empresas interconectadas, como é o caso do ambiente de uma rede de valor terceirizada.

As evidências teóricas apresentadas permitem refletir e adotar uma definição sobre criação do conhecimento em uma rede de valor terceirizada. Inicialmente, vale ressaltar que, por se tratar de um nível de análise interorganizacional, a rede de valor não pode criar conhecimento, uma vez que o conhecimento nasce em um plano individual (quem cria conhecimento é o ser humano), sendo expandido pela interação de indivíduos para um nível organizacional e, posteriormente, para um nível interorganizacional.

Portanto, a criação de conhecimento na rede de valor terceirizada refere-se aos esforços das organizações para identificar, adquirir ou criar conhecimento novo. Este processo inicia no nível individual e, por interação de conhecimento tácito com explícito, amplia a base de conhecimento das organizações ao longo da rede de valor, permitindo ganhos de competitividade.

Para que tal criação seja efetiva, a empresa responsável pelo gerenciamento da rede de valor terceirizada deve promover situações

que permitam a criação de conhecimento organizacional entre os terceirizados e entre os terceirizados e o seu ambiente. Dessa forma, Balestrin (2005), Balestrin, Vargas e Fayard (2008) acreditam que a troca de dados, de informação, de opinião, de colaboração e de mobilização sobre uma atividade ou projeto, confrontado às necessidades e ao desconhecido, converge a efetivas situações de interação para a criação e ampliação do conhecimento nas organizações e, posteriormente, na rede de valor terceirizada.

3.4.2 Disseminação do conhecimento

Com base na revisão de literatura, foram selecionadas as seguintes definições que influenciam a abordagem a ser adotada nesta tese sobre disseminação do conhecimento:

- transmissão de conhecimento é o envio ou apresentação do conhecimento a um receptor potencial (Davenport; Prusak, 1998);
- o compartilhamento de conhecimento envolve o processo de fazer com que uma pessoa acompanhe e compreenda o contexto no qual o conhecimento é compartilhado (McDERMOTT, 1999);
- distribuição de conhecimento é a necessidade de distribuir e compartilhar o conhecimento por toda a organização, antes que possa ser explorado em nível organizacional (BHATT, 2001);
- distribuição de conhecimento é o processo de compartilhar e difundir o conhecimento existente dentro da organização (Probst, 2002); e
- disseminação ou distribuição do conhecimento diz respeito ao processo de manter disponíveis para fácil e rápido acesso o conhecimento relevante para aqueles que deles necessitam na organização ou em sua cadeia produtiva (STEIL, 2007).

Conforme se pode observar nas definições apresentadas, os termos transmissão, compartilhamento, distribuição, difusão e disseminação representam ou complementam características comuns ao processo em análise.

Paralelamente a estas abordagens, vale ressaltar que as interações de tecnologias, processos e pessoas influenciam diretamente a disseminação do conhecimento. Por exemplo, uma estrutura organizacional que disponibiliza e estimula o uso das TICs aumenta as oportunidades da disseminação do conhecimento, ao tornar o conhecimento disponível e de fácil acesso para uso dos membros da

organização, permitindo que estes interpretem informações, realizem debates e discussões por meio de múltiplas perspectivas (BHATT, 2001; GOTTSALK, 2007; AURUM; DANESHGAR; WARD, 2008).

Por outro lado, Bhatt (2001), Tsai (2002) e Balestrin (2005) destacam a ideia de que uma estrutura organizacional baseada no exercício da autoridade (comando e controle) minimiza as interações de tecnologias, processos e pessoas e, conseqüentemente, reduz as oportunidades para disseminação do conhecimento.

Essa discussão das ações que permitem potencializar a disseminação do conhecimento figura como desafio deste trabalho, pela necessidade de tornar o conhecimento acessível para toda a rede de valor terceirizada, permitindo que os indivíduos, grupos e empresas façam uso do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais.

3.4.3 Uso do conhecimento

De acordo com Kogut e Zander (1992), o emprego do conhecimento refere-se à capacidade da organização de explorar seus conhecimentos e, com isso, gerar mais aplicações e melhores resultados.

O uso do conhecimento, portanto, consiste na efetiva integração do conhecimento por pessoas e organizações em sua prática diária. Essa definição proposta no estudo de Steil (2007) ressalta este processo como o resultado da compreensão e da aplicação do conhecimento.

Com efeito, Pfeffer e Sutton (2000) destacam que a vantagem competitiva nas organizações advém do fato de ser capaz de fazer algo que os outros não conseguem; por exemplo, qualquer pessoa pode ler um livro, ir a um seminário ou participar de um treinamento, mas, para esses autores, o segredo está em colocar o conhecimento adquirido em ação organizacional.

A propósito, a aplicação do conhecimento significa torná-lo mais ativo e também relevante para a empresa na criação de valores (Bhatt, 2001). Desse modo, o uso do conhecimento está diretamente relacionado com a capacidade da organização em utilizar e aplicar o conhecimento criado e disseminado para melhorar o desempenho da rede de valor.

3.5 PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A caracterização dos processos de criação, disseminação e uso do conhecimento permitiu definir a abordagem da gestão do conhecimento

adotada e servirá como ponto de partida para identificar e analisar as práticas que facilitam a condução destes processos.

Estas práticas são compreendidas por Coombs e Hull (1998) como rotinas organizacionais, podendo ser definidas como qualquer ação que reúne as seguintes características:

- são executas regularmente;
- baseiam-se em padrões formais ou informais de trabalho;
- podem, ou não, possuir um suporte tecnológico;
- possibilitam a criação, disseminação e uso do conhecimento; e
- facilitam o alcance dos objetivos da organização.

Reforçando este entendimento, Feldman e Pentland (2003) argumentam que estas rotinas organizacionais referem-se a padrões repetitivos de ações interdependentes, realizadas por múltiplos membros organizacionais envolvidos na realização das tarefas e processos.

Portanto, essas rotinas ou práticas da gestão do conhecimento caracterizam a forma como uma organização promove a interação das pessoas, com processos organizacionais e tecnologias (BHATT, 2001). E ainda, podem ser agrupadas segundo diversos critérios ou tipologias, apresentados por pesquisas como Coombs e Hull (1998), Bhatt (2001), OECD (2003), Batista *et. al.* (2005), OKA (2006), Singh *et. al.*, (2006), Zaim, Tatoglu e Zaim (2007), Oliver (2008) e Pee e Kankanhalli (2009).

A tipologia referenciada no estudos de Bhatt (2001) e Pee e Kankanhalli (2009), por exemplo, permite agrupar as práticas da gestão do conhecimento em três categorias:

- pessoas – práticas relacionadas aos aspectos de recursos humanos;
- processos – práticas ligadas à estruturação dos processos organizacionais; e
- tecnologia – práticas com foco tecnológico e funcional.

Batista *et. al.* (2005) e Batista (2006) fizeram uso desse agrupamento em suas pesquisas e afirmaram que se trata de um agrupamento arbitrário, e que várias práticas da gestão do conhecimento transcendem esta categorização estabelecida.

Dessa forma, para compor e complementar essa categorização, foram buscadas na literatura estudos que evidenciassem exemplos de práticas relacionadas à gestão do conhecimento e estivessem

relacionadas as pessoas, processos e tecnologia. Essas práticas foram compiladas e expostas no quadro 2 para facilitar o entendimento.

Pessoas – práticas relacionadas aos aspectos de recursos humanos		
Prática	Definição	Autores
Reuniões, atividades conjuntas	Reuniões entre os terceirizados e/ou entre a distribuidora e os terceirizados, visando a solucionar problemas diversos ou gerar ideias.	Nonaka; Takeuchi (1995); Silva; Rozenfeld (2003); Nonaka; Toyama (2008); Goussevskaia (2007); Popadiuk e Choo (2006).
Troca de Pessoal (shukko)	Troca de funcionários em diferentes níveis para ajudar a introduzir novas tecnologias e conhecer os processos de trabalho. Essa prática também é observada quando um funcionário aposentado da empresa central é enviado para administrar as operações dos terceirizados.	Ahmadjian (2008); Goussevskaia (2007); OECD (2003).
Visitas técnicas entre as empresas / Espaço físico compartilhado	Os funcionários (próprios ou terceirizados) visitam as instalações, as regionais, socializando-se com os demais funcionários e clientes, visando a adquirir novas informações e conhecimentos.	Nonaka; Toyama (2008); Bhirud, Rodrigues e Desai, (2005); Oliveira Jr. et. al. (2007); Nonaka; Takeuchi (1995); Fujimoto (1999); Balestrin; Verschoore (2008); Kon (2007); OECD (2003); Balestrin, Vargas e Fayard (2008).
Comunidades de prática / Grupos para solução de problemas	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo que permita a colaboração de pessoas internas ou externas à organização.	Batista (2006); Salim (2002); Ahmadjian (2008); Popadiuk e Choo (2006); Keyes (2006); Maier (2007); Davenport e Prusak (1998); Anantmula (2004).
Dia da Inovação / Estimulos para inovação	Realização periódica de um evento envolvendo todos os terceirizados para apresentar as tecnologias, os processos e os produtos que estão atualmente em uso e os que vão ser adotados no futuro. Política de premiação para as melhores idéias.	Bhirud, Rodrigues e Desai, (2005); Skyrme; Amidon (1997); Davenport e Prusak (1998).
Mestre-Aprendiz / Observação real	Ação desempenhada por um <i>expert</i> da empresa (um mentor) que indica linhas de atuação, facilitando, estimulando e acompanhando o desenvolvimento do indivíduo ou do grupo. A relação mestre e aprendiz permite que a arte ou a técnica sejam aprendidas por observação, manuseio, imitação e prática.	Nonaka; Takeuchi (1995); Batista (2006); Salim (2002); Bhirud, Rodrigues e Desai, (2005); Silva; Rozenfeld (2003); Goussevskaia (2007); OECD (2003).

Quadro 2 – Práticas relacionadas a gestão do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Batista (2006). (CONTINUA)

Pessoas – práticas relacionadas aos aspectos de recursos humanos		
Prática	Definição	Autores
Coaching / Conselheiros de campo	Similar ao mentor, mas o <i>coach</i> ou conselheiro de campo não participa da execução das atividades. Engaja-se no diálogo com os diretores/gerentes e os aconselham nas tomadas de decisão.	Nonaka; Toyama (2008); Batista (2006); Salim (2002); Bhirud, Rodrigues e Desai, (2005); Keyes (2006); Maier (2007); OECD (2003).
Confraternizações / História compartilhada	Confraternizações entre a empresa central e os terceirizados, envolvendo empresários, empregados e familiares. Esses momentos permitem solidificar as relações de confiança e, além disso, propiciam conversas informais sobre as oportunidades, os desafios e o futuro das empresas.	Ahmadjian (2008); Balestrin; Verschoore (2008).
Fóruns presenciais e virtuais	Espaços para discutir e partilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento do trabalho.	Batista (2006); Bhirud, Rodrigues e Desai, (2005); Ahmadjian (2008); Balestrin; Verschoore (2008).
Viagens e visitas a feiras/congressos	Permitem aos empresários da empresa central e das terceirizadas conhecerem outras experiências e refletir conjuntamente sobre as tendências e os desafios.	Balestrin; Verschoore (2008); Balestrin, Vargas e Fayard (2008).
Ações de responsabilidade social e ambiental	Realização de ações de responsabilidade sócioambiental, permitindo aproximação das empresas com as questões de desenvolvimento comunitário e fortalecendo as relações da distribuidora com seu entorno/contexto.	Balestrin; Verschoore (2008).
Educação continuada / Reembolso de taxas	Motiva trabalhadores próprios e terceirizados a continuarem sua educação, por parceria com escolas e universidades, ou reembolsando taxas de matrícula/mensalidades para cursos relacionados ao seu trabalho e completados com êxito.	Batista (2006); Salim (2002); OECD (2003).
Treinamentos, cursos, seminários, palestras, workshops	Realização de treinamento, capacitação ou <i>workshops</i> envolvendo os terceirizados para compartilhamento de experiências e acompanhamento da qualificação do pessoal.	Silva; Rozenfeld (2003); Nonaka; Toyama (2008); Balestrin; Verschoore (2008); Goussevskaia (2007); Popadiuk e Choo (2006); Salim (2002); Ahmadjian (2008); OECD (2003); Balestrin, Vargas e Fayard (2008).
Universidade corporativa	Objetiva promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização e de seus terceirizados. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.	Batista (2006).
Narrativas	Técnicas utilizadas para descrever assuntos complicados, expor situações, comunicar lições aprendidas ou interpretar mudanças culturais. Envolve a construção de uma ficção ou um caso real que é narrado para abordar determinado assunto.	Keyes (2006); Maier (2007); Batista (2006); Silva; Rozenfeld (2003).

Quadro 2 – Práticas relacionadas a gestão do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Batista (2006). (CONTINUA)

Processos – práticas ligadas à estruturação dos processos organizacionais		
Prática	Definição	Autores
Planejamento estratégico envolvendo os terceirizados	A realização do planejamento estratégico envolve todas as empresas terceirizadas na definição de objetivos, estratégias, metas e cronogramas.	Balestrin; Verschoore (2008).
Benchmarking interno e externo / Compartilhamento das melhores práticas	Busca das melhores referências para comparação dos processos e serviços da organização; ou seja, identificação e compartilhamento das melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou para a solução de um problema	Fujimoto (1999); Batista (2006); Bhirud, Rodrigues e Desai, (2005); Salim (2002); Balestrin; Verschoore (2008); Goussevskaia (2007); Oliveira Jr. et. al. (2007); Skyrme; Amidon (1997); Keyes (2006); Maier (2007); OECD (2003).
Elaboração de manuais para replicação de práticas / Rotinas bem-sucedidas	A empresa busca explicitar e disponibilizar os procedimentos de execução, por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes, para facilitar a compreensão desse conhecimento por um número maior de terceirizados.	Batista (2006); Salim (2002); Oliveira Jr. et. al. (2007); Keyes (2006); Maier (2007); OECD (2003).
Banco de competências individuais / Páginas amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista <i>on-line</i> do pessoal (incluindo terceirizados), com um perfil da experiência e das áreas de especialidade de cada usuário.	Batista (2006); Salim (2002).
Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre as empresas terceirizadas, incluindo fontes de consulta das equipes detentoras de determinado conhecimento, podendo ser utilizadas na seleção das empresas.	Batista (2006).
Memória organizacional	Registro do conhecimento da empresa (relatos de experiência) sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os usuários. Ponto de partida para a realização de atividades por parte de novos funcionários ou empresas terceirizadas.	Batista (2006); Salim (2002); Keyes (2006); Maier (2007); OECD (2003); Davenport e Prusak (1998).
Banco de teses e dissertações	A empresa central disponibiliza uma biblioteca com exemplares de revistas, teses, dissertações, livros, relatórios e artigos científicos.	Amato Neto (2007), Batista et. al., (2005).
Publicações técnicas e operacionais	A empresa central distribui periodicamente publicações técnicas e operacionais atualizadas aos funcionários próprios e terceirizados.	Amato Neto (2007), Batista et. al., (2005).
Sistema de inteligência competitiva	Transformação de dados em inteligência com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.	Batista (2006).

Quadro 2 – Práticas relacionadas a gestão do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Batista (2006). (CONTINUA)

Tecnologia – práticas com foco tecnológico e funcional		
Prática	Definição	Autores/Pesquisas
Espaço eletrônico: portais, e-mails, chats, intranets e extranets	Refere-se à utilização de recursos eletrônicos como portais, e-mails, chats, intranets e extranets por todos os terceirizados e a empresa central. Tem como objetivo fortalecer a comunicação entre os departamentos, áreas e as empresas terceirizadas.	Balestrin; Verschoore (2008); Batista (2006); Salim (2002); Goussevskaia (2007); Skyrme; Amidon (1997); OECD (2003); Davenport e Prusak (1998); Anantatmula (2004).
E-learning	É um tipo de ensino a distância que disponibiliza o material educacional ou de treinamento via tecnologias de comunicação a todos os funcionários, que podem acessar a qualquer hora e de diferentes localizações geográficas.	Keyes (2006); Maier (2007).
Sistemas de workflow / Base de dados on-line compartilhados	Workflow é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e dos processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar o estabelecimento de parcerias, convênios e contratos. É utilizado para controle de documentos, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.	Batista (2006), Kon (2007), Amato Neto (2007).
Gestão de conteúdo	Tem como propósito gerenciar documentos importantes de uma organização. Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Envolve, tipicamente, pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.	Batista (2006); Keyes (2006); Maier (2007).
Gestão eletrônica de documentos (GED)	Prática da gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, da distribuição, do arquivamento e do descarte de documentos.	Batista (2006); Salim (2002).

Quadro 2 – Práticas relacionadas a gestão do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Batista (2006). (TÉRMINO)

A revisão de literatura conduzida no decorrer deste capítulo discutiu sobre as diferenças entre dado, informação e conhecimento, acerca da natureza e da abordagem do conhecimento organizacional, apresentou os processos de criação, disseminação e uso do conhecimento e, por fim, evidenciou as práticas que facilitam a condução destes processos, cuja implantação e alcance serão observados na rede de valor terceirizada.

4 ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

Este capítulo apresenta os procedimentos adotados para a realização deste trabalho e tem como objetivo mostrar, encadear e justificar as várias atividades e fases desta investigação.

Para isso, o capítulo inicia com a classificação da pesquisa e com a apresentação de um projeto de P&D utilizado como base para realização desta tese. Em seguida, apresentam-se o setor de aplicação do estudo, as unidades de análise e as fases da pesquisa. Adiante, realiza-se uma discussão sobre os procedimentos de validade e confiabilidade de serem observados no decorrer do trabalho. Por fim, antecipam-se as limitações do método utilizado.

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Com base nas taxonomias apresentadas por alguns autores (Demo, 1989; Cooper; Schindler, 2003; Gil, 2002; Vergara, 2003; Silva; Menezes, 2005), este trabalho foi classificado quanto à natureza, aos objetivos e aos procedimentos técnicos adotados para executar a pesquisa. A figura 6 permite observar cada uma dessas classificações e, em destaque, os elementos metodológicos selecionados para esta tese, conforme descrito a seguir.



Figura 6 – Classificação da pesquisa.

Fonte: Elaboração do autor.

Do ponto de vista da natureza, esta pesquisa é aplicada, pois objetiva produzir conhecimentos para aplicação prática, envolvendo

verdades e interesses do setor brasileiro de distribuição de energia elétrica, relacionados à terceirização, às práticas da gestão do conhecimento e aos mecanismos de coordenação da rede de valor terceirizada.

Quanto aos objetivos da pesquisa, este tese é exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora a terceirização das atividades da cadeia de valor seja um tema de grande relevância entre acadêmicos e executivos, os estudos que abordem esse fenômeno no Brasil são ainda relativamente escassos, especialmente envolvendo as práticas orientadas para criação, disseminação e uso do conhecimento. É descritiva porque visa a identificar, descrever e analisar criticamente a congruência entre as práticas da gestão do conhecimento e os mecanismos de coordenação que garantem a coerência e a conectividade em uma rede de valor terceirizada.

Com relação aos procedimentos técnicos, esta pesquisa é 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 que constituem a pergunta de pesquisa, vários temas foram selecionados, destacando-se: vantagem competitiva, cadeia de valor, terceirização, redes interorganizacionais, governança interorganizacional, conhecimento organizacional, gestão do conhecimento e práticas da gestão do conhecimento.

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 listadas no quadro 3, esse processo de localização e seleção dos trabalhos também contou com pesquisas 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 fenômeno proposto nesta tese.

Base de Dados	Sites
ISI Web of Knowledge	http://isiknowledge.com/
Scopus	http://www.scopus.com/home.url
Science Direct	http://sciencedirect.com/
Portal Capes	http://www.periodicos.capes.gov.br
Google Scholar	http://scholar.google.com/
Duke University Libraries	http://library.duke.edu/

Quadro 3 – Base da dados pesquisadas.

Fonte: Elaboração do autor.

Ao analisar a literatura sobre estudo de caso (BENBASAT; GOLSATEIN; MEAD, 1987; LAVILLE; DIONNE, 1999; YIN, 2005), são evidenciadas as principais características deste método de pesquisa: a) oferece a oportunidade de estudar 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; b) possibilita a geração de uma nova teoria; c) adequado para responder a questões de pesquisa do tipo “como?” e “por quê?” em situações nas quais o pesquisador apresenta pouco controle sobre os eventos; e d) a teoria resultante reflete bem a realidade analisada.

Para alguns autores, como Yin (2005) e Wacheux (1996), faz-se necessário que o pesquisador decida entre a utilização de caso único (apropriado quando é revelador) ou de múltiplos casos, quando o objetivo da pesquisa é a descrição de um fenômeno, a elaboração ou o teste de uma teoria.

Portanto, com base nesta caracterização e entendendo que múltiplos casos enriquecem a análise e ajudam a proteger o estudo contra potenciais vieses do pesquisador, esta pesquisa foi realizada com quatro casos diferentes (unidades de análise).

Como estratégia de investigação, foi realizada inicialmente uma análise isolada e detalhada de cada caso. No segundo momento, efetuou-se uma análise conjunta dos casos, enriquecendo as evidências empíricas. Além de melhorar a probabilidade de uma teoria precisa e confiável, essa estratégia de investigação adotada justifica-se, porquanto permite que os padrões singulares de cada caso apareçam antes de se tentar generalizar padrões entre os casos (Eisenhardt, 1989). E, ainda,

forneem uma familiaridade mais detalhada de cada caso, o que, em troca, facilita e acelera a identificação de aspectos convergentes entre eles.

A compreensão adequada do setor de atividade onde a pesquisa foi desenvolvida e, conseqüentemente, das unidades de análise selecionadas, constituiu-se elemento fundamental para a compreensão do fenômeno que se quer apreender. Sendo assim, os próximos tópicos fazem breve apresentação acerca do projeto de ambientação desta tese, sobre o setor elétrico brasileiro, os casos selecionados para esta investigação e os critérios de seleção dos informantes.

4.2 PROJETO DE AMBIENTAÇÃO DO TRABALHO

Esta tese de doutorado teve como base um projeto de pesquisa, no qual se participou como pesquisador, intitulado Programa CELESC da Gestão de Relacionamento e Avaliação de Prestadores de Serviços, escolhido pela CELESC - Centrais Elétricas de Santa Catarina e aprovado pela ANEEL – Agencia Nacional de Energia Elétrica, mediante a realização do concurso n. 728/2005 para compor a proposta de Programa de P&D CELESC – ANEEL, referente ao ano de 2006. Este projeto de pesquisa está registrado junto à Universidade Federal de Santa Catarina e foi desenvolvido entre março de 2008 e dezembro de 2009.

Como principais contribuições para esta tese, o projeto proporcionou um aporte prático-teórico para a formulação da pergunta e dos objetivos de pesquisa, auxiliou na definição do escopo da tese e na discussão dos pressupostos adotados, além de permitir um contato inicial com o campo da pesquisa.

O principal objetivo daquele projeto foi desenvolver um modelo de relacionamento e avaliação dos fornecedores de serviços adequada à realidade da CELESC e especificidades regionais. Para alcançar este objetivo, os pesquisadores identificaram e analisaram as melhores práticas da gestão desenvolvidas entre as distribuidoras brasileiras de energia elétrica.

Para isso, foi necessário identificar junto à ANEEL a(s) empresa(s) considerada(s) *benchmark(s)* na gestão de serviços terceirizados entre as distribuidoras brasileiras de energia elétrica. Como resultado, foram selecionadas três distribuidoras *benchmarks*, sendo duas privadas e uma pública.

Em seguida, foi realizado estudo sistematizado acerca das distribuidoras escolhidas e sobre a CELESC, envolvendo cinco fases

macro:

- revisão bibliográfica sobre o setor elétrico, gestão de serviços, terceirização e indicadores;
- análise da situação atual da CELESC;
- análise das melhores práticas entre as distribuidoras brasileiras de energia elétrica;
- proposição de um modelo adequado à realidade da CELESC; e
- verificação da aplicabilidade e adaptações ao modelo proposto.

Entre os benefícios trazidos pelo modelo, destaca-se a possibilidade de a CELESC comunicar e definir claramente os resultados esperados com a contratação dos serviços, permitindo que a terceirizada faça um acompanhamento mais efetivo dos processos e, conseqüentemente, consiga valorizar e melhorar a qualidade dos serviços.

O modelo permite alavancar a confiança entre a empresa terceirizada e a CELESC, transformando uma relação, que possui características unidirecionais, em uma relação bidirecional, quanto à extração de valor. Essa parceria proposta entre a CELESC e seus terceirizados potencializa a inovação dos processos e serviços, criando mais valor para o cliente.

4.3 SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

Atualmente, o setor brasileiro de energia elétrica pode ser caracterizado como um segmento que comporta a participação de múltiplos agentes e que possui investimentos partilhados com o capital privado, distanciando-se de uma configuração centrada no monopólio estatal, como provedor dos serviços e único investidor (PEREIRA, 2006).

Essas alterações de cunho estrutural e institucional foram motivadas pela crise no setor elétrico brasileiro, iniciada na década de 1980, quando a economia nacional entrou gradualmente em declínio, corroída pela alta inflação e por juros elevados.

Esse período foi marcado por um conjunto de fatores - aumento do consumo de energia, poucos investimentos realizados no setor, situação deficitária das contas externas brasileiras - que contribuíram para o comprometimento do fornecimento de eletricidade, uma vez que o Governo não conseguiu realizar uma expansão necessária do setor que acompanhasse a expansão da demanda por energia (SILVESTRE *et. al.*,

2010).

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

4.3.1 Reestruturação do setor de energia elétrica

O setor elétrico brasileiro foi reestruturado, por meio do projeto RESEB – Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro, com base nos pressupostos de desverticalização das empresas, separando os negócios de geração, transmissão, distribuição e comercialização (BARRETO, 2005; ANEEL, 2006). A figura 7 ilustra essa reestruturação.

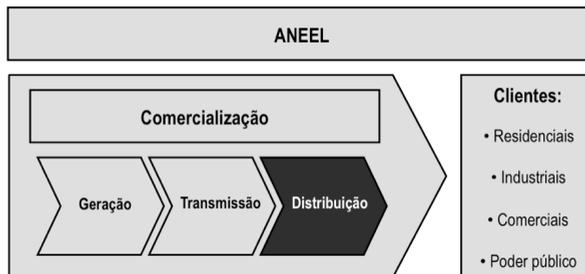


Figura 7 – Estruturação do setor elétrico brasileiro.

Fonte: Adaptado de Barreto (2005).

Ante essa nova estrutura, a ANEEL exerce a responsabilidade pela mediação, regulação e fiscalização, além de exigir o cumprimento das obrigações dispostas nos atos de outorga (contratos de concessão, autorização ou permissão) dos serviços de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Em paralelo, o Operador Nacional do Sistema Elétrico – ONS define o papel das empresas responsáveis pela geração, transmissão e distribuição, conforme segue (ONS, 2001; BARRETO, 2005).

- Geração – agente detentor de concessão ou autorização para geração de energia elétrica com usinas despachadas centralizadamente.
- Transmissão – agente detentor de concessão para transmissão de energia elétrica, gerada pelas usinas até as concessionárias de distribuição situadas nos locais de consumo. Envolve as linhas de transmissão acima de 34 KV.
- Distribuição – agentes detentores de concessão para distribuição de energia elétrica aos clientes finais, por meio de suas instalações de montante igual ou superior a 300 GWh/ano.

Esta tese terá como foco de pesquisa as empresas ou divisões responsáveis pela distribuição de energia elétrica no Brasil, ou seja, pela entrega desta energia aos consumidores, classificados como industrial, comercial, poder público e residencial.

4.3.2 Distribuidoras de energia elétrica e suas atividades

É por meio das empresas de distribuição de energia elétrica que todo o sistema arrecada a receita que remunera os investimentos realizados na geração, transmissão e distribuição da energia (Pereira, 2006).

Essa arrecadação, portanto, depende das atividades desenvolvidas pelas distribuidoras para que a energia seja entregue aos clientes. Em geral, essas atividades possuem uma estrutura típica dividida em áreas de negócio. Sendo assim, Barreto (2005) sugere que a cadeia de valor de uma distribuidora de energia seja observada conforme a figura 8, sendo dividida em duas grandes áreas de negócio:

- estrutura básica ou de apoio – atividades ligadas às áreas de direção, administração, jurídica e financeira.
- fluxo produtivo principal – atividades relacionadas às áreas técnica e comercial, ou seja, atividades intrinsecamente integradas ao *core business* da concessionária de energia.

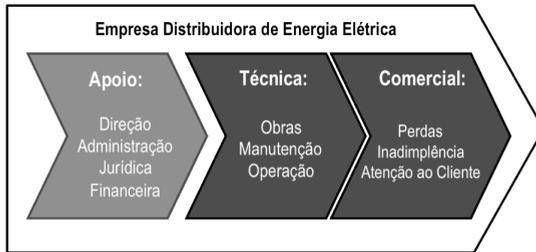


Figura 8 – Estrutura típica de uma empresa distribuidora de energia elétrica.
Fonte: Adaptado de Barreto (2005).

Essas duas grandes áreas de negócio são constituídas por várias atividades, cujas principais características foram resumidas no quadro 4, com base no estudo de Barreto (2005) e na empresa de referência da ANEEL (2006).

Áreas de Negócio	Atividades
Direção	Elaboração e acompanhamento das estratégias globais da empresa, representação dos interesses dos acionistas, acompanhamento e controle do desempenho da gestão global da empresa.
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 de curto e longo prazo.
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.
	Controle de perdas - refere-se aos serviços de inspeção e correção de fraude (roubo de energia) e à normalização das instalações elétricas.
Comercial	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 - pode ser feito por meio de agências de atendimento ou por telefone, através da sistemática de <i>Call Center</i> . Também enquadram-se nesse segmento as atividades de leitura, entrega de contas e a ligação nova de clientes, que é um serviço realizado diretamente no endereço do cliente para interligar a unidade consumidora ao sistema elétrico.

Quadro 4 – Atividades básicas da cadeia de valor de uma empresa distribuidora de energia elétrica.

Fonte: Adaptado de Barreto (2005) e ANEEL (2006).

Essas atividades, agrupadas por áreas de negócio, são interpretadas nesta pesquisa como atividades que compõem a cadeia de valor das distribuidoras brasileiras de energia elétrica. Essa escolha justifica-se pelo fato de essas atividades estarem diretamente associadas às funções básicas que compõem a estrutura organizacional da empresa de referência da ANEEL.

Assim como a caracterização das atividades, é fundamental destacar neste trabalho o fato de que, em virtude das mudanças ocorridas no setor elétrico brasileiro, em especial as privatizações das distribuidoras após o ano de 1995, além das atividades gerais historicamente terceirizadas (segurança, limpeza e conservação), este setor expandiu as contratações para toda a cadeia de valor, incluindo atividades de caráter técnico e comercial, diretamente ligados ao *core business* das distribuidoras (BARRETO, 2005; ANEEL, 2006).

Na sequência, as distribuidoras de energia que foram selecionadas como unidades de análise para este estudo são identificadas e caracterizadas.

4.4 UNIDADES DE ANÁLISE

As unidades de análise para esta tese foram selecionadas com base no projeto de pesquisa intitulado Programa CELESC de Gestão de Relacionamento e Avaliação de Prestadores de Serviços, conforme destacado no item 4.2. Na ocasião, participaram do projeto quatro distribuidoras de energia elétrica, sendo duas empresas públicas, identificadas neste trabalho como W Distribuidora e Y Distribuidora, e duas empresas privadas, identificadas como X Distribuidora e Z Distribuidora.

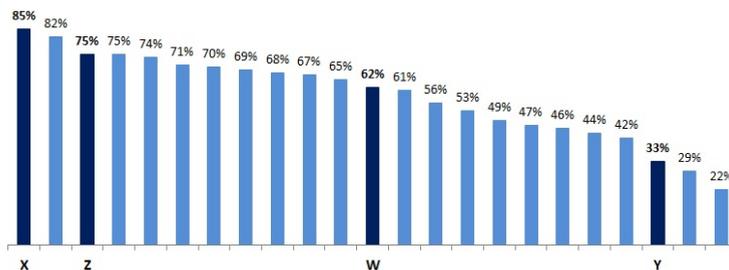


Gráfico 1- Participação de terceiros na força de trabalho do setor de distribuição de energia elétrica.

Fonte: Adaptado de Funcgoe (2009).

Vale destacar que essas quatro distribuidoras possuem níveis considerados de terceirização, podendo ser visualizado no gráfico 1, que representa a participação de terceiros na força de trabalho do setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. A X Distribuidora, inclusive, apresenta o maior índice de terceirização do Brasil.

E ainda, a escolha desses quatro casos também justifica-se pela acessibilidade às distribuidoras, fortalecida por meio do projeto de pesquisa, e pelo fato dessas empresas representar as regiões Nordeste, Centro-Oeste e Sul do Brasil.

4.4.1 Identificação do caso 1: W Distribuidora

A W Distribuidora é uma empresa mista de capital aberto, controlada pelo Governo brasileiro, que faz parte de um grupo de energia atuante em 12 estados brasileiros e no Chile, e está dividida em três unidades de negócio: Geração, Transmissão e Distribuição.

Entre outras características, a W Distribuidora foi selecionada para esta pesquisa por ser detentora da maior rede de distribuição de energia elétrica da América Latina e uma das quatro maiores do mundo, com 394.169 quilômetros de linhas construídas. Portanto, é considerada a maior distribuidora de energia elétrica brasileira, sendo responsável pelo fornecimento de energia para aproximadamente 6,5 milhões de clientes em 774 municípios brasileiros e possui aproximadamente 8.100 funcionários próprios e 9.600 terceirizados.

Relativamente à terceirização, a W Distribuidora também segue a tendência do setor elétrico brasileiro, ao expandir a terceirização por toda a cadeia de valor; ou seja, terceiriza desde atividades de apoio até atividades diretamente relacionadas ao seu processo produtivo principal.

4.4.2 Identificação do caso 2: X Distribuidora

A X Distribuidora foi privatizada em 1998, e atualmente pertence ao maior grupo privado de energia elétrica da América Latina. É considerada a terceira maior distribuidora do Nordeste brasileiro em volume comercializado, com área de concessão igual a 140.000 km², sendo responsável pelo fornecimento de energia elétrica a 2,6 milhões de clientes. Possui aproximadamente 1.278 funcionários próprios e 7.600 terceirizados.

Após a privatização, a X Distribuidora passou a expandir a terceirização por toda a cadeia de valor, repassando para terceiros tanto atividades de apoio como também atividades de caráter técnico e

comercial, diretamente ligadas ao seu *core business*.

Entre outros critérios, a X Distribuidora foi selecionada para este estudo por possuir o maior índice de força de trabalho terceirizada entre as distribuidoras brasileiras – cerca de 85% dos funcionários são terceirizados.

4.4.3 Identificação do caso 3: Z Distribuidora

A Z Distribuidora foi privatizada em 1997 e é considerada atualmente a terceira maior distribuidora de energia elétrica do Brasil em número de clientes, e a sétima em volume de energia fornecida. Possui uma área de concessão de 563 mil km², atua em 415 municípios, atendendo mais de 14 milhões de habitantes, com uma rede de 170 mil quilômetros e 278 subestações.

No que concerne à terceirização, a Z Distribuidora segue a tendência do setor elétrico brasileiro, terceirizando atividades de apoio e atividades relacionadas ao seu *core business*. Para isso, conta com aproximadamente 2.400 funcionários próprios e 7.200 funcionários terceirizados.

A Z Distribuidora foi selecionada como unidade de análise nesta tese, entre outros fatores, por ser a maior distribuidora de energia do Norte-Nordeste brasileiro, ter hoje o maior programa de eletrificação rural do Brasil, e possuir um alto índice de força de trabalho terceirizada - cerca de 75%.

4.4.4 Identificação do caso 4: Y Distribuidora

Localizada na região Sul do Brasil, a Y Distribuidora é uma sociedade de economia mista e opera no mercado de energia elétrica desde 1955, com as concessões nas atividades de geração, transmissão e distribuição. É considerada a 6^a maior prestadora de serviço público de distribuição de energia elétrica do Brasil, possui aproximadamente 3.700 funcionários próprios e 1.500 terceirizados, conta com 30 subestações de distribuição, uma rede com extensão total de 131.802 quilômetros e uma carteira formada por mais de dois milhões de clientes; distribui energia elétrica para 262 municípios, sendo que 21 desses municípios contam com consumidores no perímetro urbano.

A Y Distribuidora foi escolhida para este estudo por ter apresentado características e peculiaridades bem distintas das outras três distribuidoras analisadas no projeto de pesquisa, utilizado como base para selecionar as unidades de análise. No tocante à terceirização, a Y

Distribuidora segue a tendência do setor elétrico brasileiro, e terceiriza tanto atividades de apoio como atividades relacionadas ao seu fluxo produtivo principal.

Essas quatro distribuidoras de energia selecionadas representam regiões diferentes do Brasil (Nordeste, Centro-Oeste e Sul), enriquecendo a pesquisa com suas especificidades regionais. Uma vez apresentados os diferentes casos que farão parte da pesquisa, são definidos no próximo tópico os critérios de seleção dos informantes de cada caso.

4.5 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DOS INFORMANTES

Entre os critérios estabelecidos para selecionar os informantes e/ou entrevistados que compõem esta investigação, visando à qualidade das informações com base nas quais será possível elaborar a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado, destacam-se:

- participantes com experiência no processo de terceirização – ou seja, dirigentes e/ou profissionais responsáveis pela gestão das atividades terceirizadas na empresa contratante; e
- o tempo na empresa – a opção será pelos respondentes que estiverem vinculados à organização, no mínimo, há dois anos; esse tempo escolhido justifica-se pelo fato de o pesquisador entender que este seja o tempo mínimo necessário para um funcionário compreender o funcionamento e as peculiaridades de uma empresa.

Seguindo esses critérios, foi sugerida a cada empresa a disponibilização de pelo menos um respondente, que tenha liberdade para buscar, ou permitir ao pesquisador buscar, sempre que necessário, informações com outros integrantes da organização, qualificando ainda mais as informações.

Cargos	W Distribuidora	X Distribuidora	Z Distribuidora	Y Distribuidora
Diretores	1	1	0	0
Gerentes	2	1	2	3
Coordenadores	1	0	0	0
Colaboradores	1	1	0	0
Total de entrevistados	5	3	2	3

Quadro 5 – Informantes da pesquisa.

Fonte: Elaboração do autor.

Para analisar as quatro distribuidoras, portanto, foram realizadas visitas e entrevistas *in loco* com diretores, gestores, coordenadores e colaboradores das distribuidoras, conforme quadro 5.

As informações sobre como as visitas de campo foram conduzidas estão apresentadas na sequência, juntamente com as outras fases da pesquisa.

4.6 FASES DA PESQUISA

Esta pesquisa está estruturada em seis fases: a) desenvolvimento conceitual e metodológico; b) contato inicial com o campo de pesquisa; c) ajustes conceituais e metodológicos; d) estudo de múltiplos casos; e) resultados da pesquisa; e f) conclusões. Essas seis fases estão representadas na figura 9 e serão comentadas na sequência.

4.6.1 Fase 1: desenvolvimento conceitual e metodológico

A primeira fase da pesquisa corresponde ao desenvolvimento conceitual e metodológico. Conforme descrito no item 4.1, na pesquisa bibliográfica, foram feitos estudos sobre vantagem competitiva, cadeia de valor, terceirização, redes interorganizacionais, governança interorganizacional, conhecimento organizacional, gestão do conhecimento e práticas da gestão do conhecimento. Em seguida, fez-se a análise conceitual, procurando identificar dentre as informações obtidas os elementos conceituais que mais poderiam auxiliar nesta pesquisa e suas respectivas definições operacionais.

Segundo Bridgman (1927), um conceito não possui qualquer significado comunicável até que se saiba como ele será utilizado em uma aplicação ou situação específica. Assim, a intenção não foi propor novos conceitos, mas atribuir um significado comunicável aos elementos conceituais para facilitar a elaboração dos roteiros de entrevista, orientar a condução do trabalho de campo e a consequente discussão dos resultados. Com isso, tentou-se remover ambiguidades de tal forma que todas as pessoas envolvidas na pesquisa tenham o mesmo entendimento sobre o que está sendo investigado. Segue, portanto, a descrição das principais definições operacionais adotadas para esta pesquisa, desenvolvidas com base nas abordagens teóricas apresentada nos capítulos 2 e 3:

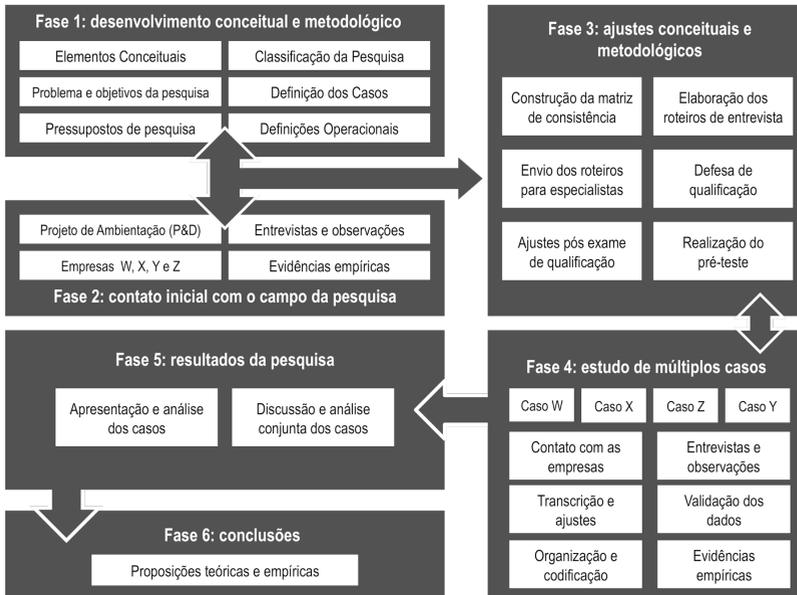


Figura 9 – Fases da pesquisa.

Fonte: Elaboração do autor.

- **rede de valor terceirizada** – antes de entrar nas peculiaridades que envolvem a rede de valor terceirizada, é interessante ressaltar que o posicionamento que se assumiu nesta pesquisa está distante de uma posição ortodoxa, fundamentalista, de obcecada defesa da terceirização. Não é interesse deste trabalho afirmar, de modo algum, qual das vias — se a da terceirização ou da verticalização — tem o poder de dar relevo ao valor percebido pelo cliente, por exemplo. O cerne desta tese está em observar a terceirização como prática da gestão que constituiu elemento de realidade das organizações e que requer cautela e novos formatos.

Essa realidade é apoiada, além das constatações empíricas, nas questões apontadas por alguns autores (QUINN, 1999a; KAKABADSE; KAKABADSE, 2003; GOTTFREDSON; PURYEAR; PHILLIPS, 2005; JIANG; QURESHI, 2006; GOTTSCHALK, 2006; BOER; GAYTAN; ARROYO, 2006; SOUZA; DÁVILLA; DONADEL, 2008; BROWN; WILSON, 2008), ao destacarem que a terceirização está avançando sobre as

atividades que constituem a cadeia de valor, uma vez 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.

Sendo assim, 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 Michael Porter (em que as atividades eram desenvolvidas pela empresa central), mas sim uma rede de valor que, neste caso, passa a ser constituída pelas empresas terceiras que vão realizar atividades antes executadas internamente pela empresa contratante.

- **mecanismos de coordenação** – sendo o conceito de redes a alternativa quanto à forma de se organizar a produção de bens e serviços, é necessário identificar os mecanismos utilizados para coordenar e conduzir o funcionamento de uma organização em rede. Portanto, os mecanismos de coordenação referem-se à capacidade de gerenciamento por parte da empresa central, ou seja, as regras de funcionamento e procedimentos a serem observados por todas as empresas terceirizadas da rede de valor.
- **práticas da gestão do conhecimento** – são práticas organizacionais orientadas para criação, disseminação e uso do conhecimento. Nesta pesquisa, são interpretadas como qualquer ação executada regularmente e que permite as organizações promover a interação das pessoas, com os processos organizacionais e as tecnologias disponíveis. Para isso, as organizações podem utilizar tecnologias ou podem ter uma abordagem informal em gestão do conhecimento.
- **conectividade** – refere-se à capacidade de a distribuidora possibilitar a interação e a comunicação sem ruídos dos indivíduos, grupos e empresas ao longo da rede de valor terceirizada. Essa interação poderá ser realizada mediante contato face a face ou com uso das TICs – tecnologias da informação e comunicação.

- **coerência** – está relacionada com a agregação de interesses semelhantes entre a distribuidora e as empresas terceirizadas, permitindo a definição de objetivos comuns entre as partes. A existência de coerência na relação entre a distribuidora e as empresas terceirizadas é fundamental para o funcionamento e a competitividade da rede, e está diretamente associada ao estabelecimento de confiança.

Considerando a abrangência de suas definições operacionais e a praticidade da verificação empírica, essa combinação entre os elementos conceituais – mecanismos de coordenação, práticas da gestão do conhecimento, conectividade e coerência – será utilizada para compreender o funcionamento e a competitividade de uma rede de valor terceirizada.

Por conseguinte, a identificação desses elementos conceituais possibilitou um refinamento da pergunta e dos objetivos de pesquisa, resultando na compilação de seis pressupostos.

Elementos Conceituais	Objetivos Específicos	Pressupostos
Rede de Valor Terceirizada	Identificar as atividades terceirizadas na cadeia de valor.	A terceirização vai além das atividades de apoio, passando a incluir atividades de caráter técnico e comercial.
Mecanismos de Coordenação	Identificar os mecanismos de coordenação da rede de valor terceirizada.	Os mecanismos de coordenação determinam o funcionamento e a competitividade da rede de valor terceirizada.
Práticas da Gestão do Conhecimento	Identificar as práticas da gestão do conhecimento e verificar a congruência com os mecanismos de coordenação.	As práticas da gestão do conhecimento suportam os mecanismos de coordenação.
Conectividade	Analisar a interação da distribuidora com as empresas terceirizadas.	A implementação e amplitude das práticas da gestão do conhecimento suportam a conectividade.
Coerência	Verificar o estabelecimento de objetivos comuns entre a distribuidora e as empresas terceirizadas.	A implementação e amplitude das práticas da gestão do conhecimento suportam o estabelecimento de objetivos comuns entre a distribuidora e as terceirizadas.

Quadro 6 – Desenvolvimento conceitual.

Fonte: Elaboração do autor.

De acordo com Yin (2005), tais pressupostos de pesquisa apontam para aquilo que o pesquisador realmente deverá estudar. Dessa forma, conforme pode ser observado no quadro 6, cada pressuposto está relacionado a um objetivo específico, que, por sua vez, se relaciona com um elemento conceitual, que deverá ser examinado na parte empírica desta tese.

Ainda nesta fase, foram realizadas a classificação da pesquisa (detalhada no item 4.1) e a definição dos casos a serem investigados (identificados nos item 4.4) e dos critérios de seleção dos informantes (definidos no item 4.5).

4.6.2 Fase 2: contato inicial com o campo de pesquisa

A fase 2 desta pesquisa aconteceu em paralelo à fase 1, pois se refere às atividades do projeto de ambientação desta tese, intitulado Programa CELESC de Gestão de Relacionamento e Avaliação de Prestadores de Serviços (detalhado no item 4.2). Este projeto foi desenvolvido entre março de 2008 e dezembro de 2009, em quatro empresas distribuidoras de energia elétrica, obedecendo as seguintes etapas:

- pesquisa bibliográfica sobre gestão de serviços, terceirização e indicadores de desempenho;
- análise da situação atual do relacionamento da CELESC com seus terceirizados, mediante pesquisa documental e de campo;
- análise das melhores práticas entre as distribuidoras brasileiras de energia elétrica, mediante pesquisa documental e de campo;
- identificação das características e necessidades específicas da CELESC e da região Sul do Brasil sobre os serviços terceirizados;
- definição da classificação de criticidade dos serviços terceirizados nas empresas visitadas;
- definição do conjunto de indicadores para compor o modelo de avaliação dos serviços terceirizados;
- desenvolvimento do modelo específico para a CELESC;
- verificação da aplicabilidade e teste do modelo; e
- transferência tecnológica por meio de material técnico e *workshops*.

Participou-se efetivamente da realização de todas as etapas mencionadas e, ao se constatar o aporte prático-teórico que a execução

destas etapas estava proporcionando, determinou-se que este contato com as empresas seria caracterizado como fase pré-campo do trabalho de tese.

4.6.3 Fase 3: ajustes conceituais e metodológicos

A fase 3 da pesquisa tem a finalidade de refinar e ajustar os aspectos conceituais e metodológicos discutidos na fase 1 e apoiados pela fase 2. Entre as atividades e os procedimentos realizados nesta fase, destaca-se a estruturação de um esquema conceitual-analítico, que será utilizado como matriz de consistência da pesquisa, permitindo a todo momento que se verifique a congruência entre o problema de pesquisa, o objetivo geral, os elementos conceituais adotados, os objetivos específicos, os pressupostos e os respectivos roteiros de entrevista.

Problema de Pesquisa		Objetivo Geral	
Como ocorre a congruência entre as práticas da gestão do conhecimento e os mecanismos de coordenação que garantem a coerência e a conectividade em uma rede de valor terceirizada?		Compreender como ocorre a conexão entre as práticas da gestão do conhecimento e os mecanismos de coordenação que garantem a coerência e a conectividade em uma rede de valor terceirizada.	
Elementos Conceituais	Objetivos Específicos	Pressupostos	Roteiros de Entrevista
Rede de Valor Terceirizada	Identificar as atividades terceirizadas na cadeia de valor das distribuidoras.	A terceirização vai além das atividades de apoio, passando a incluir atividades de caráter técnico e comercial.	Roteiro 1 (Apêndice A)
Mecanismos de Coordenação	Identificar os mecanismos de coordenação da rede de valor terceirizada.	Os mecanismos de coordenação determinam o funcionamento e a competitividade da rede de valor terceirizada.	Roteiro 2 (Apêndice B)
Práticas da Gestão do Conhecimento	Identificar as práticas da gestão do conhecimento e verificar a congruência com os mecanismos de coordenação.	As práticas da gestão do conhecimento suportam os mecanismos de coordenação.	Roteiro 2 (Apêndice B)
Conectividade	Analisar a interação e a comunicação da distribuidora com as empresas terceirizadas.	A implementação e amplitude das práticas da gestão do conhecimento suportam a conectividade.	Roteiro 3 (Apêndice C)
Coerência	Verificar o estabelecimento de objetivos comuns entre a distribuidora e as empresas terceirizadas.	A implementação e amplitude das práticas da gestão do conhecimento suportam o estabelecimento de objetivos comuns entre a distribuidora e as empresas terceirizadas.	Roteiro 4 (Apêndice D)

Quadro 7 – Matriz de consistência da pesquisa.

Fonte: Elaboração do autor.

A elaboração deste esquema conceitual-analítico, representado pelo quadro 7, iniciou com os aspectos teóricos aprofundados nos capítulos 2 e 3 desta tese, que levam ao seguinte problema de pesquisa: como ocorre a congruência entre as práticas da gestão do conhecimento e os mecanismos de coordenação que garantem a coerência e a conectividade em uma rede de valor terceirizada? Com base na compreensão da pergunta de pesquisa, foi determinado o seguinte objetivo geral: compreender como ocorre a conexão entre as práticas da

gestão do conhecimento e os mecanismos de coordenação que garantem a coerência e a conectividade em uma rede de valor terceirizada.

Essa relação entre a fundamentação teórica, o problema de pesquisa e o objetivo geral fizeram emergir elementos conceituais sobre os fatores relacionados à nova configuração da cadeia de valor (rede de valor terceirizada), aos atributos que determinam o funcionamento dessa nova estrutura como uma organização em rede (mecanismos de coordenação, conectividade e coerência), bem como a capacidade dessa organização de criar, disseminar e utilizar o conhecimento ao longo da rede de valor terceirizada (práticas da gestão do conhecimento).

Portanto, esses elementos conceituais relacionados na Matriz de Consistência da Pesquisa têm como finalidade orientar a elaboração das proposições teóricas e empíricas que o estudo se propõe. Para isso, foram desenvolvidos quatro roteiros de entrevista, identificados no quadro 7, de acordo com cada elemento conceitual e o seu respectivo objetivo específico e pressuposto.

O roteiro de entrevista 1, cujo processo de elaboração está detalhado no apêndice A, foi desenvolvido com base nos estudos de Barreto (2005), Balestrin (2005) e Souza (2005). Levou em consideração questões que possam direcionar a compreensão de quais atividades estão sendo terceirizadas e como as distribuidoras estão organizadas para executar os serviços em toda sua área de concessão. Essas questões fornecem uma estrutura de referência para o pesquisador e o entrevistado, sem a intenção de limitar as respostas.

Já **o roteiro 2** foi inspirado nas pesquisas de Grandori e Soda (1995), Balestrin (2005) e Batista (2006). Sua formulação considerou os mecanismos de coordenação e as práticas da gestão do conhecimento evidenciadas com a revisão de literatura e apresentadas respectivamente nos capítulos 2 e 3. **A feitura desse roteiro está detalhada no apêndice B.**

As questões de direcionamento que compõem **os roteiros 3 e 4** referem-se à conectividade e à coerência, e tiveram como base conceitual as pesquisas de Balestrin (2005) e Castells (1999). **A estruturação desses dois roteiros está detalhada nos apêndices C e D.**

Os quatro roteiros de entrevista, acompanhados de uma carta explicativa (disponível no apêndice F) e de uma cópia da matriz de consistência da pesquisa (apresentada no quadro 7), foram enviados por *e-mail* para um grupo de sete especialistas não participantes do universo desta pesquisa – sendo seis pesquisadores mestres e doutores e um ex-presidente de uma distribuidora brasileira de energia elétrica – para que

eles pudessem analisar, criticar e sugerir modificações que permitissem melhorar a clareza das informações. O recebimento das críticas e sugestões de quatro pesquisadores ocorreu através do telefone e/ou *e-mail* e os outros três em reuniões presenciais. Após essas conversas e análises, as correções foram feitas e as alterações sugeridas foram implementadas, conforme detalhado nos apêndices correspondentes a cada roteiro de entrevista. Esse procedimento ocorreu entre os dias 26 de abril e 28 de maio de 2010.

Também fez parte dessa fase a submissão do documento de qualificação para apreciação de um grupo de professores doutores, que, em seguida, comporão a banca examinadora de defesa pública, realizada no dia 18 de junho de 2010; após o recebimento das análises, críticas e sugestões dos professores, os ajustes foram realizados e implementados pelo pesquisador, antes da realização dos pré-testes e da ida a campo.

É importante ressaltar que, antes da ida a campo, os roteiros de entrevistas foram submetidos a pré-testes, com um gerente, uma coordenadora, um analista e um colaborador, todos pertencentes à diretoria responsável pela gestão das atividades terceirizadas, de uma distribuidora de energia elétrica não-participante da pesquisa. Esta distribuidora está situada no Nordeste brasileiro, foi privatizada há uma década, atende uma população de 6,1 milhões de habitantes, distribuídos em 217 municípios, com uma área de concessão de 332 mil km². Para realizar seus serviços, possui aproximadamente 1.300 funcionários próprios e 5.200 funcionários terceirizados.

Após a aplicação dos testes prévios, as correções foram feitas, as alterações sugeridas foram implementadas e **os roteiros**, então reformulados, **estão disponíveis em sua versão final nos apêndices A, B, C e D**. Os pré-testes e ajustes ocorreram na primeira quinzena de julho de 2010.

4.6.4 Fase 4: estudo de múltiplos casos

A quarta fase da pesquisa refere-se à estruturação e à condução da visita de campo junto aos quatro casos selecionados. Para isso, a coleta de dados foi estruturada em seis momentos. No primeiro, foi feito contato por telefone e *e-mail* com os dirigentes, apresentando os objetivos do estudo e convidando suas empresas para participar da pesquisa. O segundo momento iniciou com o agendamento das visitas, seguido da entrega de uma carta-convite, conforme apêndice E, detalhando os objetivos da pesquisa, a finalidade das visitas e das entrevistas, além da informação relativa à garantia de sigilo.

No terceiro momento, foram utilizados os roteiros relacionados nos apêndices A, B, C e D com o objetivo de conduzir as entrevistas e coletar os dados durante a pesquisa de campo. Vale ressaltar que as entrevistas foram conduzidas pessoalmente, e as respostas foram anotadas e gravadas com autorização dos informantes. A transcrição foi feita logo após o término de cada entrevista, no intuito de dar maior fidelidade ao que foi discutido, bem como aprimorar a condução das entrevistas seguintes.

Em paralelo, assumiu-se o papel de observador da rotina das empresas, com o objetivo de coletar informações que as entrevistas não conseguiam explorar. Essas observações foram anotadas em um diário de campo, permitindo uma aproximação entre o que foi informado pelo(s) entrevistado(s) e o que se verificou na prática.

Após finalizar a primeira visita às empresas, o quarto momento da pesquisa foi dedicado à transcrição das entrevistas, que foram comparadas e complementadas com as anotações realizadas no diário de campo. Por conseguinte, foram desenvolvidos relatórios, contendo todas as percepções sobre cada pergunta realizada e as observações constatadas durante as visitas. A elaboração dos relatórios levou em consideração a possibilidade de adaptar, caso fosse necessário, às particularidades de cada empresa e as possíveis diferenças constadas entre o que foi dito pelos entrevistados e o que se interpretou.

Portanto, no quinto momento da pesquisa de campo, foram realizadas novas visitas às empresas, com a finalidade de validar, junto aos entrevistados, os dados coletados e as percepções constatadas nas visitas anteriores. Para conduzir este momento de revisão e confirmação dos dados, foram organizadas reuniões com a participação de todos os informantes que haviam sido entrevistados. As alterações e/ou ajustes sugeridos foram realizados na presença dos informantes. Na sequência agradeceu-se a participação da empresa e comprometeu-se, ao final da pesquisa, entregar um relatório com as principais constatações e contribuições que possam ajudar na formulação das estratégias de cada organização.

Por fim, o sexto momento da pesquisa de campo foi caracterizado pela organização e codificação dos dados coletados e, de forma geral, das evidências empíricas. Todo esse processo de visita às empresas ocorreu no período compreendido entre julho e novembro de 2010.

4.6.5 Fase 5: resultados da pesquisa

Nesta fase da pesquisa, os resultados das entrevistas e observações foram apresentados e confrontados com o referencial teórico, com os objetivos e pressupostos da tese, uma vez que esse procedimento permite avançar na compreensão do fenômeno em estudo e nas implicações teóricas da pesquisa (YIN, 2005).

Os quatro casos foram analisados, inicialmente, de forma individual e, depois, em conjunto, procurando-se identificar os elementos semelhantes e divergentes que poderão ser evidenciados nas conclusões da pesquisa.

4.6.6 Fase 6: conclusões

Na sexta e última fase, foram confrontadas as principais evidências teóricas e empíricas em relação aos objetivos propostos no início da pesquisa e seus respectivos pressupostos. Dessa forma, espera-se responder à pergunta orientadora desta pesquisa, aprofundando e propondo uma elaboração teórica que possa contribuir para um melhor entendimento da dinâmica de funcionamento de uma rede de valor terceirizada, intensificada mediante as práticas da gestão do conhecimento.

4.7 PROCEDIMENTOS PARA VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Os critérios de validade e confiabilidade adotados são fundamentais para determinar a qualidade e credibilidade de uma pesquisa (MERRIAM, 2002). Portanto, foram adotados alguns procedimentos para se assegurar sua validade (interna e externa) e confiabilidade.

4.7.1 Validade interna

A intenção é verificar se o que se coletou e percebeu com a pesquisa de campo representa ou “captura” a realidade. Dessa forma, a validação interna busca assegurar uma coerência quanto à interpretação e à descrição feitas acerca do fenômeno. Para isso, foram selecionadas algumas estratégias apresentadas por Merriam (2002) e Yin (2005), como, por exemplo, o confronto dos dados, a revisão dos informantes e o exame pelos pares.

O confronto dos dados visa a confirmar os resultados da pesquisa, e envolveu quatro diferentes casos do mesmo setor, com informantes distintos. Esse procedimento foi escolhido porque, se acredita, as evidências que surgem de uma análise conjunta de dados de duas ou mais fontes diferentes são consideradas mais robustas do que as que surgem de apenas uma fonte.

A revisão dos informantes refere-se a confirmação e aprovação, pelos entrevistados, dos dados coletados e das interpretações realizadas. Conforme mencionado no item 4.6.4 desta tese, esse procedimento foi realizado no quinto momento da pesquisa de campo, que envolve o retorno do pesquisador até as empresas visitadas. Na prática, o relatório de campo foi revisado pelos participantes e informantes de cada caso analisado, o que contribui para realçar a acurácia do estudo de múltiplos casos, aumentando, dessa forma, a validade das proposições deste ensaio.

No caso do exame pelos pares, o objetivo é aumentar a validade da pesquisa, mediante discussão com especialistas sobre o processo adotado, a congruência dos resultados e as interpretações realizadas. Neste trabalho, o exame pelos pares aconteceu em seminários de pesquisa, realizados pelo Núcleo de Gestão para Sustentabilidade – NGS⁴. Como parte desse processo, foram realizados três seminários⁵ para discutir a congruência entre os elementos conceituais, a pergunta de pesquisa, os objetivos, os pressupostos e as respectivas orientações metodológicas adotadas. A exemplo dessas discussões realizadas antes da ida a campo, outros dois seminários⁶ foram utilizados com o objetivo de apresentar, debater e analisar os resultados e as interpretações realizadas após a coleta dos dados.

Como complemento, foram tomadas algumas medidas, como o compromisso de confidencialidade dos dados coletados junto às empresas pesquisadas, o envio de uma carta de apresentação do pesquisador às empresas e o contato prévio deste autor com os entrevistados.

⁴ Laboratório de pesquisa vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, coordenado pelos professores Gregorio Varvakis e Paulo Selig. Entre as principais atividades deste laboratório de pesquisa, destacam-se os seminários semanais, cujo objetivo é a discussão de projetos de pesquisa que abordam o tema gestão do conhecimento e assuntos correlatos. Mais informações: www.ngs.ufsc.br

⁵ Seminários realizados nos dias 12 de novembro de 2009, 14 de abril de 2010 e 12 de maio de 2010.

⁶ Seminários realizados nos dias 25 de março de 2011 e 02 de maio de 2011.

4.7.2 Validade externa

A validade externa ou a capacidade de generalização, representa a extensão em que as questões coletadas e percebidas podem ser aplicadas a outras situações. Segundo Merriam (2002), é importante destacar o fato de que neste tipo de pesquisa as generalizações devem ser realizadas por quem lê e interpreta os resultados da pesquisa. Isso significa que o próprio leitor deve determinar até que ponto os resultados do estudo podem ou não ser aplicados ao seu caso em particular.

Sendo assim, para garantir a validade externa desta pesquisa, foram selecionadas duas estratégias: a elaboração de uma descrição detalhada de cada caso e a escolha de multicasos que foram analisados em conjunto, complementando assim a responsabilidade em se fornecer os dados adequados.

Portanto, a descrição detalhada foi realizada no intuito de se apresentar o maior número de evidências sobre as questões coletadas e percebidas, possibilitando o entendimento da relação entre as práticas da gestão do conhecimento e os mecanismos de coordenação que determinam o funcionamento e o desempenho de uma rede de valor terceirizada.

A escolha de quatro casos para investigação, em detrimento de caso único, reforça a intenção de se ampliar a variação ou diversidade da unidade de análise da pesquisa. Dessa forma, verifica-se a possibilidade de aumentar as chances de que um dos casos descritos seja condizente com a situação particular do leitor.

4.7.3 Confiabilidade

A confiança ou consistência dos resultados está sendo interpretada nesta pesquisa como estabilidade e precisão, estando relacionada com o grau de consistência dos procedimentos escolhidos, ou, ainda, com o nível de congruência entre os dados coletados e os resultados da pesquisa.

Dessa forma, com o objetivo de minimizar os erros e as visões tendenciosas que possam surgir no estudo dos casos, os procedimentos adotados para realizar as visitas, observações e entrevistas foram documentados. Para isso, foram empregados recursos, como a gravação e transcrição das entrevistas, além de um “diário de campo”. Outro aspecto fundamental para maximizar a confiança e consistência dos resultados da pesquisa é a ida a campo com um esquema conceitual

preliminar, aprofundado com origem na revisão de literatura apresentada nos capítulos 2 e 3 desta tese, e que fizeram emergir elementos teóricos componentes dos roteiros de coleta e análise dos dados (questões de direcionamento).

4.8 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Apesar de se haver encontrado e evidenciado vantagem no método de estudo de caso, verificou-se a necessidade de conhecer e apresentar as principais críticas e/ou limitações associadas a esse método, com o intuito de analisar suas peculiaridades antes de adotá-lo para conduzir esta pesquisa.

Essa decisão possibilitou relacionar os posicionamentos críticos mais comuns e importantes relacionados ao método escolhido, que, segundo Yin (2005), Cooper e Schindler (2003), Demo (1989) e Gil (2002), se refere às seguintes questões: a) apoiar-se apenas em dados qualitativos torna o suporte ou a rejeição mais difícil; b) as generalizações da teoria serão resultantes das especificidades dos dados; e c) não possibilita propor conclusões generalizáveis que possam ser, *a priori*, aplicadas a outros casos.

Entende-se, contudo, que esse aprofundamento em um caso não exclui toda forma de generalização. Ao contrário, essa ênfase em detalhes fornece informações valiosas para a solução de problemas, avaliação e estratégia (COOPER; SCHINDLER, 2003). No caso desta tese, tentou-se minimizar as preocupações com relação ao método escolhido ao propor a investigação em quatro casos em vez de um só, utilizando a lógica de complementaridade de evidências empíricas; e ainda, juntamente com o orientador e coorientadores, registrou-se a preocupação com a formulação apropriada, precisa e clara sobre a problemática e os objetivos desta pesquisa e, conseqüentemente, com a escolha do método mais apropriado.

Dessa forma, mesmo diante das limitações referenciadas, considerou-se o método proposto como o mais apropriado para alcançar os objetivos da investigação.

Por fim, vale ressaltar que as orientações metodológicas relacionadas neste capítulo foram seguidas criteriosamente, buscando-se garantir disciplina e rigor científico necessários para a validade e a confiabilidade dos seus resultados, apresentados a seguir.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os casos, levando em consideração as evidências empíricas coletadas. Para facilitar a compreensão, cada caso será exibido e analisado individualmente, de acordo com as seguintes categorias:

- **atividades terceirizadas na cadeia de valor** – apresenta o modo como a distribuidora está organizada para gerenciar as atividades terceirizadas;
- **mecanismos de coordenação e as práticas da gestão do conhecimento da rede de valor terceirizada** – apresenta a congruência entre as práticas da gestão do conhecimento e os mecanismos de coordenação que suportam a relação entre a distribuidora e suas empresas terceirizadas; para isso, as práticas da gestão do conhecimento foram agrupadas de acordo com os mecanismos de coordenação apresentados no referencial teórico;
- **evidências de conectividade na rede de valor terceirizada** – mostra como ocorrem a interação e a comunicação da distribuidora com suas empresas terceirizadas, levando em consideração a gestão dos contratos e os tipos de tecnologias utilizadas;
- **evidências de coerência na rede de valor terceirizada** – traz os objetivos comuns estabelecidos entre a distribuidora e suas empresas terceirizadas, levando em consideração as decisões estratégicas, as relações de parceria e confiança, o acesso a recursos e a possibilidade de ganhar legitimidade e poder de mercado; e
- **evidências complementares** – são apresentadas evidências empíricas complementares.

Estas categorias foram definidas com base nos elementos conceituais e dos objetivos específicos, previamente identificados e apresentados no capítulo de orientações metodológicas, por meio do quadro 7 – matriz de consistência da pesquisa.

5.1 O CASO DA W DISTRIBUIDORA

Sediada na região Centro-Oeste do Brasil, a W Distribuidora é uma empresa pública, considerada a maior distribuidora de energia

elétrica do Brasil, detentora da maior rede de distribuição de energia elétrica da América Latina e possui 55% de mão de obra terceirizada.

5.1.1 Funcionamento da rede de valor da W Distribuidora

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

Para realizar as atividades da cadeia de valor da W Distribuidora, existem 8.100 funcionários próprios e 9.600 funcionários terceirizados, representados por 90 empresas terceirizadas. Esse quantitativo de funcionários terceirizados – aproximadamente 55% do total de colaboradores – 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 empresas 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 do 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%.

Área	Atividades		
	100% Próprio	Terceirizado e Próprio	100% Terceirizado
Administração	Atividades relacionadas a contabilidade e compras.	Atividades relacionadas a gestão de recursos humanos, almoxarifado, informática e comunicação.	Atividades relacionadas a limpeza, conservação, segurança e transporte de funcionários.
Jurídica	-----	Assessoramento legal.	-----
Financeira	Atividades referentes à gestão financeira de curto e longo prazo.	-----	-----
Técnica	Centros de controle.	Obras - projetos, construções e reformas relacionadas ao sistema elétrico. Manutenção - atividades de reparação programadas e não programadas, inspeção, revisão e adequação de instalações. Operação - operação das instalações de forma programada ou intempestiva, com a participação de operadores em campo, supervisores.	-----
Comercial	-----	Controle de perdas - serviços de inspeção e correção de fraude (roubo de energia) e normalização das instalações elétricas. Controle de inadimplência - avisos, corte e religação de energia. Atendimento ao cliente – realizado por meio de agências de atendimento presencial ou por telefone (<i>Call Center</i>). Também enquadram-se nesse segmento as atividades de leitura, entrega de contas e a ligação nova de clientes (serviço realizado diretamente no endereço do cliente para interligar a unidade consumidora ao sistema elétrico).	-----

Quadro 8 – Grupo de atividades terceirizadas da W Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

Com relação ao grupo de atividades terceirizadas, a W Distribuidora 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*.

De maneira mais específica, como mostra o quadro 8, a W Distribuidora permanece executando sem auxílio dos terceiros apenas as atividades relacionadas a contabilidade, compras, gestão financeira e o centro de controle. 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.

5.1.2 Mecanismos de coordenação e as práticas da gestão do conhecimento da rede de valor da W Distribuidora

O objetivo desta análise é verificar a congruência entre as práticas da gestão do conhecimento e os mecanismos de coordenação que suportam a relação entre a W Distribuidora e suas empresas terceirizadas. Para isso, as práticas da gestão do conhecimento foram agrupadas de acordo com os mecanismos de coordenação, seguindo as oito categorias apresentadas no referencial teórico e listadas a seguir.

- Comunicação, decisão e negociação

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na W Distribuidora, relacionadas a comunicação, decisão e negociação, podem ser verificadas no quadro 9.

Os gestores da W Distribuidora evidenciaram que a realização de reuniões ou atividades conjuntas entre os terceirizados, visando a solucionar problemas diversos ou gerar idéias, não é estimulada pela distribuidora.

Por outro lado, a realização de reuniões ou atividades conjuntas entre a W Distribuidora e suas empresas terceirizadas é prática comum e envolve todas as empresas terceirizadas participantes da rede de valor; na prática, os supervisores e/ou gerentes da distribuidora que trabalham diretamente com os terceirizados realizam reuniões semanais e, por força de contrato, pelo menos uma vez por mês; em alguns polos, o supervisor da terceirizada auxilia diretamente na condução e na comunicação entre as equipes terceirizadas e a distribuidora; trata-se de um contato contínuo.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Comunicação, decisão e negociação.	Reuniões, atividades conjuntas entre os terceirizados.	Não existe.
	Reuniões, atividades conjuntas entre a distribuidora e os terceirizados.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Troca de pessoal (<i>shukko</i>).	Não existe.
	Comunidades de prática / Grupos para solução de problemas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Fóruns presenciais e virtuais.	Não existe.
	Banco de teses e dissertações.	Não existe.
	Publicações técnicas e operacionais.	Não existe.

Quadro 9 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a comunicação, decisão e negociação na W Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

Com relação à prática denominada *shukko*, que neste caso possibilita a troca de funcionários entre a distribuidora e suas terceirizadas, com o intuito de ajudar a introduzir novas tecnologias e conhecer os processos de trabalho, não é permitida pela legislação brasileira e, portanto, não é formalizada pela W Distribuidora. O que existe nesse sentido é a possibilidade de os funcionários próprios e terceirizados trocarem experiência, pelo fato de o treinamento de algumas empresas terceirizadas ser realizado dentro das estruturas da distribuidora.

Nesse sentido, a W Distribuidora mantém em cada um dos seus polos centros de treinamento para treinar turmas próprias e terceirizadas. Os funcionários mais experientes da distribuidora são escalados para treinar turmas de funcionários próprios e terceirizados. E ainda existe um programa no âmbito do qual ex-funcionários da distribuidora, que acabaram de se aposentar, recebem um treinamento para se tornarem instrutores e realizar a capacitação dos terceirizados, permitindo que haja essa convivência dos terceirizados com essa experiência da distribuidora (atualmente, por exemplo, a distribuidora está com uma turma de 40 instrutores realizando esse trabalho).

As comunidades de prática ou grupos de pessoas unidas em torno de um interesse comum são estimuladas pela W Distribuidora, estando envolvidas todas as empresas terceirizadas. Em alguns grupos, participam em conjunto funcionários próprios e terceirizados, como por exemplo, os grupos de prevenção de acidentes de trabalho.

Não é uma prática da W Distribuidora realizar fóruns envolvendo os funcionários terceirizados, nem distribuir publicações técnicas e operacionais ou disponibilizar aos terceirizados uma biblioteca com

exemplares de revistas, teses, dissertações, livros, relatórios e artigos científicos.

- Controle e coordenação social

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na W Distribuidora, relacionadas a controle e coordenação social, podem ser verificadas no quadro 10.

Os funcionários terceirizados de algumas empresas visitam as instalações da distribuidora, socializando-se com os demais funcionários e clientes, visando a adquirir novas informações e conhecimentos. A W Distribuidora, entretanto, não possui uma política formalizada que determina um mentor ou um *coach* para indicar aos funcionários terceirizados as linhas de atuação, facilitando, estimulando e acompanhando o desenvolvimento do indivíduo ou do grupo; nesse sentido, existe uma prática chamada “anjo da guarda”, na qual um técnico de segurança da distribuidora se compromete em acompanhar e orientar um grupo de funcionários terceirizados, sobre como se comportar com relação às políticas e técnicas de segurança.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Controle e coordenação social.	Visitas técnicas entre as empresas / Espaço físico compartilhado.	Existe de forma isolada.
	Mestre-aprendiz / Observação real.	Existe de forma isolada.
	Coaching / Conselheiros de campo.	Não existe.
	Confraternizações / História compartilhada.	Não existe.
	Viagens e visitas a feiras/congressos.	Não existe.
	Ações de responsabilidade social e ambiental.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.

Quadro 10 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a controle e coordenação social na W Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

As confraternizações entre a distribuidora e os terceirizados, envolvendo empresários, empregados e familiares, não são estimuladas pela W Distribuidora, que também não viabiliza a ida de empresários ou funcionários das terceirizadas a feiras, congressos para conhecer outras experiências e refletir conjuntamente sobre as tendências e desafios.

A W Distribuidora incentiva a realização de ações de responsabilidade socioambiental, permitindo aproximação das empresas terceirizadas com as questões de desenvolvimento comunitário;

inclusive, a distribuidora utiliza um indicador para medir essa prática junto às empresas terceirizadas.

- Unidades e papéis de integração

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na W Distribuidora, relacionadas às unidades e papéis de integração, podem ser verificadas no quadro 11.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Unidades e papéis de integração.	Planejamento estratégico envolvendo os terceirizados.	Não existe.
	Banco de competências individuais / Páginas amarelas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.

Quadro 11 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas às unidades e papéis de integração na W Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

A W Distribuidora não discute o planejamento e assuntos estratégicos com as empresas terceirizadas; a integração das empresas terceirizadas é realizada após as decisões e definições estratégicas, ou seja, é sugerido um alinhamento estratégico.

Uma ação que envolve todas as empresas terceirizadas é a disponibilidade, por parte da W Distribuidora, de um repositório de informações sobre as capacidades técnicas e científicas dos funcionários terceirizados. Na prática, existe um sistema ligado à parte de segurança no trabalho que permite que a W Distribuidora realize o controle, via CPF, de cada funcionário terceirizado.

- Sistemas de seleção das empresas terceirizadas

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na W Distribuidora, relacionada à seleção de empresas terceirizadas, podem ser verificados no quadro 12.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Seleção de empresas terceirizadas.	Banco de competências organizacionais	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.

Quadro 12 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas à seleção de empresas terceirizadas na W Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

Existe um banco de dados que permite a W Distribuidora ter acesso às características de cada empresa terceirizada. Esse repositório de informações permite identificar qual empresa terceirizada possui essa ou aquela capacidade técnica, qual é referência na execução de atividade tal etc. Vale ressaltar que esse cadastro é parte inicial da licitação dos serviços, sendo portanto utilizado na seleção das empresas terceirizadas.

- Coordenação central e relações de autoridade e hierarquia

Não foram selecionadas práticas da gestão do conhecimento relacionadas a coordenação central e relações de autoridade e hierarquia. Entende-se que a tentativa da distribuidora em incluir as práticas da gestão do conhecimento na rotina organizacional e envolver seus terceirizados reflete a existência de uma coordenação central da rede de valor.

- Sistemas de controle e planejamento

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na W Distribuidora, relacionadas aos sistemas de controle e planejamento, podem ser verificadas no quadro 13.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Sistemas de controle e planejamento.	Narrativas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	<i>Benchmarking</i> interno e externo / Compartilhamento das melhores práticas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Elaboração de manuais para replicação de práticas / Rotinas bem sucedidas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Memória organizacional / Registro do conhecimento da distribuidora.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Sistema de inteligência competitiva.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.

Quadro 13 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de controle e planejamento na W Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

Em razão da necessidade de repassar uma instrução ou treinamento específico aos terceirizados, como, por exemplo, para alguns tipos de rede elétrica e equipamentos de tecnologia mais avançada, a W Distribuidora faz uso de narrativas para abordar tais assuntos e obter sucesso no aprendizado do terceirizado.

Ao acompanhar e avaliar a execução dos serviços terceirizados, a W Distribuidora procura identificar e selecionar as melhores formas de fazer tal serviço e, na sequência, esse procedimento é incorporado aos procedimentos da distribuidora e repassado para os demais prestadores de serviços.

Esses procedimentos de execução são explicitados e disponibilizados pela W Distribuidora por meio de bancos de dados e manuais, para facilitar a compreensão desse conhecimento por um número maior de terceirizados. Essa prática é tratada como cláusula contratual e impacta todas as empresas terceirizadas.

Esse banco de dados contém as informações necessárias para execução das atividades. Portanto, ao serem contratadas, todas as empresas terceirizadas recebem as informações necessárias para iniciar a execução das atividades; também é disponibilizado aos sindicatos, que auxiliam na divulgação e facilitam o acesso a essas informações.

Em paralelo, a W Distribuidora estimula seus diretores, gerentes e supervisores a visitar empresas diversas (de energia elétrica e de outros setores) e identificar questões que permitem melhorar os processos internos da distribuidora.

- Sistemas de incentivos

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na W Distribuidora, relacionadas aos sistemas de incentivos, podem ser verificados no quadro 14.

Não existe nenhuma ação por parte da W Distribuidora relacionada a estímulos para inovação ou política de premiação das melhores ideias junto aos terceirizados; houve uma tentativa nesse sentido, mas o jurídico da distribuidora não permitiu em virtude da lei 8.666.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Sistemas de incentivos.	Dia da Inovação / Estímulos para inovação.	Não existe.
	Treinamentos, cursos, seminários, palestras, <i>workshops</i> .	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Educação continuada / Reembolso de taxas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Universidade corporativa.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.

Quadro 14 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de incentivos na W Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

A W Distribuidora realiza treinamentos, capacitação para seus terceirizados e, para isso, utiliza as estruturas da universidade corporativa da distribuidora (sala de aulas, alojamento, refeitórios e etc). Existe também uma parceria com o SENAI, sindicatos e Federação das Indústrias do Estado para que sejam disponibilizados diversos cursos.

A W Distribuidora mantém uma Universidade Corporativa, aberta para o uso das empresas terceirizadas; essas empresas fazem uso dos cursos e instalações mediante as parcerias feitas entre a distribuidora e algumas instituições (SENAI, sindicatos etc); atualmente, funciona como uma universidade aberta. São realizados cursos de vários níveis com o objetivo de promover a qualificação da mão de obra, apontada como um dos maiores problemas da terceirização.

Além desses cursos e treinamentos, a W Distribuidora motiva de forma indireta os funcionários terceirizados a continuarem sua educação. Por meio de cláusulas contratuais, a distribuidora sugere que as empresas terceirizadas façam investimentos na educação dos seus funcionários; a realização deste investimento permite a empresa terceirizada reduzir suas multas por desconformidades em até 15%.

- Sistemas de informação

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na W Distribuidora, relacionadas aos sistemas de informação, podem ser verificados no quadro 15.

A W Distribuidora faz uso de portais, *e-mails*, *chats*, *intranets* e *extranets* e envolve todas as empresas terceirizadas; tanto a comunicação por *e-mail* como o acesso ao portal permite um contato direto dos terceirizados com a distribuidora, facilitando a comunicação e o acesso a documentos e melhorando a rotina de trabalho.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Sistemas de informação.	Espaço eletrônico: portais, e-mails, chats, intranets e extranets.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	E-learning.	Não existe.
	Base de dados on-line compartilhados.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Gestão de conteúdo.	Existe de forma isolada.
	Gestão eletrônica de documentos (GED).	Existe de forma isolada.

Quadro 15 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de informação na W Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

A W Distribuidora não faz uso das ferramentas de *e-learning* para interagir ou se comunicar com as empresas terceirizadas. Possui, no entanto, uma base de dados *on-line* que permite toda e qualquer empresa terceirizada, por intermédio do seu *login* e senha, ter acesso aos documentos necessários, requisições de pagamento, emissão de faturas, notas fiscais etc. Um desses sistemas funciona como um repositório de informações, com toda a documentação relacionada aos procedimentos de execução, as normas e, inclusive, com a documentação dos terceirizados. E ainda, permite que a distribuidora realize o gerenciamento de informações físicas e digitais. De forma prática, essa base está passando por uma fase de transição, repassando todo a parte de documentação física para a forma digital.

De forma geral, os mecanismos de coordenação suportados pelas práticas da gestão do conhecimento possibilitaram, além da redução de custos, uma melhora significativa em relação a equipamentos, tecnologia para execução do serviços (atualmente, as empresas terceirizadas possuem equipamentos superiores e mais novos do que os da distribuidora) e segurança no trabalho (o número de acidentes teve uma redução significativa). Vale reforçar o fato de 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.

5.1.3 Evidências de conectividade na rede de valor da W Distribuidora

As evidências de conectividade percebidas ao longo da rede de valor da W Distribuidora ilustram como ocorrem a interação e a

comunicação da distribuidora com suas empresas terceirizadas. Essa análise levou em consideração alguns aspectos, como, por exemplo, formas ou meios de interação e comunicação, como isso acontece, relação com a gestão dos contratos e tipos de tecnologias utilizadas.

Sobre os aspectos relacionados às formas ou meios de interação e comunicação, ficou evidente que o contato diário da distribuidora com os terceirizados é realizado primordialmente por telefone e por *e-mail*. O contato face a face acontece quando uma reunião é demandada de ambos os lados ou em reuniões pré-agendadas; por exemplo, equipes da distribuidora realizam reuniões presenciais com os gestores das empresas terceirizadas para discutir os resultados, os indicadores da qualidade dos serviços e da segurança do trabalho, a continuidade do trabalho, o alinhamento de atividades e a correção de inconformidades.

Essa interação face a face também é possibilitada pela realização de treinamentos, capacitação ou *workshops* envolvendo os terceirizados para compartilhamento de experiências e acompanhamento da qualificação do pessoal. Por exemplo, a W Distribuidora mantém centros de treinamentos para capacitar turmas próprias e terceirizadas; funcionários experientes da distribuidora e/ou ex-funcionários (aposentados) recebem um treinamento para se tornarem instrutores e realizar a capacitação dos novos profissionais, permitindo que haja essa convivência e troca de experiência entre os terceirizados e a distribuidora. Essa interação também é possibilitada pelo acesso que os terceirizados possuem às estruturas da Universidade corporativa da distribuidora (sala de aulas, alojamento, refeitórios etc).

Portanto, as reuniões e atividades conjuntas entre a W Distribuidora e suas empresas terceirizadas permitem solucionar problemas diversos, gerar ideias, e acontecem em situações diversas, seja com a vinda dos representantes das empresas terceirizadas até a sede da distribuidora ou no local onde os serviços são executados; por exemplo, os supervisores das empresas terceirizadas visitam diariamente os polos da distribuidora espalhados por toda área de concessão; essa interação auxilia na condução e na comunicação entre as equipes terceirizadas e a distribuidora.

Essa conectividade é percebida na relação entre a distribuidora e as empresas terceirizadas, mas revela-se fragilizada na relação entre as empresas terceirizadas que compõem a rede de valor, uma vez que a interação e a comunicação dessas empresas se restringe às reuniões nos sindicatos para discutir assuntos relacionados à negociação dos contratos.

Sendo assim, a inexistência de reuniões e atividades conjuntas entre as empresas terceirizadas minimiza a possibilidade dessas empresas trocarem diretamente informações e conhecimentos ao longo da rede de valor. A conectividade de toda a rede também é prejudicada pelo fato de a W Distribuidora não se comunicar diretamente com seus funcionários terceirizados, por meio de informativos ou publicações técnicas/operacionais.

A forma como a W Distribuidora gerencia os contratos de terceirização também permite analisar como ocorre a interação e a comunicação da distribuidora com as empresas terceirizadas ao longo da rede de valor. Para dividir os serviços e comunicar claramente o papel de cada terceirizada, a distribuidora realiza reuniões mensais com as empresas terceirizadas para discutir quais são as demandas, onde e quanto os serviços serão executados; um sistema via internet auxilia a distribuidora a gerenciar as demandas de serviço, enquanto as empresas terceirizadas apresentam um relatório 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 necessários para aquele período.

Portanto, existem uma comunicação e uma demanda de serviços geradas dos dois lados (de quem está controlando – distribuidora – e de quem está executando – terceirizada) e, a partir daí, são distribuídos os serviços que serão alocados para aquele período, qual empresa terceirizada vai realizar, o que vai executar e onde. Essa prática é denominada de acordo de serviço.

Juntamente com os acordos de serviços apoiados em contrato, existe uma sistemática de avaliação (com foco no prazo, na qualidade do serviço e na segurança) que mede o índice de desempenho das empresas terceirizadas. Essa sistemática de avaliação permite acompanhar o alinhamento das empresas terceirizadas com relação ao padrão estabelecido pela distribuidora.

Com efeito, as não conformidades são detectadas em inspeções de campo, que ensejam relatórios repassados imediatamente ao responsável pela execução do serviço em análise; na sequência, a empresa terceirizada é formalmente notificada, por uma carta por escrito, e convidada a elaborar, em conjunto com a distribuidora, um plano de ação para corrigir tais inconformidades. Em reuniões semanais, a distribuidora faz o acompanhamento da evolução e ou correção dos problemas; a distribuidora também estimula os supervisores da terceirizada a fazerem suas inspeções de campo para garantir a qualidade dos serviços prestados e evitar as inconformidades.

Com relação aos recursos tecnológicos utilizados para apoiar a realização e a gestão dos serviços terceirizados, a W Distribuidora faz uso de sistemas de internet para possibilitar que:

- todas as empresa terceirizadas, por intermédio do seu *login* e senha, tenham acesso aos documentos necessários, requisições de pagamento, emissão de faturas e notas fiscais;
- a distribuidora realize, pelo CPF, o acompanhamento e o controle dos aspectos que envolvem a segurança do trabalho;
- a distribuidora acompanhe e controle as informações sobre as empresas terceirizadas;
- sejam realizadas 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 será realizado, quais equipamentos serão utilizados e o que tem que ser trocado; e
- os responsáveis pela distribuidora consigam acessar o sistema de qualquer local, para verificar se o FGTS foi recolhido, se o pagamento dos funcionários terceirizados está em dia, se o comprovante/certificado do curso está disponível (digitalizado) etc.

Esses recursos tecnológicos estão integrados com todas as empresas terceirizadas, que, por sua vez, conseguem se comunicar em tempo real com a distribuidora. Dessa forma, além de potencializar a capacidade de comunicação entre a W Distribuidora e suas empresas terceirizadas, essas tecnologias agilizam os trâmites diários e facilitam a execução dos serviços. A conectividade ao longo da rede de valor, entretanto, é limitada, uma vez que essas tecnologias não permitem que as empresas terceirizadas se comuniquem entre elas.

5.1.4 Evidências de coerência na rede de valor da W Distribuidora

As evidências relacionadas a coerência foram verificadas levando em consideração a capacidade da W Distribuidora envolver empresas terceirizadas nas decisões estratégicas, estabelecer relações de parceria e confiança, possibilitar o acesso a recursos, permitir ganhos de legitimidade, poder individual e eficiência ao longo da sua rede de valor.

Ao serem questionados se as decisões estratégicas da W Distribuidora envolvem as empresas terceirizadas, os gestores

afirmaram que as empresas terceirizadas não participam, nem interferem na elaboração do planejamento estratégico da distribuidora – o alinhamento dos terceirizados acontece depois que as questões estratégicas são decididas internamente pela distribuidora.

Essa realidade dificulta o compartilhamento de interesses comuns e uma conseqüente relação de parceria (ganha-ganha) entre a W Distribuidora e suas empresas terceirizadas. Apesar de a distribuidora sinalizar o interesse na constituição de parcerias, esta possibilidade é limitada pelo fato de a distribuidora ser uma empresa pública e fazer do contrato o principal mediador dessa relação.

As empresas terceirizadas, entretanto, conseguem acessar e compartilhar alguns recursos (tangíveis e/ou intangíveis) disponibilizados pela distribuidora. Ao serem contratadas, por exemplo, todas as empresas terceirizadas recebem os procedimentos de execução para iniciar as atividades, que são explicitados na forma de manuais e guias para compor o contrato; ou seja, esses conhecimentos são repassados para as empresas terceirizadas na contratação.

Existem também algumas ferramentas da gestão desenvolvidas pela W Distribuidora e compartilhadas com todas as empresas terceirizadas, que fazem uso direto e indireto para coordenar e acompanhar os processos de trabalho.

As empresas terceirizadas, ao realizar suas capacitações no centro de treinamento da distribuidora e participar dos cursos da Universidade Corporativa da distribuidora, conseguem trocar experiência com a W Distribuidora; essa realidade é facilitada pelas parcerias realizadas entre a distribuidora e algumas instituições, como o SENAI e os sindicatos.

Ainda relacionado à educação, a distribuidora incentiva (em cláusulas contratuais) que as empresas terceirizadas invistam na educação dos seus funcionários (ensino fundamental, médio e universitário) e, com isso, consigam reduzir suas multas contratuais em 5%, 10% e 15% respectivamente.

No tocante à ampliação de poder individual da empresa terceirizada, ficou evidente que a W Distribuidora emite um certificado atestando que a empresa prestadora de serviço possui capacidade técnica e trabalha dentro dos padrões de qualidade exigidos pela distribuidora. Então, a terceirizada faz uso desse documento para ganhar legitimidade ante o mercado e conseguir aumentar seu poder de barganha com outras empresas, fechar contratos etc.

Por outro lado, não ficaram evidentes situações que permitam afirmar que os funcionários das empresas terceirizadas ganham legitimidade por fazer parte da rede de valor da W Distribuidora. Os

gestores da distribuidora destacaram que questões voltadas para incluir o terceirizado, como, por exemplo, confraternizações que envolvam os funcionários próprios e terceirizados, não costumam ser apoiadas e/ou aprovadas pelo setor jurídico da distribuidora.

Ao serem questionados sobre a obtenção de eficiência, os gestores da W Distribuidora afirmaram que, além da redução de custos, é perceptível que existe melhora significativa em relação a equipamentos e tecnologia para execução dos serviços (“as empresas terceirizadas estão com equipamentos superiores e mais novos que os da distribuidora”) e em relação à segurança (“o número de acidentes reduziu significativamente”). Segundo os responsáveis pela distribuidora, a gestão efetiva dos contratos fez com que as empresas terceirizadas evoluíssem bastante na questão de equipamentos (parte estrutural), na execução de procedimentos, no treinamento de funcionários, na gestão do pessoal terceirizado e, com isso, trouxe mais eficiência para a distribuidora e, conseqüentemente, uma melhoria na qualidade dos serviços.

Outro ponto discutido e informado pela W Distribuidora é que, ao acompanhar e avaliar a execução dos serviços terceirizados, é possível identificar e selecionar as melhores formas de fazer tal serviço e, na seqüência, incorporar essa nova forma aos procedimentos da distribuidora e repassar para os demais prestadores de serviços.

Por fim, ficou claro que a W Distribuidora incentiva e cobra das empresas terceirizadas ações de responsabilidade socioambiental; existe, inclusive, um indicador para medir essa prática, que impacta na qualidade do serviço prestado pela terceirizada.

5.1.5 Evidências complementares

A coordenação das atividades terceirizadas na W Distribuidora envolve basicamente três etapas:

- engenharia do contrato, que faz a explicitação das partes técnicas do serviço que serão incorporadas no contrato; para isso, é criada uma empresa virtual, chamada de Empresa de Referência, que simula os custos totais e por serviço, lucratividade, faturamento, operações, entre outros, com o objetivo de sugerir o melhor preço para contratação dos serviços terceirizados, alinhado com a realidade do mercado e da qualidade esperada pela distribuidora;

- cadastro das empresas terceirizadas (exigindo os critérios de habilitação), seguida da etapa de aquisição, compra do serviço - contratação propriamente dita; e
- após a contratação, outra equipe inicia a gestão dos contratos, que é centralizada em uma gerência na sede da distribuidora.

Sendo assim, o que suporta a gestão da terceirização é a capacidade que a W Distribuidora tem para explicitar e disponibilizar em contrato para as empresas terceirizadas tudo o que é necessário para execução dos serviços, de forma padronizada, deixando o contrato objetivo e claro.

Portanto, este contrato não é apenas uma questão jurídica; a W Distribuidora especifica todos os procedimentos de execução e o contrato passa a ter duas grandes partes: as questões legais (exigências jurídicas) e os anexos com as diretrizes de como realizar os serviços. Estes anexos especificam toda a parte técnica e informativa que a distribuidora utiliza para conduzir as atividades terceirizadas; as empresas terceirizadas são comunicadas sobre como executar as atividades seguindo os padrões da distribuidora; essa explicitação é feita de forma detalhada chegando a indicar, por exemplo, todos os treinamentos que as empresas terceirizadas e seus funcionários precisam realizar, seguido do conteúdo programático de cada treinamento.

Nesse sentido, fica sobre a responsabilidade da empresa terceirizada estipular o preço dos serviços, colocar as pessoas para executar e, logicamente, gerenciar a execução dessas atividades conforme está especificado. Na prática, as empresas terceirizadas recebem várias instruções e procedimentos que cada atividade exige; ou seja, a W Distribuidora possui conhecimentos adquiridos ao longo do tempo que são repassados para as empresas terceirizadas, como, por exemplo, a chave correta que o terceirizado deve utilizar para fazer uma ligação, quais as especificações, qual a pressão que deve ser dada no conector etc.

Dessa forma, o segredo, segundo os gestores da W Distribuidora, está na combinação entre a engenharia de um excelente contrato (explicitação do conhecimento operacional da distribuidora) e uma eficiente gestão do contrato (que abrange, além da supervisão, auditoria e acompanhamento direto dos terceirizados, a decisão de não terceirizar o que é *know-how* da distribuidora no setor de distribuição de energia elétrica).

5.2 O CASO DA X DISTRIBUIDORA

Localizada no Nordeste brasileiro, a X Distribuidora é uma empresa privada, possui o maior índice de mão de obra terceirizada entre as distribuidoras brasileiras (85% dos funcionários são terceirizados), e foi eleita em 2009 e 2010 a melhor distribuidora de energia do Brasil e a melhor distribuidora na avaliação dos clientes.

5.2.1 Funcionamento da rede de valor da X Distribuidora

A X Distribuidora possui 16 centros espalhados pelo Estado, que ajudam a executar os serviços em toda sua área de concessão; além da sede da distribuidora, são 13 treze polos em cidades do Estado e dois polos na Capital.

Esses 16 centros estão sobre a responsabilidade de duas diretorias que controlam a operação/execução das atividades terceirizadas: Diretoria Técnica e Comercial, apoiadas em áreas de apoio. E ainda existe uma área específica (Gestão de Parceiros) que funciona como a principal interface de comunicação dos terceirizados com a distribuidora.

Para executar suas atividades, a X Distribuidora possui aproximadamente 1.240 funcionários próprios e 7.100 funcionários terceirizados, que estão sobre a responsabilidade de 60 empresas terceirizadas. Dessas 60 empresas terceirizadas, 40 são consideradas estratégicas e as outras 20 não recebem esta classificação, uma vez que possuem menos de 10 funcionários, ou possuem contrato temporário ou contrato inferior a seis meses.

Com relação ao porte dessas 60 empresas terceirizadas, 8% (cinco empresas) são consideradas grandes empresas (possuem mais de 500 funcionários); 84% (cinquenta empresas) são consideradas médias empresas (100 a 499 funcionários), e 8% (cinco empresas) são consideradas micro e pequenas empresas (0 a 99 funcionários). Segundo os gestores da X Distribuidora, a existência de empresas de tamanhos e/ou estruturas diferentes dificulta a gestão dos serviços terceirizados. O maior desafio, portanto, é alinhar as empresas terceirizadas com os objetivos da distribuidora.

Atualmente, a distribuidora está procurando eliminar os contratos com empresas que possuem uma estrutura pequena e preferindo empresas de médio e grande porte. O motivo dessa decisão é a dificuldade de uniformizar, profissionalizar a execução e prestação dos serviços das pequenas empresas. A experiência nestes últimos seis anos

têm mostrado aos gestores da distribuidora que, quando a empresa é pequena, essa dificuldade de profissionalização e alinhamento é muito maior; as empresas pequenas não conseguem acompanhar, bancar as exigências feitas pela distribuidora.

Portanto, as maiores dificuldades são: a) alinhar as empresas terceirizadas com os objetivos da distribuidora; e b) profissionalizar a prestação de serviço – quanto menor a estrutura da empresa (dificuldade de entendimento, de comunicação, pouco conhecimento, estrutura organizacional indefinida, poucas pessoas trabalhando, o capital de giro baixo não consegue absorver ou desenvolver os padrões e etc.), mais difícil fica para ela acompanhar, absorver o padrão que a distribuidora quer estabelecer. Sendo assim, o tempo mostrou que a gestão da rede é facilitada quando as empresas terceirizadas possuem uma mínima estrutura que consiga atender as exigências, os padrões da distribuidora.

Essa preferência por empresas de médio e grande porte faz com que a X Distribuidora se posicione levando em consideração o sentimento de parceria que é desenvolvido. Assim, entende-se que o problema não está em fechar contratos com médias e grandes empresas, mas sim como a empresa terceirizada está valorizando a relação de parceria, se está alinhada estrategicamente com a distribuidora, se está cumprindo as especificações de contrato e realizando o acompanhamento da execução das atividades. Para verificar essas questões, a distribuidora faz uso de uma sistemática de avaliação de relacionamento que envolve questões macro e micro de cada empresa terceirizada.

Com relação ao grupo de atividades terceirizadas, a X Distribuidora segue a tendência do setor elétrico brasileiro de transferir para terceiros atividades que vão além dos serviços de apoio historicamente já terceirizados (limpeza, conservação e segurança), e passa a incluir atividades de caráter técnico e comercial, diretamente ligadas ao seu *core business*.

De modo mais específico, como mostra o quadro 16, a X Distribuidora permanece executando sem auxílio dos terceiros as atividades relacionadas ao centro de controle, contabilidade, compras, gestão de pessoas e gestão financeira. Para a execução das atividades relacionadas ao almoxarifado, comunicação e assessoramento legal, a X Distribuidora possui tanto pessoal próprio como terceirizado.

Área	Atividades		
	100% Próprio	Terceirizado e Próprio	100% Terceirizado
Administração	Atividades relacionadas a contabilidade, compras e gestão de recursos humanos.	Atividades relacionadas ao almoxarifado e comunicação.	Atividades relacionadas a limpeza, conservação, segurança, informática e transporte de funcionários.
Jurídica	-----	Assessoramento legal.	-----
Financeira	Atividades referentes à gestão financeira de curto e longo prazo.	-----	-----
Técnica	Centros de controle	-----	Obras - projetos, construções e reformas relacionadas ao sistema elétrico. Manutenção - atividades de reparação programadas e não programadas, inspeção, revisão e adequação de instalações. Operação - operação das instalações de forma programada ou intempestiva, com a participação de operadores em campo, supervisores.
Comercial	-----	-----	Controle de perdas - serviços de inspeção e correção de fraude (roubo de energia) e normalização das instalações elétricas. Controle de inadimplência - avisos, corte e religação de energia. Atendimento ao cliente – realizado por meio de agências de atendimento presencial ou por telefone (<i>Call Center</i>). Também enquadram-se nesse segmento as atividades de leitura, entrega de contas e a ligação nova de clientes (serviço realizado diretamente no endereço do cliente para interligar a unidade consumidora ao sistema elétrico).

Quadro 16 – Grupo de atividades terceirizadas da X Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

Fica evidente, portanto, o fato de que a maioria das atividades da X Distribuidora (relacionadas a obra, manutenção, operação, controle de perdas, controle de inadimplência, atendimento ao cliente, limpeza, conservação, segurança, informática e transporte de funcionários) é realizada por equipes 100% terceirizadas. Vale destacar que, apesar dos serviços técnicos serem terceirizados em sua totalidade, a X Distribuidora mantém uma equipe própria “mínima” para situações contingenciais.

5.2.2 Mecanismos de coordenação e as práticas da gestão do conhecimento da rede de valor da X Distribuidora

O objetivo desta análise é verificar a congruência entre as práticas da gestão do conhecimento e os mecanismos de coordenação que suportam a relação entre a X Distribuidora e suas empresas terceirizadas. Para isso, as práticas da gestão do conhecimento foram agrupadas de acordo com os mecanismos de coordenação, seguindo as oito categorias apresentadas no referencial teórico e listadas a seguir.

- Comunicação, decisão e negociação

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na X Distribuidora, relacionadas a comunicação, decisão e negociação, podem ser verificadas no quadro 17.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Comunicação, decisão e negociação.	Reuniões, atividades conjuntas entre os terceirizados.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Reuniões, atividades conjuntas entre a distribuidora e os terceirizados.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Troca de pessoal (<i>shukko</i>).	Não existe.
	Comunidades de prática / Grupos para solução de problemas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Fóruns presenciais e virtuais.	Existe de forma isolada.
	Banco de teses e dissertações.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Publicações técnicas e operacionais.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.

Quadro 17 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a comunicação, decisão e negociação na X Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

A realização de atividades conjuntas ou de reuniões entre as empresas terceirizadas podem ser verificadas no contato do dia a dia (como a maior parte das empresas terceirizadas são regionais, o contato diário estabelece um relacionamento sustentado pela comunicação informal), nos encontros organizados e promovidos pela X Distribuidora (como, por exemplo, *workshops* de alinhamento estratégico) e das interações no sindicato (instituído para tratar dos assuntos das empresas que prestam serviços para a X Distribuidora; além de apoiar, a distribuidora está buscando solidificar cada vez mais esse sindicato).

Estes momentos são oportunos para as empresas terceirizadas estreitarem os laços entre elas, conversar, discutir ideias e procurar soluções para problemas/dúvidas que sejam comuns. Conheceu-se essa realidade pois se participou de um *workshop* de alinhamento referente às novas tecnologias implementadas e a conscientização sobre segurança no trabalho; este *workshop* foi realizado nas instalações da X Distribuidora e envolveu os representantes de todas as empresas terceirizadas.

Em paralelo, existem outras reuniões informais e formais entre a X Distribuidora e suas empresas terceirizadas. As reuniões informais acontecem sem agenda, respeitando a demanda das empresas terceirizadas e/ou da distribuidora; vale destacar que as empresas terceirizadas são estimuladas a procurar a distribuidora sempre que sentem necessidade. Já as reuniões com convocação formal por parte da distribuidora são utilizadas para tratar de temas como alinhamento estratégico, questões sobre segurança, atualização de normas e procedimentos; por força de contrato, todas as empresas terceirizadas são obrigadas a participar.

Com relação à prática denominada *shukko*, não é permitida pela legislação brasileira e, portanto, não é formalizada pela X Distribuidora. O que existe nesse sentido é um forte incentivo por parte da X Distribuidora para que ex-funcionários possam ir trabalhar nas empresas terceirizadas e, com isso, consigam transferir *know-how* da distribuidora para os terceirizados.

As comunidades de prática ou grupos de pessoas unidas em torno de um interesse comum são estimuladas pela X Distribuidora, envolvendo todas as empresas terceirizadas. Esses grupos de trabalho são formados por funcionários próprios e terceirizados, que juntos discutem questões relacionadas à normatização dos procedimentos da distribuidora, à segurança, à nova forma de fazer determinado serviço etc.

A X Distribuidora disponibiliza espaços físicos para realização de fóruns e discussões com as empresas terceirizadas. Não existem, entretanto, espaços virtuais para essas discussões; elas acontecem presencialmente e o portal via internet é utilizado apenas para armazenar, tornar acessível e/ou disseminar as informações entre as empresas terceirizadas.

Por outro lado, a X Distribuidora mantém uma biblioteca com computadores, artigos, revistas, teses e dissertações, que pode ser utilizada por todos os funcionários próprios e terceirizados.

Também foi possível verificar que existem 3 tipos de publicações periódicas distribuídas pela X Distribuidora as empresas e funcionários terceirizados:

- Revista Conhecimento – publicada duas vezes por ano, é distribuída para os gestores das empresas terceirizadas e da distribuidora; é uma revista com artigos científicos e relatos detalhados de técnicas e resultados de experiências que envolvem os processos de trabalho e a execução dos serviços; portanto, possui um enfoque mais técnico e operacional;
- Revista Família – publicada a cada dois meses, é distribuída para os 7.100 funcionários terceirizados; faz parte de um programa desenvolvido pela X Distribuidora, chamado “Ação Distribuidora e a Família”, e publica histórias de quem vive a companhia, curiosidades, figuras, quadrinhos, divulgação dos sorteios, reportagens com dicas gerais, dicas de segurança, espaço para o leitor, sugestões de cursos, sugestões de lazer etc.; e
- Jornal Ação X Distribuidora – publicado bimestralmente, é um informativo da X Distribuidora distribuído para os 7.100 funcionários terceirizados; o foco desse jornal é divulgar as ações realizadas pela distribuidora para e com os terceirizados; existem espaços para os funcionários terceirizados relatarem suas conquistas, desafios e as boas práticas que aconteceram no seu trabalho; as certificações conseguidas por parte das empresas terceirizadas também são publicadas; os canais de comunicação da X Distribuidora com os funcionários terceirizados são divulgados em várias partes desse jornal, reforçando o compromisso de todos com as questões de segurança (é fortemente destacado o fato de que as sugestões e denúncias de descumprimento dos procedimentos podem ser feitas sem a necessidade do funcionário se identificar); campanhas de incentivo ao uso dos equipamentos de segurança recebem destaque especial; as informações sobre o plano de carreira para os terceirizados com o apoio da distribuidora também é assunto dessa publicação; e são disponibilizadas a agenda com eventos, *workshops* e cursos.

Além dessas três publicações regulares, informativos não regulares (esporádicos) são distribuídos pela X Distribuidora de acordo com a demanda, ou seja, sempre que existe a necessidade de comunicar reuniões especiais, premiações, novas normas, atualização de normas e

procedimentos etc. Por exemplo, foi possível verificar a distribuição de cartilhas com história em quadrinhos sobre duas personagens que trabalham na mesma empresa terceirizada, mas que possuem comportamentos bem diferentes na hora de utilizar os equipamentos de segurança no trabalho; essa é uma das formas que a X Distribuidora utiliza para se comunicar com os funcionários terceirizados sobre a importância da prevenção de acidentes laborais.

- Controle e coordenação social

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na X Distribuidora, relacionadas a controle e coordenação social, podem ser verificadas no quadro 18.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Controle e coordenação social.	Visitas técnicas entre as empresas / Espaço físico compartilhado.	Existe de forma isolada.
	Mestre-aprendiz / Observação real.	Não existe.
	Coaching / Conselheiros de campo.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Confraternizações / História compartilhada.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Viagens e visitas a feiras/congressos.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Ações de responsabilidade social e ambiental.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.

Quadro 18 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a controle e coordenação social na X Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

A prática dos funcionários terceirizados visitarem as instalações da X Distribuidora, socializando-se com os demais funcionários e clientes, é comum apenas para as atividades relacionadas a área comercial e atendimento emergencial. A X Distribuidora está executando um programa chamado “boas vindas para os terceiros”, com o intuito de expandir esta prática para todas as áreas terceirizadas; nesse programa, ao iniciar suas atividades, os novos colaboradores terceirizados são encaminhados para visitar e conhecer o funcionamento do centro de operação, do tele-atendimento, da geradora e os principais programas da distribuidora.

A X Distribuidora não possui uma política formalizada que determina um mentor para indicar aos funcionários terceirizados as linhas de atuação, facilitando, estimulando e acompanhando o

desenvolvimento do indivíduo ou do grupo; nesse sentido, existe uma orientação no plano gerencial (*coaching*) que busca o alinhamento de informações e o aconselhamento nas tomadas de decisões, realizado com base na sistemática de avaliação global das empresas terceirizadas efetivada pela X Distribuidora. Os resultados da implementação dessa sistemática permite que a X Distribuidora envie *feedback* e possibilidades de melhorias e crescimento para as empresas terceirizadas, por meio de ações corretivas e planos de ação.

Com relação às confraternizações entre a X Distribuidora e seus terceirizados, cada localidade (polo da distribuidora) realiza suas festas, confraternizações e parte dos funcionários terceirizados é convidada a participar. Todas as empresas terceirizadas participam, mas, por uma limitação de orçamento, é necessário selecionar uma quantidade de funcionários por empresas terceirizadas, não sendo, portanto, possível a participação total dos 7.100 funcionários terceirizados.

Existe por parte da X Distribuidora um incentivo para que as empresas terceirizadas estejam sempre visitando e participando de feiras e congressos. Na prática, a X Distribuidora informa a todas as empresas terceirizadas as principais datas, locais, objetivos dos congressos, feiras e eventos e, em paralelo, reforça a importância da participação. Quando se trata de um evento relevante, a X Distribuidora reserva parte do seu orçamento para bancar parte das despesas com essas viagens e participações; por exemplo, realiza uma parte do pagamento das principais despesas (hospedagem, passagens e inscrição) e a empresa terceirizada entra com uma contrapartida.

Também é prática da X Distribuidora estimular e exigir, por meio da sua sistemática de avaliação, que as empresas terceirizadas desenvolvam ações de responsabilidade socioambiental. Existe, inclusive, um programa de responsabilidade socioambiental que inclui todas as empresas terceirizadas, cujo objetivo principal é orientar e estimular as práticas socioambientais por parte da distribuidora e das suas empresas terceirizadas.

- Unidades e papéis de integração

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na X Distribuidora, relacionadas as unidades e papéis de integração, podem ser verificadas no quadro 19.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Unidades e papéis de integração.	Planejamento estratégico envolvendo os terceirizados.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Banco de competências individuais / Páginas amarelas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.

Quadro 19 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas às unidades e papéis de integração na X Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

A realização do planejamento da X Distribuidora envolve as empresas terceirizadas na definição de objetivos, estratégias, metas e cronogramas. Na prática, das 60 empresas terceirizadas, todas as 40 consideradas estratégicas (responsáveis pela execução da maior parte dos serviços terceirizados) participam das decisões do planejamento da distribuidora, que acontece entre os meses de outubro a janeiro. A intenção da X Distribuidora é possibilitar que todas as 60 empresas terceirizadas (incluindo as 20 empresas que possuem um número reduzido de empregados e/ou contratos temporários) participem da realização do planejamento estratégico.

A X Distribuidora mantém um repositório de informações sobre a capacidade técnica e científica dos funcionários terceirizados. Este repositório está disponibilizado em um sistema, que contém a descrição das informações (nível de escolaridade, treinamentos, cursos, certificações etc.) sobre todos os funcionários terceirizados. A gerente da área Gestão de Parceiros ressaltou que é fundamental esse cadastro para que as ordens de serviço sejam geradas com a devida confiança; pelo CPF é possível acompanhar o histórico da qualificação dos funcionários terceirizados.

- Sistemas de seleção das empresas terceirizadas

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na X Distribuidora, relacionados à seleção de empresas terceirizadas, podem ser verificados no quadro 20.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Seleção de empresas terceirizadas.	Banco de competências organizacionais	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.

Quadro 20 – Prática da gestão do conhecimento relacionada à seleção das empresas terceirizadas na X Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

Da mesma forma que existe um cadastro com as competências de cada funcionário terceirizado, a X Distribuidora possui um sistema com as informações de todas as empresas terceirizadas; esse banco de dados permite a X Distribuidora ter acesso às características de cada empresa e, assim, facilitar a seleção das empresas terceirizadas, ao identificar qual empresa possui essa ou aquela capacidade técnica, qual é referência na execução de atividade tal etc.

- Coordenação central e relações de autoridade e hierarquia

Não foram selecionadas práticas da gestão do conhecimento relacionadas a coordenação central e relações de autoridade e hierarquia. Entende-se que a tentativa da X Distribuidora incluir as práticas da gestão do conhecimento na rotina organizacional e envolver seus terceirizados reflete a existência de uma coordenação central da rede de valor.

- Sistemas de controle e planejamento

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na X Distribuidora, relacionadas aos sistemas de controle e planejamento, podem ser verificadas no quadro 21.

Em razão da necessidade de descrever assuntos complicados, expor situações, comunicar lições aprendidas ou interpretar mudanças culturais, a X Distribuidora faz uso de narrativas com o intuito de ilustrar as situações, ajudando nos treinamentos e no alinhamento com os terceirizados.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Sistemas de controle e planejamento.	Narrativas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	<i>Benchmarking</i> interno e externo / Compartilhamento das melhores práticas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Elaboração de manuais para replicação de práticas / Rotinas bem sucedidas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Memória organizacional / Registro do conhecimento da distribuidora.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Sistema de inteligência competitiva.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.

Quadro 21 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de controle e planejamento na X Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

Para identificar e compartilhar as melhores práticas, a X Distribuidora desenvolve um programa, formado por equipes de funcionários próprios e terceirizados, cujo objetivo é acompanhar, estimular e participar do desenvolvimento de ideias ou projetos que estão em funcionamento ou que sejam novas e precisam de aprovação; conseqüentemente, é gerado um banco de ideias (que deram certo ou errado) e as ideias aprovadas por uma comissão julgadora (testadas na prática e que passaram por três ciclos) são compartilhadas para todas as empresas terceirizadas; as melhores são premiadas anualmente. Este programa foi desenvolvido com a intenção de incentivar à criação, desenvolvimento e difusão de melhores práticas, suportando a melhoria dos processos em todas as áreas da X Distribuidora.

A X Distribuidora também elabora manuais para replicação dessas práticas. Ou ainda, busca explicitar e disponibilizar todos os procedimentos de execução, por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes, para facilitar a compreensão desse conhecimento por um número maior de terceirizados. Esses materiais estão disponibilizado na internet, no portal da distribuidora com acesso para todas as empresas terceirizadas; é uma forma de disponibilizar as normas, processos, formas de fazer, exigências etc.

Para ter acesso a todas as informações necessárias para executar e acompanhar as atividades, todas as empresas terceirizadas recebem um *login* e uma senha que dão acesso a esse portal instituído, mantido e disponibilizado pela X Distribuidora. Além da busca na internet, todos os colaboradores terceirizados da área técnica, por força de contrato, precisam ter impressos os procedimentos de execução na obra e nos carros.

O registro do conhecimento da X Distribuidora (relatos de experiência) sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes também está disponibilizado em um portal e inclui todos os procedimentos de execução, referências dos serviços, parâmetros das licitações técnicas e de segurança, que equipamentos são necessários para executar tal serviço etc. Essa memória é atualizada ao longo do tempo e é utilizada como ponto de partida para a realização de atividades por parte de novos funcionários ou empresas terceirizadas.

Para obter conhecimento de fontes internas ou externas, formais ou informais, a X Distribuidora estimula seus diretores, gerentes e supervisores a estudar e visitar empresas diversas (de energia elétrica e de outros setores) e identificar melhorias nos seus processos. Por exemplo, o programa relacionado a identificação e compartilhamento

das melhores práticas foi desenvolvido com base em pesquisas de ações de sucesso praticadas por outras empresas de energia e, principalmente, por empresas de outros segmentos.

- Sistemas de incentivos

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na X Distribuidora, relacionadas aos sistemas de incentivos, podem ser verificadas no quadro 22.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Sistemas de incentivos.	Dia da Inovação / Estímulos para inovação.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Treinamentos, cursos, seminários, palestras, <i>workshops</i> .	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Educação continuada / Reembolso de taxas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Universidade corporativa.	Não existe.

Quadro 22 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de incentivos na X Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

A X Distribuidora possui um programa de inovação que estimula a participação de todos os funcionários (próprios e terceirizados), com o objetivo de estimular o desenvolvimento de projetos de melhorias contínuas, criar uma cultura de conhecimento e desenvolvimento de inovações incrementais e melhores práticas, além de obter uma redução de custos operacionais em distintas áreas da distribuidora.

Este programa possui duas categorias, produtos e processos, e o sistema de avaliação das ideias acontece durante três ciclos; no último ciclo, é realizada uma avaliação final, para escolha das melhores ideias anuais; as melhores são publicadas em todos os meios de comunicação da distribuidora (revistas, *folders*, jornais, portal e *site*), os membros das equipes vencedoras ganham uma camiseta com alusão ao ciclo e ano do programa, e recebem também uma premiação em dinheiro, um certificado e uma viagem para outras empresas do grupo. Os resultados desse programa são anunciados em um evento organizado pela X Distribuidora e que acontece anualmente. A equipe vencedora na categoria processo do ano de 2009, por exemplo, foi um grupo formado por funcionários terceirizados.

Também é prática da X Distribuidora preparar treinamentos e realizar palestras e *workshops* envolvendo todos os terceirizados para compartilhamento de experiências, acompanhamento da qualificação pessoal e reforço da importância da prevenção de acidentes laborais.

Continuamente, os funcionários terceirizados são motivados a continuar estudando; existe um convênio entre a X Distribuidora, o SENAI e as empresas terceirizadas com o objetivo de reduzir os custos dos cursos e treinamentos, permitindo que os funcionários melhorem sua qualificação, além de formar novos profissionais para o mercado. A X Distribuidora também disponibiliza um incentivo financeiro – a distribuidora paga 50% do curso e a empresa terceirizada responde pela outra metade.

Não existe nenhuma ação por parte da X Distribuidora referente à manutenção de uma universidade corporativa ou sistemas de ensino a distância.

- Sistemas de informação

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na X Distribuidora, relacionadas aos sistemas de informação, podem ser verificadas no quadro 23.

A comunicação diária da X Distribuidora com seus terceirizados ocorre com recursos eletrônicos como portais, *e-mails*, *chats*, *intranets* e *extranets*. Por exemplo, 98% das empresas terceirizadas acessam pelo menos uma vez por dia o portal de comunicação com a distribuidora; a gerente da área Gestão de Parceiros considera esse número de acessos uma marca excelente e necessária para gerenciar a rotina de operações; esse número de acesso ao portal (espaço eletrônico) significa, portanto, um incremento na frequência e rapidez da comunicação entre a distribuidora e suas empresas terceirizadas.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Sistemas de informação.	Espaço eletrônico: portais, <i>e-mails</i> , <i>chats</i> , <i>intranets</i> e <i>extranets</i> .	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	<i>E-learning</i> .	Não existe.
	Base de dados <i>on-line</i> compartilhados.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Gestão de conteúdo.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Gestão eletrônica de documentos (GED).	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.

Quadro 23 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de informação na X Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

Esse processo de interação e comunicação é potencializado quando a X Distribuidora compartilha sua base de dados *on-line* com todas as empresas terceirizadas; esta base de dados está disponível através de um portal e permite que as empresas terceirizadas façam consultas e que a distribuidora controle documentos, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.

Por outro lado, a X Distribuidora não utiliza ferramentas de *e-learning* para interagir ou se comunicar com as empresas terceirizadas.

Para organizar seus documentos importantes e realizar a gestão desses conteúdos, a X Distribuidora mantém um repositório de documentos físicos e um eletrônico; a distribuidora recebe das empresas terceirizadas os documentos físicos e, em seguida, disponibiliza na base de dados *on-line*; após essa inserção no sistema eletrônico, o documento físico é enviado para o arquivo, que é consultado sempre que surge uma dúvida ou quando o sistema falha; dessa forma, o arquivo físico da distribuidora é utilizado para validar o repositório eletrônico.

5.2.3 Evidências de conectividade na rede de valor da X Distribuidora

As evidências de conectividade percebidas ao longo da rede de valor da X Distribuidora ilustram a maneira como ocorre a interação e a comunicação da distribuidora com suas empresas terceirizadas. Essa análise levou em consideração alguns aspectos, como, por exemplo, formas ou meios de interação e comunicação, como isso acontece, relação com a gestão dos contratos e tipos de tecnologias utilizadas.

Naturalmente, o telefone e as ferramentas via internet (em especial as trocas de *e-mails* e a utilização do portal) são os meios adotados pela X Distribuidora para interagir e se comunicar diariamente com as empresas terceirizadas e, conseqüentemente, para controlar a rotina e a execução das atividades. Por exemplo, conforme mencionado anteriormente, 98% das empresas terceirizadas acessam pelo menos uma vez por dia o portal da distribuidora. Esse número considerável de adesão às ferramentas via internet melhorou a frequência, a velocidade da informação e fortaleceu a comunicação entre as áreas da distribuidora e as empresas terceirizadas.

Em paralelo, a X Distribuidora estimula que o contato com as empresas terceirizadas, sempre que possível, seja feito pessoalmente (face a face); segundo a gerente da área Gestão de Parceiros, o contato face a face é a melhor forma para desenvolver um relacionamento de

parceria e confiança com as empresas terceirizadas; sempre que acontece um ruído de informação de qualquer ordem, por exemplo, os gestores da distribuidora ligam pessoalmente e falam por telefone com o responsável da terceirizada; se for uma situação mais delicada, de solução complicada, os gestores da distribuidora solicitam que um representante da empresa terceirizada venha pessoalmente à sede da distribuidora e, dessa forma, o assunto é tratado face a face em vez de ser tratado por telefone.

Existe também, por parte da X Distribuidora, o envio de correspondências para as empresas terceirizadas; essas correspondências são utilizadas para formalizar uma ação junto aos terceirizados.

Portanto, para interagir e se comunicar de forma eficiente com as empresas terceirizadas, a X Distribuidora combina a comunicação face a face com o uso das TICs. Para um dos diretores da distribuidora, não é possível afirmar qual forma é a melhor e/ou a mais utilizada para se comunicar com as empresas terceirizadas; uma vez que a comunicação é fundamental para realizar a gestão da sua rede de valor, a X Distribuidora estimula a necessidade de fazer uso de todos os meios de comunicação disponíveis: o telefone, o portal e as trocas de *e-mail* resolvem as questões mais operacionais, e o contato face a face soluciona assuntos de maior relevância como segurança, mudança nos procedimentos de execução, mudanças com impactos financeiros, questões financeiras e o alinhamento dos terceirizados.

Esse contato face a face pode ser verificado por meio das seguintes atividades conjuntas presenciais: a) reuniões informais, que acontecem sem agenda, de acordo com a demanda das empresas terceirizadas e/ou da distribuidora; as empresas terceirizadas são estimuladas a procurar a distribuidora sempre que sentem necessidade; e b) reuniões com convocação formal por parte da distribuidora, para tratar de temas como alinhamento estratégico, questões sobre segurança, acompanhamento dos relatórios mensais de resultado operacional, atualização de normas e procedimentos; todas as empresas terceirizadas participam.

Outra prática que maximiza a conectividade da rede de valor da X Distribuidora é a distribuição periódica de publicações ou informativos aos colaboradores terceirizados. Conforme relatado anteriormente, existem duas publicações bimestrais distribuídas pela X Distribuidora aos 7.100 funcionários terceirizados; uma dessas publicações trabalha com assuntos gerais, buscando valorizar e envolver os funcionários terceirizados; a outra tem como objetivo divulgar as ações realizadas pela X Distribuidora para e com os terceirizados. Existe ainda uma

revista publicada semestralmente, com foco técnico e operacional, direcionada para todos os gestores das empresas terceirizadas e da distribuidora.

Além dessas três publicações periódicas, sempre que existe a necessidade de comunicar reuniões especiais, premiações, atualização de normas e procedimentos etc., a X Distribuidora envia para os funcionários terceirizados *folders*, cartilhas ou informativos diversos.

Com relação a interação e comunicação entre as empresas terceirizadas, a X Distribuidora consegue identificar três situações:

- diariamente – como a maior parte das empresas terceirizadas são locais ou regionais, o contato do dia a dia estabelece um relacionamento sustentado pela comunicação informal;
- em reuniões de alinhamento organizadas e promovidas pela distribuidora – estes momentos caracterizam-se como uma oportunidade para os gestores e/ou representantes das empresas terceirizadas estreitar os laços entre eles, conversar, discutir ideias e procurar soluções para dúvidas que sejam comuns ao grupo; e
- por meio do sindicato – sindicato instituído para tratar dos assuntos das empresas que prestam serviços para a distribuidora; além de apoiar, a X Distribuidora está buscando solidificar sempre mais esse sindicato.

Essas reuniões e atividades conjuntas entre as empresas terceirizadas permitem e potencializam a possibilidade dessas empresas trocarem diretamente informações e conhecimentos ao longo da rede de valor.

A forma como a X Distribuidora gerencia os contratos de terceirização também permite analisar como ocorre a interação e a comunicação da distribuidora com as empresas terceirizadas ao longo da rede de valor. Essa coordenação dos serviços terceirizados está sob a responsabilidade dos 60 gestores da distribuidora que fazem o acompanhamento diário da execução dos serviços terceirizados e, por conseguinte, da qualidade desses serviços; todos esses gestores possuem poder de decisão.

Apesar de possuírem poder de decisão, todos os 60 gestores se apoiam na área Gestão de Parceiros para realizar o acompanhamento operacional. Esta área faz a coordenação de todos os assuntos relacionados entre os terceirizados e a distribuidora; ou seja, tudo o que envolve as empresas terceirizadas e os funcionários terceirizados está

sob a gestão dessa área. Dessa forma, a área Gestão de Parceiros funciona como a principal interface das empresas terceirizadas e a X Distribuidora.

Para apoiar essa gestão dos serviços terceirizados, a X Distribuidora utiliza alguns recursos, como por exemplo, sistema de cadastro, sistema de geração de ordens de serviço, internet de parceiros (portal), base de dados *on-line* compartilhada, *e-mails*, *intranet*, serviço via *internet* atrelado a GPS, *smartphones* etc.

Recentemente, foram instaladas câmeras nos carros das empresas terceirizadas que vão a campo executar o serviço, permitindo que equipes da X Distribuidora possam acompanhar em tempo real:

- como aquele serviço esta sendo executado;
- se está sendo realizado conforme os procedimentos pré estabelecidos;
- se os equipamentos e procedimentos de segurança estão sendo utilizados corretamente;
- como fazer a correção e prevenção de riscos de acidentes de trabalho;
- se existe possibilidades de melhoria na execução do serviço; e
- se algo foi melhorado no processo e que pode ser replicado para outras empresas terceirizadas.

Está em fase de testes a instalação de *chips* nos equipamentos de segurança, que permite os supervisores monitorarem o uso ou não desses equipamentos pelos funcionários terceirizados. Isso ajuda na fiscalização e, por conseguinte, reduz a displicência quanto ao uso dos equipamentos de segurança.

Para a X Distribuidora, o objetivo principal dessas tecnologias é melhorar a comunicação cotidiana, a comunicação dos procedimentos de execução dos serviços, o controle de documentos etc.; ou seja, fazer com que a informação chegue o mais rápido possível e de forma clara para as empresas terceirizadas e seus funcionários.

Ao longo do tempo, os gestores da X Distribuidora perceberam que em várias situações as empresas terceirizadas estavam desalinhadas por falta de informação; com isso, intensificaram-se os investimentos no desenvolvimento dessas tecnologias e em políticas que estimulassem o seu uso – alinhamento da rotina das empresas terceirizadas com o uso dessas tecnologias.

Vale destacar que esses recursos tecnológicos estão disponíveis para todas as empresas terceirizadas, que não conseguem executar as

atividades sem fazer uso dessas tecnologias. Por exemplo, as inspeções feitas pela X Distribuidora são realizadas via *smartphone* e, dessa forma, as empresas terceirizadas precisam ter acesso a essa tecnologia; independentemente do tamanho, as empresas são estimuladas e recebem apoio da distribuidora para investir e se adequar a essas tecnologias de informação e comunicação.

Também é necessário ressaltar que a X Distribuidora realiza um trabalho contínuo de conscientização e cobrança junto às empresas terceirizadas referente ao uso do *e-mail* e o do portal; constantemente, por exemplo, a distribuidora faz ligações para as empresas terceirizadas, lembrando da necessidade de acesso contínuo e diário dessas tecnologias; com isso, a distribuidora eliminou o uso do *fax* e restringiu o uso do telefone, com a intenção de intensificar o uso do *e-mail* e o acesso ao portal.

Essas tecnologias não permitem que as empresas terceirizadas se comuniquem entre elas; cada empresa terceirizada tem acesso apenas as suas informações por meio do seu *login* e senha; ou seja, é uma comunicação entre a distribuidora e os terceirizados e entre os terceirizados e a distribuidora. Essa situação interfere na conectividade ao longo da rede de valor, uma vez que limita a comunicação e interação das empresas terceirizadas.

5.2.4 Evidências de coerência na rede de valor da X Distribuidora

As evidências relacionadas a coerência foram verificadas levando em consideração a capacidade da X Distribuidora envolver empresas terceirizadas nas decisões estratégicas, estabelecer relações de parceria e confiança, possibilitar o acesso a recursos, permitir ganhos de legitimidade, poder individual e eficiência ao longo da sua rede de valor.

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

Depois dessas primeiras reuniões, quando são traçados internamente os caminhos macro do planejamento e são realizadas as análises das pesquisas feitas junto aos terceirizados, a X Distribuidora

convoca os representantes das 40 empresas terceirizadas (consideradas estratégicas) para fazerem parte das decisões e indicar os rumos que a distribuidora vai seguir; esse convite é formalizado em um comunicado.

Portanto, considerar os terceirizados parte integrante da estratégia facilita o compartilhamento de interesses comuns e uma consequente relação de parceria (ganha-ganha) entre a X Distribuidora e suas empresas terceirizadas. Essa relação de confiança desenvolvida entre a X Distribuidora e os terceirizados está baseada no contato do dia a dia e na garantia de realizar exatamente o que foi prometido (nas palavras da gerente da distribuidora, “dizer e fazer”).

Assim, o contrato fica sendo apenas um aspecto formal para balizar a relação entre as empresas terceirizadas e a X Distribuidora; na prática, a relação de confiança é “maior e mais importante” do que o contrato.

Um ponto a ser destacado é que essa relação de confiança é incentivada e estimulada pelo presidente da X Distribuidora; ou seja, por uma “política de portas abertas”, ele faz questão de levar essa confiança para as empresas terceirizadas, com ajuda do bordão “o que eu digo eu faço; confie em mim”. A implementação dessa prática entre as empresas terceirizadas pelo próprio presidente da distribuidora transferiu confiança e força para a área de Gestão de Parceiros desenvolver seu trabalho junto às empresas terceirizadas; percebeu-se, portanto, que na rotina a gerente dessa área têm “poder de presidente”.

Esporadicamente, por exemplo, a gerente da área Gestão de Parceiros recebe mensagens via telefone celular dos funcionários terceirizados; isso acontece porque o sindicato repassa o número do telefone celular da gerente para os funcionários, que enviam mensagens de texto quando estão com algum problema (por exemplo, informando que o salário está atrasado); a gerente não responde a mensagem (por questões legais, busca-se não estabelecer nenhum tipo de relacionamento ou contato direto com o funcionário terceirizado) mas, imediatamente, entra em contato com o dono e/ou responsável da empresa terceirizada, confirma a informação e bloqueia a empresa no sistema que controla o pagamento e a possibilidade de execução de serviços daquela empresa terceirizada; ou seja, os pagamentos e a emissão das ordens de serviço ficam suspensos até que a empresa resolva a pendência informada pelo funcionário e confirmada pela distribuidora.

Para a X Distribuidora, essas questões também acabam estabelecendo e fortalecendo uma relação de confiança com os funcionários terceirizados (executores dos serviços). Resta claro,

portanto, que essa facilidade de acesso e de *feedback* é uma das peças-chave para garantir uma relação de confiança entre os funcionários terceirizados e a distribuidora. Inclusive, os funcionários terceirizados estão participando de maneira mais efetiva nas reuniões, trazendo um número maior de ideias para a distribuidora, chegando a interferir positivamente na forma como a sistemática de avaliação global das empresas terceirizadas é elaborada e avaliada.

Essa relação de parceria também é verificada pela possibilidade que as empresas terceirizadas possuem para acessar e compartilhar alguns recursos disponibilizados pela distribuidora. Por exemplo, as ferramentas desenvolvidas pela X Distribuidora para auxiliar a execução e a gestão dos serviços terceirizados (sistema de cadastro, sistema de geração de ordens de serviço, portal, *e-mails*, *intranet*, serviços via *internet* atrelado a GPS e *smartphones*), são compartilhadas com todas as empresas terceirizadas, que fazem uso direto e indiretamente para coordenar e acompanhar os processos de trabalho.

Juntamente com essas ferramentas da gestão, a distribuidora também faz uso de indicadores de controle de qualidade, que compõem a sistemática de avaliação global das empresas terceirizadas, relatórios, inspeções em campo, auditorias e índices de retrabalho. Todos esses elementos também são acessados pelas empresas terceirizadas, bem como os procedimentos de execução para iniciar as atividades, que são explicitados na forma de manuais e guias nas bases de dados *on-line*.

A X Distribuidora disponibiliza espaços físicos para realização de fóruns e discussões com as empresas terceirizadas, e uma biblioteca onde todos os funcionários (próprios e terceirizados) podem utilizar os computadores, fazer empréstimos dos livros, artigos etc.

Os representantes das empresas terceirizadas são incentivados a realizar viagens para participar de feiras e congressos. Quando se trata de um evento de relevância, a distribuidora reserva parte do seu orçamento para custear parte das despesas com essas viagens (por exemplo, paga o hotel, as passagens ou a inscrição e a empresa terceirizada entra com uma contrapartida).

Continuamente os funcionários terceirizados são motivados a continuar estudando; para isso, existe um convênio entre a distribuidora, o SENAI e as empresas terceirizadas com o objetivo de baratear os custos dos cursos, permitindo que os funcionários melhorem sua qualificação, além de formar novos profissionais para o mercado; o desconto em universidades, decorrente da parceria com a distribuidora, também se estende aos terceirizados e membros.

Essas ações que permitem aos terceirizados e sua família mais próxima terem acesso a educação tem um justificativa: a X Distribuidora fez uma pesquisa junto aos funcionários próprios e terceirizados e descobriu que o acesso a educação é algo que retém o colaborador; a pesquisa destacou que para as famílias da região onde atua, a educação é o maior bem, herança que a uma família pode possibilitar para seus filhos. Portanto, a X Distribuidora entende que as ações voltadas para educação atraem e retém de forma direta seus colaboradores e, ao estender esses benefícios aos funcionários terceirizados e familiares, é uma forma de multiplicar os resultados dessas ações.

Existe também um incentivo financeiro – a X Distribuidora paga 50% do curso e a empresa terceirizada paga a outra metade. Essa prática nasceu em virtude da distribuidora se antecipar a um problema futuro de falta de mão de obra, justificado pelo crescimento do Brasil em áreas como energia e mineração, que disputam a mesma força de trabalho.

Outro recurso a que as empresas terceirizadas conseguem ter acesso são os cursos desenvolvidos para os gestores da X Distribuidora e que também são disponibilizados para a formação dos gestores das empresas terceirizadas. Por exemplo, a X Distribuidora contratou recentemente um curso de gestão de custos e formação de preços para seus gestores e estendeu esse curso aos responsáveis e gestores das empresas terceirizadas, entendendo que esta capacitação facilita a negociação e ajuda a empresa terceirizada a melhorar sua posição nas conversas e negociações contratuais (evitando, por exemplo, problemas futuros como falência das empresas terceirizadas).

Essa concentração de ações reflete a possibilidade de as empresas terceirizadas acessarem e compartilharem recursos tangíveis e intangíveis disponibilizados pela X Distribuidora.

Outra questão analisada referente à coerência entre a X Distribuidora e suas empresas terceirizadas são as possibilidades das empresas terceirizadas ganharem legitimidade por fazerem parte da rede de valor da X Distribuidora. Entre essas possibilidades, destaca-se a integração dos funcionários terceirizados nas festas e confraternizações da distribuidora. Todas as empresas terceirizadas são convidadas a participar, mas, por uma limitação de orçamento, é necessário selecionar uma quantidade de funcionários por empresas terceirizadas, não sendo, portanto, possível a participação total dos 7.100 terceirizados.

Outra situação que exemplifica a legitimidade são as campanhas de proteção ao meio ambiente, reciclagem de lixo e saber viver, que são estendidas aos funcionários terceirizados. Por exemplo, entre as campanhas do programa saber viver, com objetivo de mudar a cultura da

segurança do trabalho, foi realizada uma pesquisa junto aos funcionários próprios e terceirizados para identificar o que poderia ser feito, ou, ainda, qual a melhor forma de comunicar a importância da segurança no trabalho, com intuito de melhorar e mudar a cultura dos funcionários nesse sentido; para isso, foram listados 12 princípios que fundamentam a importância da segurança no trabalho. O princípio mais votado foi o relacionado à questão familiar, no sentido de que o electricista sai para trabalhar e existe uma família esperando que ele volte todos os dias para casa com saúde; com base nesse diagnóstico, a distribuidora preparou um *kit* composto por uma garrafa (*squeeze*), um porta retrato para o funcionário colocar a foto da família e aplicar na porta da geladeira, visualizando a foto todos os dias antes de sair para trabalhar, uma toalha para facilitar a higiene pessoal e uma sacola padronizada. Esse *kit* foi distribuído pela distribuidora para todos os 7.100 funcionários terceirizados.

Com relação à possibilidade de as empresas terceirizadas ganharem poder de mercado por fazerem parte da rede de valor da X Distribuidora, verificou-se que as empresas que conseguem atingir pontuação igual ou superior a 75% na sistemática de avaliação global desenvolvida pela X Distribuidora recebem um selo de qualidade pelo bom desempenho nos serviços prestados para a distribuidora; este selo funciona como uma certificação reconhecida no mercado e, assim, essas empresas conseguem ampliar seu poder individual, conseguindo fechar novos contratos, aumentando seu poder de barganha, sua exposição na mídia etc. Esse selo também é visto pelas empresas terceirizadas como uma forma de reconhecimento.

Para obter ganhos de eficiência, a X Distribuidora foca sua gestão no controle e conhecimento sobre as empresas terceirizadas. Por exemplo, a sistemática de avaliação global das empresas terceirizadas é essencial nesse processo, pois permite que a distribuidora conheça e desenvolva seus terceirizados e, assim, consiga interferir, dar sugestões, solicitar ou cobrar; se esse conhecimento não existe, a distribuidora não consegue ter certeza do que precisa ser realizado. E ainda é necessário ter controle de tudo (pagamento de salários, encargos, documentação, acompanhamento de rotinas, auditorias etc.) para propor o alinhamento das empresas com a distribuidora.

Também resta claro que o aumento de eficiência percebido tem como base o incremento na frequência e rapidez da comunicação entre a distribuidora e suas empresas terceirizadas. Para a gerente da área Gestão de Parceiros, esse incremento na comunicação facilitou e melhorou a execução dos processos.

De forma geral, os gestores da X Distribuidora afirmaram que os ganhos de eficiência também podem ser percebidos, por exemplo, mediante o compartilhamento das melhores práticas entre as empresas terceirizadas.

Existe nesse sentido uma prática organizada pela X Distribuidora chamada *Workshop* de Melhores Práticas, onde são apresentadas para todas as empresas terceirizadas as melhores práticas que foram definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou para a solução de um problema; essas empresas terceirizadas são orientadas e estimuladas pela distribuidora a replicar essas melhores práticas.

Juntamente com o *Workshop* de Melhores Práticas, existem outros programas coordenados pela X Distribuidora, formado por equipes de funcionários próprios e/ou terceirizados, cujo objetivo é acompanhar, estimular e participar do desenvolvimento de ideias ou projetos que estão em funcionamento ou que sejam inéditas e precisam de aprovação. Um dos resultados desses programas é a geração de um banco de ideias que deram certo ou errado; as ideias aprovadas por uma comissão julgadora são testadas na prática e, após passaram por três ciclos de análises, são disseminadas, compartilhadas para todas as empresas terceirizadas.

Esses programas possibilitam criar uma cultura de conhecimento e desenvolvimento de inovações incrementais e melhores práticas, além de obter uma redução de custos operacionais em distintas áreas da X Distribuidora.

Também foi possível verificar que a X Distribuidora mantém um programa de responsabilidade socioambiental que inclui todas as empresas terceirizadas, cujo objetivo principal é orientar e estimular as práticas socioambientais por parte da distribuidora e de seus terceirizados.

Por fim, os gestores da X Distribuidora foram incisivos, ao afirmar que, além do conjunto de ações mencionadas, a garantia de sucesso da gestão da rede de valor terceirizada está no tripé parceria, confiança e reconhecimento, o que reflete a existência de coerência entre a X Distribuidora e suas empresas terceirizadas; e, ainda, que o desenvolvimento, a implantação, a continuidade e o sucesso dessa gestão dependem do convencimento, envolvimento e apoio da alta cúpula da distribuidora – Presidência, diretorias e acionistas majoritários.

5.2.5 Evidências complementares

O contrato da X Distribuidora, além de conter os aspectos jurídicos, descreve questões relacionadas a sustentabilidade ambiental, saúde financeira da empresa terceirizada, segurança do trabalho, passo a passo para execução das atividades, delimitação da área de atuação etc.; ou seja, o contrato possui um nível de explicitação de conhecimento que chega a descrever, por exemplo, quantos cortes o terceirizado precisa fazer por dia e qual o procedimento (que está em anexo) deve ser seguido para fazer este corte (é informado o que e como fazer).

Outra questão suscitada está relacionada ao posicionamento da X Distribuidora em relação ao conhecimento que está sendo repassando para as empresas terceirizadas. Inicialmente a distribuidora acreditava que iria perder o *know-how* da operação. Com o passar do tempo, percebeu-se que o mais importante não é esse *know-how* sobre a operação, mas o controle sobre os processos e sobre o que os clientes recebem e percebem.

Pelas características do negócio e das exigências da empresa reguladora do setor (ANEEL), a X Distribuidora foi obrigada a elevar o nível de controle e fazer com que o cliente não perceba a empresa terceirizada realizando e entregando o serviço, e sim que ele enxergue a distribuidora. Dessa forma, a X Distribuidora passou a controlar ao máximo e garantir a entrega do serviço com qualidade.

Portanto, ao longo do tempo, ficou evidente que a vantagem competitiva da distribuidora não está na operação dos serviços, mas sim no controle e na inteligência do negócio. A distribuidora é que detém o conhecimento sobre quem fez o que, quem teve o retrabalho, como está sendo a percepção do cliente etc. Assim, a estratégia da X Distribuidora é desenvolver e garantir uma gestão eficiente do negócio.

5.3 O CASO DA Z DISTRIBUIDORA

Considerada a terceira maior distribuidora brasileira de energia elétrica em número de clientes e a maior do Norte-Nordeste brasileiro, a Z Distribuidora é uma empresa privada e possui atualmente 9.600 funcionários, sendo 2.400 próprios e 7.200 terceirizados.

5.3.1 Funcionamento da rede de valor da Z Distribuidora

A Z Distribuidora solicitou que as informações coletadas para esta pesquisa fossem concentradas na Superintendência de Operações

Técnicas e na Superintendência Comercial, exatamente as áreas responsáveis pelas atividades diretamente ligadas ao seu *core business*.

Acertou-se esta decisão, uma vez que as áreas técnica e comercial respondem pelo maior número de contratos da Z Distribuidora. E ainda ficou claro no contato inicial com o campo da pesquisa (representada pela fase 2 da figura 9) que estas áreas possuíam uma sistemática que permitia observar como ocorre o gerenciamento das atividades terceirizadas. Com isso, todas as informações coletadas para esta pesquisa se referem às atividades das áreas técnica e comercial, como mostra o quadro 24; portanto, as áreas responsáveis pelas atividades administrativas, jurídicas e financeiras não foram consultadas no momento da coleta de dados e do estudo dos casos (representada pela fase 4 da figura 9).

Área	Atividades		
	100% Próprio	Terceirizado e Próprio	100% Terceirizado
Técnica	Centros de controle.	-----	<p>Obras - projetos, construções e reformas relacionadas ao sistema elétrico.</p> <p>Manutenção - atividades de reparação programadas e não programadas, inspeção, revisão e adequação de instalações.</p> <p>Operação - operação das instalações de forma programada ou imtempstiva, com a participação de operadores em campo, supervisores.</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>). Também enquadram-se nesse segmento as atividades de leitura, entrega de contas e a ligação nova de clientes (serviço realizado diretamente no endereço do cliente para interligar a unidade consumidora ao sistema elétrico).</p>

Quadro 24 – Grupo de atividades terceirizadas da Z Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

Sendo assim, para executar as atividades terceirizadas da área técnica e comercial, a Z Distribuidora dividiu sua área de concessão em

23 polos, chamados de UEN - Unidades Estratégicas de Negócio. Por conseguinte, para realizar as atividades de cada UEN, a Z Distribuidora contrata apenas uma empresa, chamada empresa âncora, que fica responsável pela execução de todos os serviços (*mix* de serviços) de uma UEN. Em algumas UEN, existe a contratação de empresas auxiliares para dar conta da demanda de serviço. Esse formato foi pensado com o objetivo de rentabilizar as empresas terceirizadas, evitando uma sazonalidade de faturamento e posterior falência dessas organizações.

Nessas 23 UEN, existem 17 empresas âncoras realizando um *mix* de serviços estabelecido pela Z Distribuidora; isto significa que cada uma dessas 17 empresas terceirizadas é responsável pela execução de todos os serviços de cada polo; são 17 empresas terceirizadas em vez de 23, porque uma empresa âncora pode ser responsável pela realização do *mix* de serviços de até três UEN.

Vale ressaltar que, com o Programa Luz para Todos, do Governo Federal, a demanda por serviços aumentou de forma substancial e surgiu a necessidade de contratar empresas auxiliares para executar os serviços de construção e leitura. Dessa forma, a Z Distribuidora passou a contar com aproximadamente 157 empresas terceirizadas, sendo 17 empresas âncoras e 140 empresas auxiliares; esse número de empresas auxiliares é altamente rotativo, pois são empresas com contratos de curta duração – por obras ou pacotes de serviços; ou seja, atualmente são 140 empresas auxiliares, mas daqui a três meses podem ser apenas 50 empresas auxiliares.

O foco da sistemática da gestão da Z Distribuidora, portanto, está nas 17 empresas terceirizadas consideradas âncoras. Dessas empresas, uma é considerada pequena empresa, 12 são médias e as outras quatro são grandes. Em sua maioria, as empresas auxiliares são notadamente pequenas. Se existisse um padrão entre as terceirizadas, não necessariamente de tamanho, mas de estrutura organizacional, a gestão dos serviços terceirizados por parte da distribuidora seria facilitado.

Com relação ao grupo de atividades terceirizadas, a Z Distribuidora segue a tendência do setor elétrico brasileiro de transferir para terceiros atividades de caráter técnico e comercial, diretamente ligados ao seu *core business*.

Como mostra o quadro 24, a maioria das atividades da Z Distribuidora relacionadas às áreas técnica e comercial (obras, manutenção, operação, controle de inadimplência, atendimento ao cliente, limpeza, conservação, segurança, informática e transporte de funcionários) é realizada por equipes 100% terceirizadas, com exceção dos serviços de controle de perdas, realizados por equipes próprias e

terceirizadas. As atividades ligadas aos centros de controle são realizadas apenas por funcionários próprios.

Apesar da coleta de dados não privilegiar as atividades relacionadas à administração, ao jurídico e ao financeiro, foi possível identificar, no contato inicial com o campo da pesquisa, que estas atividades também são terceirizadas. Optou-se, entretanto, por não fazer caracterização alguma relacionada a essas atividades no quadro 24.

5.3.2 Mecanismos de coordenação e as práticas da gestão do conhecimento da rede de valor da Z Distribuidora

O objetivo desta análise é verificar a congruência entre as práticas da gestão do conhecimento e os mecanismos de coordenação que suportam a relação entre a Z Distribuidora e suas empresas terceirizadas. Para isso, as práticas da gestão do conhecimento foram agrupadas de acordo com os mecanismos de coordenação, seguindo as oito categorias apresentadas no referencial teórico e listadas a seguir.

- Comunicação, decisão e negociação

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na Z Distribuidora, relacionados a comunicação, decisão e negociação, podem ser verificados no quadro 25.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Comunicação, decisão e negociação.	Reuniões, atividades conjuntas entre os terceirizados.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Reuniões, atividades conjuntas entre a distribuidora e os terceirizados.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Troca de pessoal (<i>shukko</i>).	Não existe.
	Comunidades de prática / Grupos para solução de problemas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Fóruns presenciais e virtuais.	Existe de forma isolada.
	Banco de teses e dissertações.	Não existe.
	Publicações técnicas e operacionais.	Existe de forma isolada.

Quadro 25 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a comunicação, decisão e negociação na Z Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

A realização de reuniões entre as empresas terceirizadas é estimulada pela Z Distribuidora com o intuito de envolvê-las para discutir questões de interesse próprio e adquirir voz e poder de barganha perante o sindicato.

Já a existência de atividades conjuntas entre a Z Distribuidora e as empresas terceirizadas podem ser verificadas em algumas situações, como, por exemplo, em reuniões que acontecem no próprio campo de trabalho e/ou na sede da distribuidora. As empresas terceirizadas possuem total liberdade e são estimuladas a procurar a Z Distribuidora sempre que for necessário ou achar conveniente. Essa possibilidade de interação se estende a todas as empresas terceirizadas, inclusive as auxiliares.

Sobre a prática denominada *shukko*, não é permitida pela legislação brasileira e, portanto, não é formalizada pela Z Distribuidora. Informalmente, porém, os funcionários próprios da Z Distribuidora realizam visitas às empresas terceirizadas para acompanhar, ensinar, aprender etc.; as empresas terceirizadas também enviam seus representantes para passar alguns dias na Z Distribuidora acompanhando como é realizada a gestão da terceirização; nesse sentido, os representantes ou supervisores das empresas terceirizadas podem, por exemplo, verificar na prática e compreender como ocorrem o funcionamento e os processos da Z Distribuidora, como funcionam todas as ferramentas de gestão fornecidas pela distribuidora etc.

As comunidades de prática ou grupos de pessoas unidas em torno de um interesse comum são estimuladas pela Z Distribuidora, envolvendo todas as empresas terceirizadas. Como exemplo, a Z Distribuidora realiza uma ação denominada de cesta de soluções, que acontece pelo menos uma vez por mês em todas as UENs ou sempre que é solicitada/acionada; são reuniões com objetivo de buscar soluções sobre questões técnicas, operacionais, atendimento, inconformidades etc. Outro exemplo são os seminários de gestão, que acontecem com base numa temática escolhida pelos terceirizados ou pela distribuidora; quando é necessário contratar um profissional externo para dar o treinamento ou esclarecimentos, a Z Distribuidora realiza a contratação.

A Z Distribuidora promove a realização de fóruns presenciais para que as empresas terceirizadas possam discutir e partilhar informações, ideias e experiências que possam contribuir para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento do trabalho. Por outro lado, a Z Distribuidora não mantém uma biblioteca que permite aos funcionários terceirizados acessar exemplares de revistas, teses, dissertações, livros, relatórios e artigos científicos.

Foi possível verificar que a Z Distribuidora distribui a cada dois meses uma revista para os funcionários terceirizados da área técnica, que abrange assuntos diversos, como, por exemplo, segurança no

trabalho, questões técnicas, notícias gerais, eventos e espaços para os terceirizados enviarem suas opiniões e mostrar suas ideias.

- Controle e coordenação social

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na Z Distribuidora, relacionadas a controle e coordenação social, podem ser verificadas no quadro 26.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Controle e coordenação social.	Visitas técnicas entre as empresas / Espaço físico compartilhado.	Existe de forma isolada.
	Mestre-aprendiz / Observação real.	Existe de forma isolada.
	Coaching / Conselheiros de campo.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Confraternizações / História compartilhada.	Não existe.
	Viagens e visitas a feiras/congressos.	Não existe.
	Ações de responsabilidade social e ambiental.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.

Quadro 26 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a controle e coordenação social na Z Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

A visita de funcionários terceirizados as instalações da Z Distribuidora é uma prática comum entre os técnicos de segurança; entre os eletricitas, por exemplo, essa socialização não acontece; portanto, essa é uma ação que acontece de forma isolada.

Para indicar aos terceirizados as linhas de atuação, facilitando, estimulando e acompanhando o desenvolvimento do indivíduo ou do grupo, a Z Distribuidora disponibiliza padrinhos, funcionários que adotam alguns eletricitas das empresas terceirizadas e fazem trabalhos de orientação, treinamento, troca de experiências, preparam os terceirizados para mudanças de normas, legislação etc.

Similar ao trabalho dos padrinhos, a Z Distribuidora desenvolve o trabalho de *coach* ou conselheiro de campo; nesse caso, os gerentes da Z Distribuidora engajam-se no diálogo com os diretores ou gerentes das empresas terceirizadas, auxiliando nas tomadas de decisão; ou seja, existe um trabalho de orientação no patamar gerencial da distribuidora para as empresas terceirizadas.

Entre outras ações de controle e coordenação social, a Z Distribuidora, por meio da sua sistemática de avaliação, incentiva e cobra das empresas terceirizadas o desenvolvimento de ações de responsabilidade socioambiental. Por outro lado, a Z Distribuidora não

envolve suas empresas terceirizadas nas festas e/ou confraternizações da distribuidora e, apesar de divulgar, não existe uma ação formalizada que incentiva as empresas terceirizadas a participarem de feiras ou congressos.

- Unidades e papéis de integração

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na Z Distribuidora, relacionados às unidades e papéis de integração, podem ser verificados no quadro 27.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Unidades e papéis de integração.	Planejamento estratégico envolvendo os terceirizados.	Não existe.
	Banco de competências individuais / Páginas amarelas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.

Quadro 27 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas às unidades e papéis de integração na Z Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

As empresas terceirizadas não participam do planejamento estratégico da Z Distribuidora; o alinhamento das empresas terceirizadas é realizado após as decisões e definições estratégicas.

A Z Distribuidora mantém um repositório de informações sobre a capacidade técnica e científica dos funcionários terceirizados. Todos os funcionários terceirizados são cadastrados nesse sistema, que retém seus dados pessoais e suas respectivas qualificações (nível de escolaridade, treinamentos, cursos, certificações etc.).

- Sistemas de seleção das empresas terceirizadas

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na Z Distribuidora, relacionados à seleção de empresas terceirizadas, podem ser verificados no quadro 28.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Seleção de empresas terceirizadas.	Banco de competências organizacionais	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.

Quadro 28 – Prática da gestão do conhecimento relacionada a seleção de empresas terceirizadas na Z Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

Da mesma forma que existe um cadastro com as competências individuais do funcionário terceirizado, a Z Distribuidora possui um sistema com as informações de todas as empresas terceirizadas; esse banco de dados permite a X Distribuidora ter acesso as características de cada empresa e, assim, facilitar a seleção das empresas terceirizadas ao identificar qual empresa possui essa ou aquela capacidade técnica, qual é referência na execução de atividade tal etc.

- Coordenação central e relações de autoridade e hierarquia

Não foram selecionadas práticas da gestão do conhecimento relacionadas a coordenação central e relações de autoridade e hierarquia. Entende-se que a tentativa da Z Distribuidora de incluir as práticas da gestão do conhecimento na rotina organizacional e envolver seus terceirizados reflete a existência de uma coordenação central da rede de valor.

- Sistemas de controle e planejamento

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na Z Distribuidora, relacionadas aos sistemas de controle e planejamento, podem ser verificadas no quadro 29.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Sistemas de controle e planejamento.	Narrativas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	<i>Benchmarking</i> interno e externo / Compartilhamento das melhores práticas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Elaboração de manuais para replicação de práticas / Rotinas bem sucedidas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Memória organizacional / Registro do conhecimento da distribuidora.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Sistema de inteligência competitiva.	Não existe.

Quadro 29 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de controle e planejamento na Z Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

Em razão da necessidade de descrever assuntos complicados, expor situações, comunicar lições aprendidas ou interpretar mudanças culturais, a Z Distribuidora faz uso de narrativas com intuito de ilustrar as situações, ajudando nos treinamentos e no alinhamento com os terceirizados. Nos seminários da gestão, por exemplo, a distribuidora

constantemente faz uso de um grupo de teatro para interpretar uma situação (abordagem do cliente, por exemplo) e retratar uma realidade de campo.

Para compartilhar as melhores práticas, a Z Distribuidora mantém um *site* chamado “canal parceria” e também realiza seminários onde os participantes discutem ideias e ações bem desenvolvidas. Portanto, essas são as duas formas que a Z Distribuidora encontra para estimular e disseminar as melhores práticas entre todas as empresas terceirizadas.

A Z Distribuidora busca explicitar e disponibilizar os procedimentos de execução, por meio da elaboração de manuais disponibilizados para todas as empresas terceirizadas por meio dos contratos e de um portal chamado canal parceria, onde todas as empresas terceirizadas recebem um *login* e uma senha que dão acesso a esse portal instituído, mantido e disponibilizado pela distribuidora.

Os relatos de experiência (registro de conhecimento) da Z Distribuidora sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes estão explicitados em aproximadamente 800 páginas que ajudam a atualizar os procedimentos de execução e repassá-los para todas as empresas terceirizadas.

Relativamente à obtenção de conhecimento de fontes internas ou externas, formais ou informais, os gestores da Z Distribuidora informaram que não existe incentivo por parte da direção da distribuidora; ou seja, o contato da Z Distribuidora com outras empresas para obter conhecimento não é estimulado.

- Sistemas de incentivos

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na Z Distribuidora, relacionados aos sistemas de incentivos, podem ser verificados no quadro 30.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Sistemas de incentivos.	Dia da Inovação / Estímulos para inovação.	Existe de forma isolada.
	Treinamentos, cursos, seminários, palestras, <i>workshops</i> .	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Educação continuada / Reembolso de taxas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Universidade cooperativa.	Não existe.

Quadro 30- Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de incentivos na Z Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

Existe um programa instituído pela Z Distribuidora chamado Idéias Inovadoras, voltado para os funcionários terceirizados que realizam trabalhos de campo. Por intermédio deste programa, a distribuidora estimula os funcionários terceirizados a dar sugestões de melhorias na execução do seu trabalho; essas sugestões podem estar relacionadas a redução de custos, tempo, segurança e qualidade, e são cadastradas em um sistema, enviadas para especialistas que vão avaliar, checar a viabilidade de implementação, o ineditismo etc. Apesar de não envolver todos os funcionários terceirizados, as melhores ideias são premiadas ao final de cada ciclo.

A Z Distribuidora possui treinamentos específicos direcionados para os funcionários terceirizados, e também realiza palestras e *workshops* com temáticas necessárias e pertinentes para realização dos serviços (atualização de normas, maquinaria nova, etc.). Por exemplo, quando a distribuidora identifica uma carência nas empresas terceirizadas, como ineficiência na gestão de projetos ou na gestão financeira, é disponibilizada uma equipe de funcionários próprios, especialistas na temática identificada, para realizar um capacitação dos funcionários terceirizados responsáveis por aquelas áreas nas suas empresas.

Para motivar os trabalhadores terceirizados a continuarem sua educação, a Z Distribuidora mantém uma parceria com o SENAI para desenvolver cursos voltados para todos os funcionários terceirizados. A Z Distribuidora também disponibiliza um incentivo financeiro aos funcionários terceirizados, ao conceder descontos nas universidades que possuem parceria com a distribuidora.

Não existe nenhuma ação por parte da Z Distribuidora referente à manutenção de uma universidade corporativa ou sistemas de ensino a distância.

- Sistemas de informação

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na Z Distribuidora, relacionados aos sistema de informação, podem ser verificados no quadro 31.

A Z Distribuidora mantém sistemas que conectam a distribuidora às empresas terceirizadas através da internet. Essas tecnologias (canal parceria, intranet e *e-mails*) são as mais utilizadas para apoiar a gestão das empresas terceirizadas, auxiliando na comunicação e na redução dos riscos associados a terceirização. Todas as empresas terceirizadas estão conectadas a essas ferramentas e, seus acessos, ocorrem via *login* e

senha individual. A Z Distribuidora não utiliza ferramentas de *e-learning* para interagir ou se comunicar com as empresas terceirizadas.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Sistemas de informação.	Espaço eletrônico: portais, <i>e-mails</i> , <i>chats</i> , <i>intranets</i> e <i>extranets</i> .	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	<i>E-learning</i> .	Não existe.
	Base de dados <i>on-line</i> compartilhados.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Gestão de conteúdo.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Gestão eletrônica de documentos (GED).	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.

Quadro 31- Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de informação na Z Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor

Entre as ferramentas disponibilizadas pela Z Distribuidora, existe uma base de dados *on-line*, alimentada com informações das empresas terceirizadas (por exemplo, fluxo de caixa, treinamento, *turnover*, nível de escolaridade etc.) e permite a distribuidora transformar dados em informação gerencial; todas as informações que alimentam a base de dados são fornecidas pela empresas terceirizadas e checadas pela distribuidora mediante fiscalizações e auditorias.

Portanto, para organizar seus documentos e realizar a gestão desses conteúdos, A Z Distribuidora mantém um repositório de documentos físicos e um eletrônico; a distribuidora recebe das empresas terceirizadas os documentos físicos e, em seguida, disponibiliza na base de dados *on-line*; após essa inserção no sistema eletrônico, o documento físico é enviado para o arquivo, que é consultado sempre que surge uma dúvida ou quando o sistema falha; dessa forma, o arquivo físico da distribuidora é utilizado para validar o repositório eletrônico.

5.3.3 Evidências de conectividade na rede de valor da Z Distribuidora

As evidências de conectividade percebidas ao longo da rede de valor da Z Distribuidora ilustram como ocorrem a interação e a comunicação da distribuidora com suas empresas terceirizadas. Essa análise levou em consideração alguns aspectos, como, por exemplo, formas ou meios de interação e comunicação, como isso acontece, relação com a gestão dos contratos e tipos de tecnologias utilizadas.

Foi possível verificar que o contato diário com as empresas terceirizadas, para tratar das questões operacionais, é realizado por telefone e/ou via internet (*e-mail* e “canal parceria”). Para situações que envolvem questões táticas e/ou estratégicas, o contato é feito pessoalmente (*face a face*). Inclusive, as empresas terceirizadas (tanto as empresas âncoras como as empresas auxiliares) possuem total liberdade e são estimuladas a procurar a distribuidora sempre que for necessário ou acharem conveniente.

Por exemplo, a Z Distribuidora utiliza duas formas para comunicar as responsabilidades e dividir os serviços de cada empresa terceirizada: a) pela emissão diária de uma ordem de serviço; e b) mediante um “pacote” de obras, informando ao terceirizado sobre o que realizar e como executar.

Essa comunicação é realizada por meio de um sistema, desenvolvido e mantido pela Z Distribuidora, que é alimentado com as demandas de serviço; as empresas terceirizadas acessam esse sistema por meio de um *link* (fibra óptica Embratel e internet) e baixam as ordens de serviço para execução.

Outro exemplo é um *site* na internet, denominado de “canal parceria”, que disponibiliza diversas informações para as empresas terceirizadas. São informações que permitem a Z Distribuidora estimular o relacionamento com as empresas terceirizadas, como, por exemplo, notícias de interesse geral, felicitações para as empresas terceirizadas, informativos de combate ao trabalho infantil, campanhas diversas, fóruns para discutir aspectos relacionados a segurança, espaço para publicar e incentivar o compartilhamento das melhores práticas entre as empresas terceirizadas; em paralelo, por meio de um *login* e senha, a empresa terceirizada acessa o sistema e tem acesso a informações restritas e necessárias para executar os serviços .

A Z Distribuidora também disponibiliza uma linha de telefone 0800, para que os funcionários terceirizados possam entrar em contato com a distribuidora e informar qualquer problema ou fazer sugestões. Existe também o envio de cartas, utilizadas para formalizar alguma comunicação entre a distribuidora e as empresas terceirizadas.

Ficou evidente, portanto, que a Z Distribuidora possui e disponibiliza diversos meios para que essa comunicação aconteça da melhor forma. Além do telefone, *e-mail* e “canal parceria”, existem reuniões, seminários, *workshops* e palestras que auxiliam e estimulam o contato *face a face* e a solução de questões diversas.

Esses encontros acontecem em situações diversas, seja com a vinda dos representantes das empresas terceirizadas até a sede da

distribuidora ou em campo onde os serviços são executados. Para interagir com os gestores e supervisores das empresas terceirizadas, por exemplo, a Z Distribuidora desenvolveu e mantém uma ferramenta de gestão chamada Cesta de Soluções, que funciona da seguinte forma: alguns assuntos são escolhidos (mudanças de procedimentos, indicadores de qualidade, questões técnicas, operacionais, atendimento, inconformidades etc.) para serem discutidos em reuniões das quais participam os gestores da distribuidora, os coordenadores do contrato (que também são funcionários da distribuidora) e os representantes das empresas terceirizadas. Essas reuniões acontecem presencialmente nas instalações da Z Distribuidora (pelo menos uma vez por mês em todas as UENs, ou sempre que solicitadas) com o objetivo de debater o assunto, buscar soluções e implementar um plano de ação para execução. Portanto, a Cesta de Soluções é uma forma de estabelecer contato direto com as empresas terceirizadas e buscar soluções para assuntos diversos.

Outra atividade conjunta (entre os gestores da distribuidora e das empresas terceirizadas) são os Seminários de Gestão, que acontecem presencialmente (face a face) com base em uma temática escolhida pelos terceirizados ou pela distribuidora; os gestores e supervisores da Z Distribuidora se reúnem com os responsáveis pelas empresas terceirizadas para discutir as temáticas postas em pauta. Além de organizar, preparar e disponibilizar os locais para que essas reuniões aconteçam, a Z Distribuidora também contrata profissionais qualificados (consultores externos) para conduzir os encontros que necessitam de esclarecimentos ou treinamento específicos.

Outra prática que demonstra a conectividade da rede de valor da Z Distribuidora é a distribuição periódica de publicações ou informativos aos colaboradores terceirizados. Conforme relatado anteriormente, a Z Distribuidora distribui periodicamente uma revista (edições bimestrais) para os funcionários terceirizados que realizam atividades técnicas. Essa publicação trata de questões relacionadas a segurança no trabalho, atendimento ao cliente, dicas para melhorar a realização do trabalho, questões técnicas, notícias gerais e eventos, e disponibiliza espaços para que os terceirizados opinem, mostrem ideias etc.

A Z Distribuidora também distribui *folders*, cartilhas ou informativos sempre que existe uma demanda em função da rotina de trabalho, ou a necessidade de comunicar uma reunião, a atualização de normas e procedimentos, o resultado de uma premiação etc.

No concernente a interação e comunicação das empresas terceirizadas, ficou evidente que o sindicato é o principal meio de

comunicação entre as empresas. A Z Distribuidora incentivou a criação de um grupo para que as terceirizadas façam reuniões entre elas e aprendam a discutir acordos coletivos junto ao sindicato.

Na prática, são reuniões esporádicas, presenciais, de que participam apenas as empresas terceirizadas. Geralmente, os assuntos tratados nessas reuniões são questões relacionadas a contratos e salários. A distribuidora também informou que as empresas terceirizadas costumam trocar *e-mails*.

A forma como a Z Distribuidora gerencia os contratos de terceirização também permite analisar como ocorrem a interação e a comunicação da distribuidora com as empresas terceirizadas ao longo da rede de valor. Existe uma área que acompanha e coordena a execução das atividades terceirizadas e, por conseguinte, a rotina das empresas terceirizadas. Essa área realiza dois tipos de gestão da terceirização: do processo e do serviço prestado.

Na prática, os serviços prestados são fiscalizados e os processos são auditados. Para isso, são utilizadas algumas ferramentas da gestão (sistemas informatizados e canais específicos de comunicação) e são realizadas fiscalizações diárias e auditorias programadas para verificar a conformidade do serviço prestado, os padrões de qualidade do serviço, padrões de segurança, e se as empresas terceirizadas estão alinhadas com os padrões estabelecidos pela distribuidora.

Para monitorar e garantir a sequência do trabalho, do planejamento e dos resultados, a área responsável pela gestão da terceirização na Z Distribuidora entrega toda a documentação, os procedimentos de execução, exige a capacitação, desenvolve e entrega ferramentas da gestão que permitem aprimorar a gestão dessas empresas e fazer a mediação contratual (explicando e tirando possíveis dúvidas que as empresas terceirizadas possuem sobre o contrato).

Além disso, essa área garante junto à área financeira da distribuidora o pagamento em dia dos serviços terceirizados, não comprometendo assim o fluxo de caixa das empresas terceirizadas, ou seja, um dos objetivos dessa área é realizar o papel de intermediadora, mediadora da Z Distribuidora (contratante) com a empresa terceirizada (contratado) e, com isso, garantir a execução do que foi contratado.

Além dos contratos, a Z Distribuidora acompanha a rotina das empresas terceirizadas por meio de um sistema informatizado, alimentado com várias informações das empresas terceirizadas (por exemplo, fluxo de caixa, treinamento, *turnover*, nível de escolaridade etc.) e que são checadas em fiscalizações e auditorias. Dessa forma, a

área responsável pela gestão da terceirização consegue transformar dado em informação gerencial.

Portanto, a gestão dos contratos é centralizada em duas superintendências (operações técnicas e comercial), que faz a gestão desses contratos com o apoio do gestor do contrato (supervisores que são funcionários próprios da distribuidora) e, além de verificar a execução dos serviços, verificam as condições necessárias para que estes serviços sejam prestados de acordo com os padrões estabelecidos pela distribuidora.

Vale lembrar que essa relação com as empresas terceirizadas também é sustentada por meio das ferramentas da gestão e comunicação já mencionados – cesta de soluções, seminários da gestão, linha de telefone 0800, “canal parceria” etc.

Para apoiar essa gestão dos serviços terceirizados, a Z Distribuidora utiliza alguns recursos, como, por exemplo, sistemas que conectam a distribuidora às empresas terceirizadas pela internet. Ou seja, essas tecnologias (“canal parceria”, *intranet* e *e-mails*) são as mais utilizadas para apoiar a gestão das empresas terceirizadas.

Existe também um repositório de informações acerca das empresas terceirizadas e a respeito de todos os funcionários terceirizados, ou seja, as informações sobre as empresas e os funcionários terceirizados são cadastradas em um sistema da Z Distribuidora.

O principal objetivo dessas ferramentas é potencializar a interação e a comunicação das terceirizadas com a distribuidora e, dessa forma, apoiar a gestão da rede de valor, reduzindo os riscos da terceirização. Vale destacar que esses recursos tecnológicos estão disponíveis para todas as empresas terceirizadas, que não conseguem executar as atividades sem fazer uso dessas tecnologias.

Cada empresa terceirizada tem acesso as suas informações pelo seu *login* e senha, facilitando assim a comunicação entre a Z Distribuidora e os terceirizados e entre os terceirizados e a distribuidora. Apesar de não existir *blogs* que possibilitam a comunicação direta entre os terceirizados, existem espaços de acesso comum que a distribuidora utiliza para publicar informações de interesse comum. Portanto, essas tecnologias não permitem que as empresas terceirizadas se comuniquem entre elas; cada empresa terceirizada tem acesso apenas as suas informações por meio do seu *login* e senha; essa situação interfere na conectividade ao longo da rede de valor, uma vez que limita a comunicação e a interação direta das terceirizadas.

5.3.4 Evidências de coerência na rede de valor da Z Distribuidora

As evidências relacionadas a coerência foram verificadas levando em consideração a capacidade de a Z Distribuidora envolver empresas terceirizadas nas decisões estratégicas, estabelecer relações de parceria e confiança, possibilitar o acesso a recursos, permitir ganhos de legitimidade, poder individual e eficiência ao longo da sua rede de valor.

Ao serem questionados se as decisões estratégicas da Z Distribuidora envolvem as empresas terceirizadas, os gestores afirmaram que as empresas terceirizadas não participam, nem interferem na elaboração do planejamento estratégico da distribuidora – o alinhamento dos terceirizados acontece depois que as questões estratégicas são decididas internamente pela Z Distribuidora.

Essa realidade dificulta o compartilhamento de interesses comuns e uma conseqüente relação de parceria (ganha-ganha) entre a Z Distribuidora e suas empresas terceirizadas. Os gestores entrevistados, entretanto, foram categóricos ao afirmar que é possível perceber uma relação cordial entre essas empresas terceirizadas e a distribuidora, baseada na relação profissional e de respeito que as empresas terceirizadas possuem com as áreas que cuidam da gestão dos contratos de terceirização.

Essa situação pode ser percebida pelo nível de conversa que ultrapassa a pura relação contratual; uma relação de proximidade é estabelecida – o representante ou dono da empresa terceirizada vem até a distribuidora, senta-se, discute e às vezes não fala nem do contrato ou do serviço em si, e passa a conversar sobre assuntos diversos, bolsa de valores, conta uma história e, assim, os gestores da distribuidora percebem que essa situação ajuda muito na formação de uma relação e cria, paulatinamente um compromisso.

Essa realidade permite verificar que a área da gestão da terceirização, além de fiscalizar e auditar as empresas terceirizadas, também emite *feedbacks* e desenvolve ferramentas da gestão que são entregues e que auxiliam na gestão das empresas terceirizadas como um todo.

Portanto, essa relação de parceria também é verificada na possibilidade que as empresas terceirizadas possuem para acessar e compartilhar essas ferramentas disponibilizadas pela Z Distribuidora; ou seja, as ferramentas desenvolvidas para auxiliar a execução e a gestão dos serviços terceirizados (sistema de cadastro, sistema de geração de ordens de serviço, “canal parceria” e *e-mails*) são compartilhadas com

todas as empresas terceirizadas, que fazem uso direto e indiretamente para coordenar e acompanhar os processos de trabalho.

As empresas terceirizadas também fazem uso dos indicadores de controle de qualidade, extraídos da sistemática de avaliação realizada pela Z Distribuidora, dos relatórios e inspeções em campo e das auditorias e, com isso, conseguem melhorar seus processos de trabalho.

Ao explicitar e disponibilizar os procedimentos de execução, por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes, a Z Distribuidora facilita a compreensão desse conhecimento por um número maior de terceirizados.

Além de disponibilizar espaços físicos para realização de fóruns e discussões com as empresas terceirizadas, a Z Distribuidora mantém uma parceria com o SENAI e concede descontos em universidades parceiras, com o objetivo de motivar os funcionários terceirizados a continuar seus estudos e/ou profissionalização.

Com relação às visitas dos funcionários terceirizados às instalações da Z Distribuidora, socializando-se com os demais funcionários e clientes, aprendendo na prática o funcionamento dos processos da distribuidora e da operação dos serviços, podem ser entendidas como uma possibilidade de as empresas terceirizadas conseguirem ganhar legitimidade por fazerem parte da rede de valor da Z Distribuidora.

Sobre a possibilidade de as empresas terceirizadas ganharem poder de mercado por fazerem parte da rede de valor da Z Distribuidora, verificou-se que as empresas que conseguem atingir pontuação igual ou superior ao mínimo estabelecido pela sistemática de avaliação global desenvolvida pela distribuidora recebem um selo de qualidade pelo bom desempenho nos serviços prestados para a distribuidora; este selo funciona como uma certificação reconhecida no mercado e, assim, essas empresas conseguem ampliar seu poder individual, conseguindo fechar novos contratos, aumentando seu poder de barganha, sua exposição na mídia etc. Esse selo também é visto pelas empresas terceirizadas como uma forma de reconhecimento.

Questionados sobre os ganhos de eficiência, os gestores da Z Distribuidora informaram que, após sete anos de análise, este trabalho que está sendo desenvolvido para gerenciar as empresas terceirizadas trouxe melhorias acima da média esperada no início da implementação do trabalho. Por exemplo, as empresas terceirizadas eram totalmente desprovidas da gestão, procuravam a Z Distribuidora apenas para discutir preços e eram consideradas tocadores de obras. Atualmente se percebe que a relação com a Z Distribuidora está focada na discussão

sobre como os serviços estão sendo realizados, quais melhorias estão sendo implementadas, como a distribuidora pode auxiliar na melhoria dos processos de trabalho, como implementar os comitês de qualidade, como melhorar os indicadores que avaliam seu desempenho etc.; a percepção é de que essas empresas estão mais preparadas do que as equipes próprias da distribuidora.

Nesse sentido, todos os indicadores técnicos (teletendimento, ligação na primeira visita etc.) que ajudaram a avaliar estes sete anos permitem informar e afirmar ganhos quantitativos e qualitativos. Percebe-se que as empresas terceirizadas foram desenvolvidas por meio dos mecanismos de coordenação e das práticas implementadas pela Z Distribuidora e, com isso, os resultados foram percebidos na execução dos serviços.

Por fim, foi possível verificar que a Z Distribuidora mantém um programa de responsabilidade socioambiental que inclui todas as empresas terceirizadas, cujo objetivo principal é orientar e estimular as práticas socioambientais por parte da distribuidora e de seus terceirizados.

5.3.5 Evidências complementares

Para os gestores entrevistados, a Z Distribuidora precisa de uma política de terceirização mais ampla, passando a incluir sobre uma mesma sistemática da gestão e avaliação todas as atividades terceirizadas.

Outro ponto fundamental apontado por esses gestores é que a Z Distribuidora é corresponsável pelas atividades que as empresas terceirizadas estão executando, sendo, portanto, fundamental desenvolver as capacidades dessas empresas que realizam suas atividades. Para isso, não adianta apenas realizar a gestão das cláusulas contratuais dos contratos de terceirização; o segredo em todo esse processo da gestão da terceirização está no relacionamento que se forma diariamente com as empresas terceirizadas, na avaliação realizada tanto da qualidade das atividades executadas quanto das empresas que estão executando, e do controle dos processos.

5.4 O CASO DA Y DISTRIBUIDORA

Considerada a sexta maior prestadora de serviço público de distribuição de energia elétrica do Brasil, a Y Distribuidora está

localizada na região Sul do Brasil e possui aproximadamente 3.650 funcionários próprios e 1.500 terceirizados.

5.4.1 Funcionamento da rede de valor da Y Distribuidora

A gestão da Y Distribuidora está centralizada na sede principal da distribuidora (capital do Estado), que controla 16 agências regionais (polos) distribuídas por toda a área de concessão. Esses 16 polos possuem uma sede e agências de menor porte que estão integradas para realizar todo e qualquer tipo de serviço oferecido pela distribuidora.

Para realizar suas atividades, a Y Distribuidora possui um total de aproximadamente 5.150 funcionários, sendo que 30% dessa mão de obra é terceirizada. A Y Distribuidora não informou quantas empresas terceirizadas empregam esses 1.500 funcionários terceirizados nem se são em grande maioria, pequenas, médias ou grandes empresas.

A Y Distribuidora solicitou que as informações coletadas para esta pesquisa fossem concentradas nas áreas relacionadas às atividades de manutenção, operação e atendimento ao cliente. Acatou-se essa decisão, uma vez que essas atividades respondem pelo maior número de contratos da Y Distribuidora, além de serem atividades relacionadas ao *core business* da empresa.

Com isso, as informações apresentadas nesta pesquisa referem-se às atividades de manutenção, operação e atendimento ao cliente, e estão caracterizadas no quadro 32.

Área	Atividades		
	100% Próprio	Terceirizado e Próprio	100% Terceirizado
Técnica	Operação - operação das instalações de forma programada ou intempestiva, com a participação de operadores em campo, supervisores e centros de controle.	Manutenção - atividades de reparação programadas e não programadas, inspeção, revisão e adequação de instalações.	-----
Comercial	-----	Atendimento ao cliente – realizado por meio de agências de atendimento presencial ou por telefone (<i>Call Center</i>). Também enquadram-se nesse segmento as atividades de leitura, entrega de contas e a ligação nova de clientes (serviço realizado diretamente no endereço do cliente para interligar a unidade consumidora ao sistema elétrico).	-----

Quadro 32 – Grupo de atividades terceirizadas da Y Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

Portanto, verifica-se que a Y Distribuidora também segue a tendência do setor elétrico brasileiro de transferir para terceiros atividades que vão além dos serviços de apoio. A execução dessas atividades, entretanto, não estão totalmente sobre a responsabilidade dos terceirizados. Na prática, a Y Distribuidora possui tanto pessoal próprio como terceirizado para executar as atividades relacionadas a manutenção e atendimento ao cliente; já as atividades relacionadas a operação a distribuidora permanece executando sem auxílio dos terceiros.

5.4.2 Mecanismos de coordenação e as práticas da gestão do conhecimento da rede de valor da Y Distribuidora

O objetivo desta análise é verificar a congruência entre as práticas da gestão do conhecimento e os mecanismos de coordenação que suportam a relação entre a Y Distribuidora e suas empresas terceirizadas. Para isso, as práticas da gestão do conhecimento foram agrupadas de acordo com os mecanismos de coordenação, seguindo as oito categorias apresentadas no referencial teórico e listadas a seguir.

- Comunicação, decisão e negociação

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na Y Distribuidora, relacionados a comunicação, decisão e negociação, podem ser verificados no quadro 33.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Comunicação, decisão e negociação.	Reuniões, atividades conjuntas entre os terceirizados.	Não existe.
	Reuniões, atividades conjuntas entre a distribuidora e os terceirizados.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Troca de pessoal (<i>shukko</i>).	Não existe.
	Comunidades de prática / Grupos para solução de problemas.	Não existe.
	Fóruns presenciais e virtuais.	Não existe.
	Banco de teses e dissertações.	Não existe.
	Publicações técnicas e operacionais.	Não existe.

Quadro 33 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a comunicação, decisão e negociação na Y Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

Os gestores da Y Distribuidora evidenciaram que a realização de reuniões ou atividades conjuntas entre os terceirizados, visando a

solucionar problemas diversos ou gerar ideias, não são estimuladas pela distribuidora. Existe, porém, um contato entre essas empresas por meio das associações de classe e/ou sindicatos para discutir questões contratuais.

Por outro lado, a realização de reuniões ou atividades conjuntas entre a Y Distribuidora e suas empresas terceirizadas é prática comum e envolve todas as empresas terceirizadas. Nesse sentido, os supervisores e/ou gerentes da distribuidora realizam reuniões com os terceirizados com o objetivo de definir novas rotinas e procedimentos, antecipar e/ou prevenir problemas, fazer cumprir as exigências de segurança (NR10 e as normativas internas de segurança) etc.

Com relação à prática denominada *shukko*, não é permitida pela legislação brasileira e, portanto, não é realizada pela Y Distribuidora.

Também não é prática da Y Distribuidora realizar fóruns ou proporcionar a formação de grupos (comunidades de prática) para solução de problemas envolvendo funcionários terceirizados, nem distribuir publicações técnicas e operacionais ou disponibilizar aos terceirizados uma biblioteca com exemplares de revistas, teses, dissertações, livros, relatórios e artigos científicos.

- Controle e coordenação social

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na Y Distribuidora, relacionados a controle e coordenação social, podem ser verificados no quadro 34.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Controle e coordenação social.	Visitas técnicas entre as empresas / Espaço físico compartilhado.	Não existe.
	Mestre-aprendiz / Observação real.	Não existe.
	Coaching / Conselheiros de campo.	Não existe.
	Confraternizações / História compartilhada.	Não existe.
	Viagens e visitas a feiras/congressos.	Não existe.
	Ações de responsabilidade social e ambiental.	Existe de forma isolada.

Quadro 34 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a controle e coordenação social na Y Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

Os funcionários terceirizados não visitam as instalações da Y Distribuidora e, com isso, não conseguem socializar-se com os demais funcionários e clientes, visando a adquirir novas informações e conhecimentos.

A Y Distribuidora também não possui uma política formalizada que determina um mestre-aprendiz ou um *coach* para indicar aos funcionários terceirizados as linhas de atuação, facilitando, estimulando e acompanhando o desenvolvimento do indivíduo ou do grupo.

As confraternizações entre a distribuidora e os terceirizados, envolvendo empresários, empregados e familiares, não é estimulada pela Y Distribuidora, que também não viabiliza a ida de empresários ou funcionários das terceirizadas a feiras e congressos para conhecer outras experiências e refletir conjuntamente sobre as tendências e desafios.

A Y Distribuidora incentiva a realização de ações de responsabilidade socioambiental, permitindo aproximação das empresas terceirizadas com as questões de respeito aos direitos humanos e responsabilidade ambiental. Essas ações, entretanto, não alcançam ou não são praticadas juntamente com as empresas que realizam atividades relacionadas a manutenção.

- Unidades e papéis de integração

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na Y Distribuidora, relacionados a unidades e papéis de integração, podem ser verificados no quadro 35.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Unidades e papéis de integração.	Planejamento estratégico envolvendo os terceirizados.	Não existe.
	Banco de competências individuais / Páginas amarelas.	Não existe.

Quadro 35 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas a unidades e papéis de integração na Y Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

Além de não discutir o planejamento e assuntos estratégico com as empresas terceirizadas, a Y Distribuidora não possui uma prática que possibilita a integração dessas empresas às decisões e definições estratégicas da distribuidora.

A Y Distribuidora não possui um repositório de informações com as capacidades técnicas e científicas dos funcionários terceirizados.

- Sistemas de seleção das empresas terceirizadas

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na Y Distribuidora, relacionados a seleção de empresas terceirizadas, podem ser verificados no quadro 36.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Seleção de empresas terceirizadas.	Banco de competências organizacionais	Existe de forma isolada.

Quadro 36 – Prática da gestão do conhecimento relacionada a seleção de empresas terceirizadas na Y Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

Existe um banco de dados que permite a Y Distribuidora ter acesso às características de uma parte das empresas terceirizadas; esse repositório de informações permite identificar qual empresa terceirizada possui essa ou aquela capacidade técnica, qual é referência na execução de atividade tal etc.; parte desse cadastro é alimentado pelos relatórios desenvolvidos com base nas inspeções de campo realizada pela distribuidora.

- Coordenação central e relações de autoridade e hierarquia

Não foram selecionadas práticas da gestão do conhecimento relacionadas a coordenação central e relações de autoridade e hierarquia. Entende-se que a tentativa da Y Distribuidora em incluir as práticas da gestão do conhecimento na rotina organizacional e envolver seus terceirizados reflete a existência de uma coordenação central da rede de valor.

- Sistemas de controle e planejamento

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na Y Distribuidora, relacionados aos sistemas de controle e planejamento, podem ser verificados no quadro 37.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Sistemas de controle e planejamento.	Narrativas.	Não existe.
	<i>Benchmarking</i> interno e externo / Compartilhamento das melhores práticas.	Não existe.
	Elaboração de manuais para replicação de práticas / Rotinas bem sucedidas.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Memória organizacional / Registro do conhecimento da distribuidora.	Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.
	Sistema de inteligência competitiva.	Não existe.

Quadro 37 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de controle e planejamento na Y Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

A Y Distribuidora não faz uso de narrativas para repassar uma instrução ou treinamento específico e, assim, potencializar o aprendizado do terceirizado. Não existe também um processo formalizado ou institucionalizado para identificar e compartilhar melhores práticas.

Os procedimentos para execução das atividades são explicitados e disponibilizados para as empresas terceirizadas pela Y Distribuidora por meio de uma *intranet*, de manuais impressos ou como anexo nos contratos; a explicitação dessas diretrizes e/ou normativas tem como objetivo facilitar a compreensão do conhecimento por um número maior de terceirizados.

Ao armazenar essas informações, a Y Distribuidora passou a ter um registro com as informações necessárias para execução das atividades. Portanto, ao serem contratadas, as empresas terceirizadas recebem as informações necessárias para iniciar a execução das atividades.

Os entrevistados informaram que a Y Distribuidora não possui ações ou políticas que incentivam os diretores, gerentes ou supervisores a visitarem empresas diversas (de energia elétrica e de outros setores) e identificar melhorias nos seus processos.

- Sistemas de incentivos

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na Y Distribuidora, relacionados aos sistemas de incentivos, podem ser verificados no quadro 38.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Sistemas de incentivos.	Dia da Inovação / Estímulos para inovação.	Não existe.
	Treinamentos, cursos, seminários, palestras, <i>workshops</i> .	Existe de forma isolada.
	Educação continuada / Reembolso de taxas.	Não existe.
	Universidade corporativa.	Não existe.

Quadro 38 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de incentivos na Y Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

Não existe nenhuma ação por parte da Y Distribuidora relacionada a estímulos para inovação ou política de premiação das melhores ideias junto aos terceirizados; o jurídico da distribuidora não permitiu em virtude da lei 8.666.

A Y Distribuidora também não possui universidade corporativa nem promove ações que motivem seus trabalhadores terceirizados a continuarem sua educação.

Mesmo, porém, sendo uma prática que não se estende às atividades de manutenção, a Y Distribuidora realiza uma capacitação inicial para os funcionários terceirizados e, ao longo do tempo, promove reciclagens para trabalhar as desconformidades identificadas pelas monitorias durante a execução dos serviços. Outro exemplo são os treinamentos com efeito multiplicador, ou seja, a distribuidora realiza o treinamento com alguns funcionários terceirizados orientados a multiplicar, repassar para os demais funcionários.

- Sistemas de informação

A situação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento na Y Distribuidora, relacionados aos sistemas de informação, podem ser verificados no quadro 39.

A Y Distribuidora faz uso de *e-mails*, portais e *intranets*, com objetivo de facilitar a comunicação com a empresa terceirizada e permitir o rápido acesso a novos procedimentos. Esses espaços eletrônicos, entretanto, não estão disponíveis para auxiliar na execução de todas as atividades, ou seja, não se estendem a todas as empresas terceirizadas. As ferramentas de *e-learning*, para interagir ou se comunicar com as empresas terceirizadas, também não são utilizadas pela Y Distribuidora.

A base de dados da Y Distribuidora não está totalmente *on-line* e, assim, não possibilita acesso em tempo real pela distribuidora ou pelas empresas terceirizadas.

Mecanismo de coordenação	Práticas da gestão do conhecimento	Situação / Alcance
Sistemas de informação.	Espaço eletrônico: portais, <i>e-mails</i> , <i>chats</i> , <i>intranets</i> e <i>extranets</i> .	Existe de forma isolada.
	<i>E-learning</i> .	Não existe.
	Base de dados <i>on-line</i> compartilhados.	Não existe.
	Gestão de conteúdo.	Existe de forma isolada.
	Gestão eletrônica de documentos (GED).	Não existe.

Quadro 39 – Práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos sistemas de informação na Y Distribuidora.

Fonte: Elaboração do autor.

Sobre a gestão de conteúdo e a gestão eletrônica de documentos, a Y Distribuidora possui iniciativas isoladas, ou seja, existe uma base de dados *on-line* apenas para documentos normativos da distribuidora (procedimentos de execução, por exemplo) mas as empresas terceirizadas não possuem acesso. Caso necessite de alguma informação (documentos e/ou procedimentos), a empresa terceirizada solicita para a distribuidora, que entrega em meio físico.

5.4.3 Evidências de conectividade na rede de valor da Y Distribuidora

As evidências de conectividade percebidas ao longo da rede de valor da Y Distribuidora ilustram como ocorrem a interação e a comunicação da distribuidora com suas empresas terceirizadas. Essa análise levou em consideração alguns aspectos, como, por exemplo, formas ou meios de interação e comunicação, como isso acontece, relação com a gestão dos contratos e tipos de tecnologias utilizadas.

Sobre as formas ou meios de interação e comunicação, ficou evidente que o contato diário da Y Distribuidora com suas empresas terceirizadas é realizado por *e-mail* e telefone, e os assuntos mais complexos são tratados pessoalmente. Essa interação face a face entre a distribuidora e as empresas terceirizadas acontece na maioria das vezes em reuniões para fazer cumprir as exigências de segurança, definir novas rotinas, procedimentos etc.

Em paralelo, a interação e a comunicação dessas empresas terceirizadas restringe-se às reuniões nos sindicatos para discutir

assuntos relacionados à negociação dos contratos. Dessa forma, a inexistência de atividades conjuntas das empresas terceirizadas minimiza a possibilidade de trocarem diretamente informações e conhecimentos ao longo da rede de valor.

A forma como a Y Distribuidora gerencia os contratos de terceirização, também permite analisar como ocorrem a interação e a comunicação da distribuidora com as empresas terceirizadas ao longo da rede de valor. Não existe uma área específica na Y Distribuidora que realiza a gestão da terceirização de uma forma global; os vários departamentos, localizados na sede da distribuidora, são responsáveis por um conjunto de atividades terceirizadas e delegam a gestão dos contratos para as regionais, que normalmente possuem carta branca para decidir. As regionais realizam inspeções e acompanham a execução dos serviços e, conseqüentemente, informa para departamentos na sede da distribuidora, mediante relatórios, como os serviços estão sendo executados.

Para apoiar a realização e a gestão dos serviços terceirizados, a Y Distribuidora faz uso de algumas ferramentas via internet. Alguns sistemas, por exemplo, agilizam a capacidade de comunicação entre a distribuidora e seus terceirizados. Grande parte dessas ferramentas, entretanto, é de uso exclusivo da distribuidora (entre a sede da distribuidora e suas regionais) e elas não estão disponibilizadas para as empresas terceirizadas, ou seja, a terceirizada não faz uso dessas tecnologias.

Não é uma prática uniforme da Y Distribuidora a realização de treinamentos, capacitação ou *workshops* envolvendo os terceirizados para compartilhamento de experiências e acompanhamento da qualificação do pessoal. Algumas empresas terceirizadas recebem uma capacitação inicial disponibilizada pela Y Distribuidora e, ao longo do tempo, são realizadas reciclagens para trabalhar as desconformidades identificadas pelas monitorias ao longo da execução dos serviços; ou seja, é uma prática que não envolve todas as empresas terceirizadas e, sendo limitada, não consegue potencializar a interação e comunicação ao longo da rede de valor.

5.4.4 Evidências de coerência na rede de valor da Y Distribuidora

As evidências relacionadas a coerência foram verificadas levando em consideração a capacidade da Y Distribuidora envolver empresas terceirizadas nas decisões estratégicas, estabelecer relações de parceria e

confiança, possibilitar o acesso a recursos, permitir ganhos de legitimidade, poder individual e eficiência ao longo da sua rede de valor.

Ao serem questionados se as decisões estratégicas da Y Distribuidora envolvem as empresas terceirizadas, os gestores afirmaram que as terceirizadas não participam da elaboração do planejamento estratégico da distribuidora.

Essa realidade dificulta o compartilhamento de interesses comuns e uma consequente relação de parceria (ganha-ganha) entre a Y Distribuidora e suas empresas terceirizadas. De fato, não existe uma política da distribuidora ou uma ação institucional que estimule a parceria; entretanto, cada departamento, informalmente, tenta desenvolver um relacionamento de confiança e parceria com as empresas terceirizadas, com o objetivo de facilitar os trâmites e/ou a burocracia do dia a dia.

Vale lembrar que, apesar de os gestores sinalizarem o interesse na constituição de parcerias, esta possibilidade é limitada pelo fato de a Y Distribuidora ser uma empresa pública e fazer do contrato o principal mediador dessa relação.

Questionados sobre a possibilidade de as empresas terceirizadas acessarem e/ou compartilharem alguns recursos (tangíveis e/ou intangíveis) disponibilizados pela Y Distribuidora, os gestores sinalizaram alguns treinamentos e os procedimentos da distribuidora que são disponibilizados em contrato e necessários para a empresa terceirizada executar os serviços.

Não ficaram claras situações que permitam afirmar que as empresas terceirizadas conseguiram fechar novos contratos ou aumentaram seu poder de mercado por fazerem parte da rede de valor da Y Distribuidora. Os gestores da Y Distribuidora também destacaram que as questões voltadas para incluir o terceirizado e possibilitar ganho de legitimidade, como por exemplo, confraternizações que envolvam os funcionários próprios e terceirizados, não são apoiadas e/ou aprovadas pelo setor jurídico da distribuidora.

Questionados sobre a obtenção de eficiência, os gerentes da Y Distribuidora expressaram que a terceirização possibilitou uma redução de custos e ganhos de eficiência na execução dos processos. Essa, porém, é uma avaliação comparando com a atividade sendo executada por funcionários próprios; quando é necessário comparar ganhos de eficiência com a gestão da terceirização, os gestores destacam que a Y Distribuidora não tem estrutura para realizar uma gestão efetiva da terceirização, que possibilitasse acompanhar e aproveitar os possíveis ganhos com a base de conhecimento das empresas terceirizadas. Ou,

como expressou um dos gerentes, “nós estamos hoje mais envolvidos com a gestão das cláusulas contratuais, dos orçamentos e não estamos desenvolvendo um relacionamento com as empresas terceirizadas; falta um corpo técnico para cuidar disso; eu sinto as vezes que as boas práticas que as empreiteiras desenvolvem não são incorporadas ou aceitas pelo nosso pessoal próprio e também não são compartilhadas entre as empresas terceirizadas”.

Por fim, verificou-se também que existem ações isoladas por parte da distribuidora para envolver as terceirizadas em ações de responsabilidade socioambiental; no caso da impressão das faturas, por exemplo, a distribuidora exige que o papel seja ecologicamente correto, as impressoras não utilizam energia elétrica (impressões termográficas) etc.

5.4.5 Evidências complementares

Os gestores entrevistados informaram que a Y Distribuidora precisa desenvolver uma política de terceirização que seja uniforme e envolva todas as empresas terceirizadas. E, ainda, que esta política permita que os gestores não concentrem suas atenções apenas na gestão das cláusulas contratuais e dos orçamentos, mas sim que seja possível desenvolver uma sistemática que permita acompanhar e aproveitar os possíveis ganhos com a base de conhecimento das empresas terceirizadas.

6 DISCUSSÃO E ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS

Neste capítulo, realizar-se-á uma análise conjunta dos casos, procurando-se identificar elementos semelhantes e divergentes que serão evidenciados como aporte para as proposições teóricas e empíricas. Para isso, os objetivos propostos no início da pesquisa, e seus respectivos pressupostos, serão retomados, com o intuito de facilitar essas proposições.

6.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS REDES DE VALOR PESQUISADAS

A apresentação das características gerais das redes de valor pesquisadas corresponde ao primeiro objetivo específico desta tese, que é compreender o funcionamento da rede de valor terceirizada. Este objetivo está relacionado à nova configuração da cadeia de valor, e refere-se ao primeiro elemento conceitual selecionado para esta pesquisa.

Nesse sentido, foi possível verificar na prática o fato de que, independentemente da distribuidora ser uma empresa pública ou privada, existe a transferência para terceiros da execução de qualquer tipo de atividade. Essa realidade reforça a teoria de que o setor brasileiro de distribuição de energia elétrica repassa para terceiros atividades que vão além dos serviços de apoio historicamente terceirizados, como limpeza, conservação e segurança, passando a incluir atividades de caráter técnico e comercial, como operação, obras, manutenção, controle de perdas, atendimento ao cliente e controle de inadimplência, diretamente ligados ao seu *core business*.

Portanto, uma vez que várias atividades ao longo da cadeia de valor são terceirizadas, a distribuidora começa a gerenciar não mais uma cadeia de valor como pensada inicialmente por Porter (1985), mas sim uma estrutura em rede que, neste caso, passa a ser constituída pelas empresas terceiras que estão realizando atividades antes executadas internamente pela distribuidora – que assume o papel de contratante e empresa central da rede.

Essas empresas que compõem a rede das distribuidoras pesquisadas são, em maioria, de médio e grande porte; ou seja, possuem mais de 300 funcionários e um patrimônio líquido considerável. Essa tendência de contratar empresas de médio e grande porte justifica-se pelo fato de facilitar a realização e a gestão dos serviços terceirizados. Segundo os gestores entrevistados, as empresas terceirizadas de pequeno

porte não possuem os processos padronizados, e apresentam dificuldades de comunicação e de cumprimento das exigências de segurança. Isso significa que as pequenas empresas não conseguem acompanhar e/ou bancar as exigências feitas pela distribuidora e, com isso, causam 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 de maior porte possuem poder de barganha, refletindo em preços maiores (aumento do 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, uma das distribuidoras está implementando a estratégia de terceirizar apenas 50% das atividades e assumir a execução (internalizar) dos outros 50%; entretanto, essa intenção não faz parte da estratégia de outras duas distribuidoras que possuem um alto índice de terceirização, representado respectivamente por 85% e 75% de mão de obra terceirizada.

Esse grupo de constatações confirma o primeiro pressuposto desta pesquisa, de que a terceirização vai além das atividades de apoio, passando a incluir atividades de caráter técnico e comercial. Isso revela que as distribuidoras de energia, ao desenvolverem a terceirização de maneira ampla e intensa, passam a ser interpretadas como organizações em rede, podendo ser caracterizadas como redes de valor, sustentadas pelas relações que geram valor para os clientes, mediante ampla interação da distribuidora com as empresas terceirizadas.

Sendo assim, essa nova configuração requer níveis mais elaborados da gestão, expandindo a capacidade técnico-gerencial da distribuidora. Isso significa que a distribuidora deixa de ser apenas um agente da cadeia e passa a ser o ponto central de controle e execução, sendo responsável por toda a rede de valor e pela implementação dos mecanismos de coordenação, que definem as regras de funcionamento e os procedimentos a serem observados por todas as empresas terceirizadas que compõem a rede.

6.2 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E AS PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO DAS REDES DE VALOR PESQUISADAS

A apresentação dos mecanismos de coordenação e das práticas da gestão do conhecimento atende ao segundo e ao terceiro objetivos

específicos desta tese, que são, respectivamente, identificar os mecanismos de coordenação da rede de valor terceirizada e verificar a congruência com as práticas da gestão do conhecimento.

Estes objetivos estão associados aos elementos conceituais mecanismos de coordenação, que fornecem elementos de análise para compreensão do funcionamento e da competitividade de uma rede de valor terceirizada, e as práticas da gestão do conhecimento, interpretadas como rotinas que facilitam a condução dos processos de criação, disseminação e uso do conhecimento ao longo da rede de valor terceirizada.

Mecanismos de Coordenação	Práticas da Gestão do Conhecimento
Comunicação, decisão e negociação.	Reuniões, atividades conjuntas entre os terceirizados.
	Reuniões, atividades conjuntas entre a distribuidora e os terceirizados.
	Troca de pessoal (<i>shukko</i>).
	Comunidades de prática / Grupos para solução de problemas.
	Fóruns presenciais e virtuais.
	Banco de teses e dissertações.
	Publicações técnicas e operacionais.
	Visitas técnicas entre as empresas / Espaço físico compartilhado.
	Mestre-aprendiz / Observação real.
	<i>Coaching</i> / Conselheiros de campo.
Controle e coordenação social.	Confraternizações / História compartilhada.
	Viagens e visitas a feiras/congressos.
	Ações de responsabilidade social e ambiental.
	Planejamento estratégico envolvendo os terceirizados.
Unidades e papéis de integração.	Banco de competências individuais / Páginas amarelas.
Sistemas de seleção das empresas terceirizadas.	Banco de competências organizacionais
Coordenação central e relações de autoridade e hierarquia.	x
Sistemas de controle e planejamento.	Narrativas.
	<i>Benchmarking</i> interno e externo / Compartilhamento das melhores práticas.
	Elaboração de manuais para replicação de práticas / Rotinas bem sucedidas.
	Memória organizacional / Registro do conhecimento da distribuidora.
	Sistema de inteligência competitiva.
	Dia da Inovação / Estímulos para inovação.
Sistemas de incentivos.	Treinamentos, cursos, seminários, palestras, <i>workshops</i> .
	Educação continuada / Reembolso de taxas.
	Universidade corporativa.
Sistemas de informação.	Espaço eletrônico: portais, <i>e-mails</i> , <i>chats</i> , <i>intranets</i> e <i>extranets</i> .
	<i>E-learning</i> .
	Base de dados <i>on-line</i> compartilhados.
	Gestão de conteúdo.
	Gestão eletrônica de documentos (GED).

Quadro 40 – Mecanismos de coordenação e as respectivas práticas da gestão do conhecimento.

Fonte: Elaboração do autor.

Portanto, o primeiro resultado nesse sentido está apresentado no quadro 40 e refere-se à associação entre os mecanismos de coordenação e as respectivas práticas da gestão do conhecimento que suportam a relação entre as distribuidoras e suas empresas terceirizadas.

Com base nessa associação, também utilizada no capítulo 5, cada grupo de mecanismos de coordenação será discutido e analisado levando-se em consideração suas respectivas práticas da gestão do conhecimento.

6.2.1 Comunicação, decisão e negociação

A manutenção da rede de valor depende de um amplo processo de comunicação, decisão e negociação entre a distribuidora e suas empresas terceirizadas. Essa realidade, ilustrada no gráfico 2, foi verificada levando-se em consideração as práticas da gestão do conhecimento implementadas pelas distribuidoras.

A existência de reuniões ou atividades conjuntas entre as empresas terceirizadas foi verificada na rede de valor das distribuidoras X e Z, no entanto, na rede de valor da X Distribuidora, esta prática ficou mais evidente, uma vez que esses encontros vão além das discussões sobre as questões sindicais; ou seja, a X Distribuidora também promove reuniões de alinhamento estratégico e *workshops* envolvendo todas as empresas terceirizadas para discutir, por exemplo, a conscientização sobre segurança no trabalho e as novas tecnologias implementadas. Estes momentos são fundamentais para as empresas terceirizadas conversar, discutir ideias, estreitar laços de confiança e procurar soluções para problemas ou dúvidas que sejam comuns ao longo da rede de valor.

Em paralelo, observa-se que todas as distribuidoras pesquisadas realizam reuniões ou atividades conjuntas com suas empresas terceirizadas. Estes encontros acontecem informalmente, de acordo com as demandas do dia a dia, ou por uma convocação formal por parte da distribuidora, respeitando as normas contratuais.

Sobre a prática denominada *shukko*, não é permitida pela legislação brasileira e, portanto, não é praticada por nenhuma das distribuidoras. O que existe nesse sentido são algumas ações, como, por exemplo, a W Distribuidora que mantém em cada um dos seus polos centros de treinamento onde os funcionários mais experientes da distribuidora, ou ex-funcionários aposentados, são escalados para treinar turmas de funcionários próprios e terceirizados, permitindo que haja disseminação do conhecimento ao longo da rede de valor; ou, ainda,

como o incentivo dado pela X Distribuidora para que ex-funcionários possam ir trabalhar nas empresas terceirizadas e, com isso, consigam transferir *know-how* da distribuidora para os terceirizados.

Práticas da gestão do conhecimento	W Distribuidora	X Distribuidora	Z Distribuidora	Y Distribuidora
Reuniões, atividades conjuntas entre os terceirizados.	○	●	●	○
Reuniões, atividades conjuntas entre a distribuidora e os terceirizados.	●	●	●	●
Troca de pessoal (<i>shukko</i>).	○	○	○	○
Comunidades de prática / Grupos para solução de problemas.	●	●	●	○
Fóruns presenciais e virtuais.	○	◐	◐	○
Banco de teses e dissertações.	○	●	○	○
Publicações técnicas e operacionais.	○	●	◐	○
	○ Não existe	◐ Existe de forma isolada	● Existe e envolve todas as empresas terceirizadas	

Gráfico 2 – Comunicação, decisão e negociação.

Fonte: Elaboração do autor.

Observa-se que as comunidades de prática ou grupos de pessoas unidas em torno de um interesse comum são estimuladas por três distribuidoras pesquisadas. Nessas distribuidoras, esses grupos de trabalho são formados por funcionários próprios e terceirizados, que juntos discutem questões relacionadas a normatização dos procedimentos da distribuidora, prevenção de acidentes de trabalho, nova forma de fazer determinado serviço, ou buscam soluções sobre questões técnicas, operacionais, atendimento, inconformidades etc.

As distribuidoras X e Z disponibilizam espaços físicos para realização de fóruns e discussões com as empresas terceirizadas. Não existem, entretanto, espaços virtuais para essas discussões; elas acontecem presencialmente e os portais via internet são utilizados apenas para armazenar, tornar acessíveis ou disseminar as informações entre as empresas terceirizadas; esses espaços poderiam permitir que as empresas terceirizadas realizassem, virtualmente, a discussão e partilha

de informações, ideias e experiências, contribuindo para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento do trabalho.

Entre as distribuidoras pesquisadas, apenas a X Distribuidora mantém uma biblioteca com computadores, artigos, revistas, teses e dissertações, que pode ser utilizada por todos os funcionários próprios e terceirizados. Essa prática permite que os funcionários terceirizados tenham acesso a um acervo de informações mantido pela distribuidora.

Já a distribuição de publicações técnicas e operacionais para os funcionários terceirizados é realizada pelas distribuidoras X e Z. Essa prática, que possibilita integrar os funcionários terceirizados, potencializar a comunicação e disseminar o conhecimento para toda a rede de valor, deveria ser realizada de forma ampla e intensa como faz a X Distribuidora que, além dos informativos não regulares, elabora e distribui periodicamente três tipos de publicações a todas as empresas e funcionários terceirizados.

Os informativos não regulares (esporádicos) são distribuído pela X Distribuidora sempre que existe a necessidade de comunicar reuniões especiais, premiações, atualização de normas e procedimentos. Das publicações periódicas, uma é publicada duas vezes por ano e distribuída para os gestores das empresas terceirizadas e da distribuidora; trata-se de uma revista com artigos científicos e relatos detalhados de técnicas e resultados de experiências que envolvem os processos de trabalho e a execução dos serviços; outras duas são publicadas bimestralmente e distribuídas para todos os 7.100 funcionários terceirizados; uma destina-se a histórias de quem vive a companhia, curiosidades, figuras, quadrinhos, divulgação dos sorteios, reportagens com dicas gerais, dicas de segurança, espaço para o leitor, sugestões de cursos, sugestões de lazer; a outra divulga ações realizadas pela distribuidora para e com os terceirizados, com espaços para os funcionários terceirizados relatarem suas conquistas, desafios e as boas práticas que aconteceram no seu trabalho.

6.2.2 Controle e coordenação social

As práticas da gestão do conhecimento, que possibilitam as distribuidoras controlarem a relação com suas empresas terceirizadas, foram verificadas e apresentadas conforme o gráfico 3.

Práticas da gestão do conhecimento	W Distribuidora	X Distribuidora	Z Distribuidora	Y Distribuidora
Visitas técnicas entre as empresas / Espaço físico compartilhado.				
Mestre-aprendiz / Observação real.				
Coaching / Conselheiros de campo.				
Confraternizações / História compartilhada.				
Viagens e visitas a feiras/congressos.				
Ações de responsabilidade social e ambiental.				

Não existe
 Existe de forma isolada
 Existe e envolve todas as empresas terceirizadas

Gráfico 3 – Controle e coordenação social.

Fonte: Elaboração do autor.

Entre essas práticas, a visita de funcionários terceirizados às instalações da distribuidora, socializando-se com os demais funcionários e clientes, permite aos terceirizados adquirir novas informações e conhecimentos e agregar valor para a rede. As distribuidoras W, X e Z realizam esta prática de forma limitada, uma vez que não envolve todas as empresas terceirizadas. Ficou evidente, entretanto, que a X Distribuidora está expandindo esta prática para envolver todas as empresas terceirizadas; para isso, faz uso de um programa chamado “Boas vindas para os terceiros”, cujo objetivo é encaminhar os novos colaboradores terceirizados, independentemente da atividade que ele executa, para visitar e conhecer o funcionamento do centro de operação, do teleatendimento, da geradora e dos principais programas da distribuidora. Esta ação possibilita as empresas terceirizadas incrementarem sua base de conhecimento e, conseqüentemente, da rede de valor como um todo.

Ao serem questionadas sobre a existência da relação mestre e aprendiz junto aos funcionários terceirizados, as distribuidoras W e Z indicaram possuir esta prática com abrangência limitada. Trata-se da disponibilidade de um anjo da guarda ou padrinho – funcionários *experts* da distribuidora – que “adotam” alguns eletricitistas das empresas terceirizadas e fazem trabalhos de orientação, treinamento, troca de experiências, preparam os terceirizados para mudanças de normas,

legislação etc. Essa prática está apoiada na observação real e permite que a técnica seja aprendida mediante observação, manuseio, imitação e prática. Por isso, deve ser expandida para todas as atividades terceirizadas da cadeia de valor.

Similar à relação mestre e aprendiz, o *coach* ou conselheiro de campo não participa da execução das atividades, mas engaja-se no diálogo com os diretores ou gerentes das empresas terceirizadas, aconselhando-os nas tomadas de decisão. Essa orientação no plano gerencial é realizada pelas distribuidoras X e Y e procura envolver todas as empresas terceirizadas. Essa orientação tem como foco o alinhamento de informações e o aconselhamento nas tomadas de decisões dos responsáveis pelas empresas terceirizadas, e é realizado com base na sistemática de avaliação global que as próprias distribuidoras realizam; o resultado dessa prática permite que as distribuidoras enviem *feedbacks* e possibilidades de melhorias e crescimento para as empresas terceirizadas, mediante ações corretivas e planos de ação.

Apenas a X Distribuidora realiza confraternizações envolvendo todas as empresas terceirizadas. A gerente da X Distribuidora reforçou o argumento de que esses momentos são fundamentais e precisam continuar envolvendo os funcionários próprios, terceirizados e familiares, pois ajuda a solidificar as relações de confiança e propiciam conversas informais sobre as oportunidades, os desafios e o futuro das empresas terceirizadas e da distribuidora.

Existe também, apenas por parte da X Distribuidora, um incentivo para que as empresas terceirizadas sempre visitem e participem de feiras e congressos. Esta prática incentiva os gestores das empresas terceirizadas a conhecerem novas experiências e a refletirem, juntamente com a distribuidora e outras empresas, sobre as tendências e os desafios do mercado.

De modo geral, todas as distribuidoras incentivam a realização de ações de responsabilidade socioambiental, permitindo aproximação das empresas terceirizadas com as questões respeitantes a direitos humanos e responsabilidade ambiental. Essa prática possibilita fortalecer as relações das distribuidoras com seu entorno e contexto.

6.2.3 Unidades e papéis de integração

As práticas da gestão do conhecimento que auxiliam as distribuidoras a criar papéis e responsabilidades para as empresas terceirizadas que compõem a rede de valor foram verificadas e apresentadas conforme o gráfico 4.

Ao fazer parte da rede de valor da distribuidora, as empresas terceirizadas têm sobre sua responsabilidade um conjunto de atividades que são parte de um mesmo fluxo produtivo da distribuidora. Essa realidade remete ao fato de que o controle direto dessas atividades escapa aos gestores da distribuidora. Sendo assim, torna-se fundamental e necessário incluir as empresas terceirizadas na elaboração do planejamento estratégico da distribuidora.

Práticas da gestão do conhecimento	W Distribuidora	X Distribuidora	Z Distribuidora	Y Distribuidora
Planejamento estratégico envolvendo os terceirizados.	○	●	○	○
Banco de competências individuais / Páginas amarelas.	●	●	●	○
	○	◐	●	
	○ Não existe ◐ Existe de forma isolada ● Existe e envolve todas as empresas terceirizadas			

Gráfico 4 – Unidades e papéis de integração.

Fonte: Elaboração do autor.

Dessa forma, a distribuidora consegue comunicar claramente os objetivos que irão orientar a estratégia operacional dos terceirizados. Trata-se, portanto, de um ponto relevante do processo de funcionamento da rede de valor, uma vez que as empresas terceirizadas vão trabalhar orientadas com a estratégia da distribuidora (empresa central), sabendo exatamente como deverá contribuir e o que fornecer.

Apesar, porém, de essa prática possibilitar um diferencial competitivo, apenas a X Distribuidora envolve as empresas terceirizadas na elaboração do seu planejamento estratégico; ou seja, as terceirizadas são convidadas, entre os meses de outubro e janeiro, a participar da definição das estratégias, objetivos, metas e cronogramas da distribuidora.

A existência de páginas amarelas ou de um banco de competências individuais dos funcionários terceirizados foi confirmada pelas distribuidoras W, X e Z. Trata-se de um repositório de informações sobre “quem sabe o quê”, e que possibilita a distribuidora selecionar e trocar informações. A maneira mais verificada entre as distribuidoras foi uma lista *on-line* dos funcionários terceirizados, com suas experiências, escolaridade, certificações e áreas de especialidade.

Um dos gerentes entrevistados ressaltou que esse repositório de informações é fundamental para que as pessoas sejam mais bem aproveitadas e as ordens de serviço sejam geradas com a devida confiança.

6.2.4 Sistemas de seleção das empresas terceirizadas

O gráfico 5 ilustra a realidade sobre quais distribuidoras mantêm um banco de competências organizacionais atualizado, e que pode ser utilizado na seleção das empresas terceirizadas.

Portanto, todas as distribuidoras pesquisadas possuem um banco de dados com as características de empresas que podem ser selecionadas para fazer parte da sua rede de valor. Esse banco de competências organizacionais é alimentado por um cadastro, considerado parte inicial do processo de seleção e contratação da empresas terceirizadas.

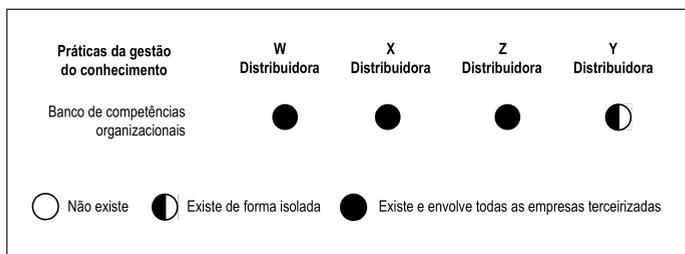


Gráfico 5 – Sistemas de seleção das empresas terceirizadas.

Fonte: Elaboração do autor.

Vale ressaltar que as empresas contratadas continuam fazendo parte desse banco de dados, permitindo que a distribuidora tenha acesso às características de cada empresa terceirizada e consiga identificar qual delas possui essa ou aquela capacidade técnica, esse ou aquele conhecimento ou qual empresa é apontada como referência na execução de atividade tal.

6.2.5 Coordenação central e relações de autoridade e hierarquia

Entende-se que a coordenação das várias empresas terceirizadas que compõem a rede de valor é realizada pela própria distribuidora, que assume o papel de empresa central da rede.

Também ficou evidente que as relações de hierarquia e controle nas estruturas pesquisadas são formalizadas por contratos; portanto, conforme mencionado no capítulo 5, não foi necessário selecionar práticas da gestão do conhecimento para analisar a coordenação central e as relações de autoridade e hierarquia; isto significa que a existência dos contratos entre a distribuidora e suas empresas terceirizadas, e o posicionamento da distribuidora como empresa central da rede, sinalizam o comportamento e a importância desse mecanismo de coordenação.

6.2.6 Sistemas de controle e planejamento

As práticas da gestão do conhecimento, associadas aos sistemas de controle e planejamento, foram identificadas e apresentadas no gráfico 6. Essas práticas são interpretadas como formas de monitorar e garantir a sequência do trabalho, do planejamento e dos resultados da rede de valor.

Práticas da gestão do conhecimento	W Distribuidora	X Distribuidora	Z Distribuidora	Y Distribuidora
Narrativas.	●	●	●	○
Benchmarking interno e externo / Compartilhamento das melhores práticas.	●	●	●	○
Elaboração de manuais para replicação de práticas / Rotinas bem sucedidas.	●	●	●	●
Memória organizacional / Registro do conhecimento da distribuidora.	●	●	●	●
Sistema de inteligência competitiva.	●	●	○	○

○ Não existe ◐ Existe de forma isolada ● Existe e envolve todas as empresas terceirizadas

Gráfico 6 – Sistemas de controle e planejamento.

Fonte: Elaboração do autor.

Em razão da necessidade de repassar uma instrução, um treinamento específico, descrever assuntos complicados, expor situações, comunicar lições aprendidas ou interpretar mudanças culturais, as distribuidoras W, X e Z fazem uso de narrativas para abordar tais assuntos junto aos terceirizados e obter sucesso com o

aprendizado. O uso dessa técnica facilita a disseminação do conhecimento ao longo da rede de valor.

A efetiva integração de conhecimento pelas pessoas e empresas, seguida da melhoria dos processos, pode ser proporcionada pela identificação e compartilhamento das melhores práticas. Ao acompanhar e avaliar a execução das atividades terceirizadas, as distribuidoras W, X e Z conseguem identificar e selecionar as melhores formas de fazer tal serviço e, na sequência, esse procedimento é incorporado e repassado para as demais empresas terceirizadas.

Entre as formas de estimular, identificar e compartilhar as melhores práticas, um programa instituído pela X Distribuidora recebe destaque. Trata-se de um programa formado por equipes de funcionários próprios e terceirizados, cujo objetivo é acompanhar, estimular e participar do desenvolvimento de ideias ou projetos que estão em funcionamento ou que sejam novas e precisam de aprovação. Como resultado, é gerado um repositório com ideias que deram certo ou errado; após serem testadas na prática e aprovadas por uma comissão julgadora, as ideias vencedoras são premiadas anualmente e compartilhadas para todas as empresas terceirizadas; com isso, a X Distribuidora consegue incentivar o desenvolvimento e a difusão de novas práticas, que reflete em melhoria de processos, redução de custos e geração de valor.

Como forma de explicitar seus conhecimentos e facilitar sua compreensão e replicação por um número maior de empresas terceirizadas, todas as distribuidoras pesquisadas elaboram manuais com procedimentos de execução e normas indispensáveis para realização das atividades. Essa prática é tratada como cláusula contratual e impacta todas as empresas terceirizadas. As distribuidoras X e Z, além de elaborar os manuais para replicação dos procedimentos, disponibilizam estes materiais na internet, por meio de um portal da distribuidora com acesso para todas as empresas terceirizadas; é uma forma de potencializar a disseminação desses conhecimentos, uma vez que possibilita que as empresas terceirizadas tenham acesso, em tempo real e de qualquer lugar, às normas, aos processos, aos procedimentos, às exigências etc.

De modo geral, todas as distribuidoras pesquisadas também realizam o registro de seus conhecimentos. Isto significa que os conhecimentos sobre processos, produtos, relacionamento com os clientes, procedimentos de execução, referências dos serviços, parâmetros das licitações técnicas e de segurança, quais equipamentos são necessários para executar tal atividade etc. são registrados e

armazenados, formando a memória da distribuidora. Essa memória organizacional é atualizada ao longo do tempo, e utilizada como ponto de partida para a realização de atividades por parte de novos funcionários ou empresas terceirizadas.

Apenas as distribuidoras W e X estimulam seus diretores, gerentes e supervisores (próprios e terceirizados) a estudar e visitar empresas diversas (de energia elétrica e de outros setores) e identificar melhorias nos processos.

6.2.7 Sistemas de incentivos

As ações e incentivos direcionados aos terceirizados com o objetivo de estimular o desempenho da rede de valor foram verificados a partir das seguintes práticas da gestão do conhecimento apresentadas no gráfico 7.

As distribuidoras X e Z possuem iniciativas que estimulam a inovação entre as empresas terceirizadas. Enquanto o programa da Z Distribuidora está restrito aos funcionários terceirizados que realizam trabalhos de campo, a X Distribuidora possui um programa de inovação que incentiva a participação de todos os funcionários (próprios e terceirizados), com o objetivo de estimular o desenvolvimento de projetos de melhorias contínuas, criar uma cultura de conhecimento e desenvolvimento de inovações incrementais e melhores práticas, além de obter uma redução de custos operacionais em distintas áreas da distribuidora.

Práticas da gestão do conhecimento	W Distribuidora	X Distribuidora	Z Distribuidora	Y Distribuidora
Dia da Inovação / Estimulos para inovação.	○	●	◐	○
Treinamentos, cursos, seminários, palestras, <i>workshops</i> .	●	●	●	◐
Educação continuada / Reembolso de taxas.	●	●	●	○
Universidade corporativa.	●	○	○	○

○ Não existe ◐ Existe de forma isolada ● Existe e envolve todas as empresas terceirizadas

Gráfico 7 – Sistemas de incentivos.

Fonte: Elaboração do autor.

Esse programa de inovação da X Distribuidora possui duas categorias – produtos e processos – e o sistema de avaliação das ideias acontece durante três ciclos; no último ciclo é realizada uma avaliação final, para a escolha das melhores ideias anuais; as melhores ideias são publicadas em todos os meios de comunicação da distribuidora (revistas, *folders*, jornais, portal e site), os membros das equipes vencedoras ganham uma camiseta, com alusão ao ciclo e ano do programa, e recebem também uma premiação em dinheiro, um certificado e uma viagem para outras empresas do grupo. Os resultados desse programa são anunciados em um evento anual organizado pela X Distribuidora.

As distribuidoras W e Y informaram que reconhecem a efetividade e importância dessa prática, mas não possuem nenhuma ação relacionada a estímulos para inovação ou políticas de premiação das melhores ideias junto aos terceirizados. Isso se justifica pelo fato de o setor jurídico dessas distribuidoras não permitir ações nesse sentido, em virtude das limitações impostas pela lei 8.666, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos no âmbito de instituições públicas.

Com relação às práticas desenvolvidas para motivar os funcionários terceirizados a continuarem sua educação, as distribuidoras W, X e Z realizam treinamentos utilizando suas estruturas e estabelecem parcerias com o SENAI, sindicatos e federação das indústrias de cada estado. Destacam-se também as parcerias com escolas e universidades, realizada pelas distribuidoras X e Z, que disponibilizam para os funcionários terceirizados um incentivo financeiro – a distribuidora paga 50% das mensalidades e a empresa ou o funcionário terceirizado paga a outra metade.

Ainda no que concerne a educação, apenas a W Distribuidora mantém uma Universidade Corporativa, aberta para o uso das empresas terceirizadas; essas empresas fazem uso dos cursos e instalações mediante as parcerias feitas entre a distribuidora e algumas instituições (SENAI, sindicatos e etc); atualmente, funciona como uma universidade aberta. São realizados cursos de vários níveis, com o objetivo de promover a qualificação da mão de obra, apontada como um dos maiores problemas da terceirização.

6.2.8 Sistemas de informação

As práticas apresentadas no gráfico 8 são uma tentativa de representar a realidade das distribuidoras pesquisadas quanto ao uso de TICs para facilitar a interação com os terceirizados, reduzindo o custo e

aumentando a velocidade no processo de comunicação ao longo da rede de valor.

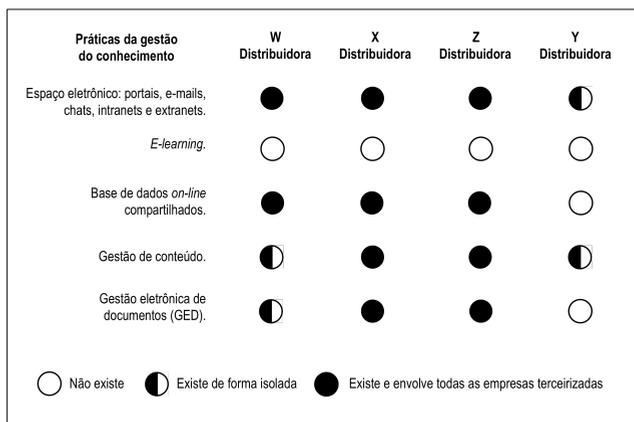


Gráfico 8 – Sistemas de informação.

Fonte: Elaboração do autor.

A utilização de recursos eletrônicos, como portais, *e-mails*, *chats*, *intranets* e *extranets* é comum na rotina de todas as distribuidoras pesquisadas. Apenas na rede de valor da Y Distribuidora essas ferramentas têm alcance limitado. As outras três distribuidoras disponibilizam esses espaços eletrônicos para uso de todas as empresas terceirizadas; portanto, essas ferramentas permitem um contato direto de todos os terceirizados com as distribuidoras, facilitando a comunicação, o acesso a documentos e melhorando a rotina de trabalho. Na X Distribuidora, por exemplo, 98% das empresas terceirizadas acessam pelo menos uma vez por dia o portal de comunicação com a distribuidora; a gerente da área Gestão de Parceiros considera esse número de acessos uma marca excelente e necessária para gerenciar a rotina de operações; esse número de acesso ao portal (espaço eletrônico) significa, portanto, um incremento na frequência e rapidez da comunicação entre a distribuidora e suas empresas terceirizadas.

Apesar de todas as distribuidoras utilizarem espaços eletrônicos para fortalecer a comunicação entre os departamentos, áreas e as empresas terceirizadas, não foi constatado o uso das ferramentas de *e-learning* para interagir ou se comunicar com as empresas terceirizadas; ou seja, nenhuma distribuidora faz uso do ensino a distância, suportado

por tecnologia e que possibilita o acesso a qualquer hora e de localizações geográficas diferentes.

As distribuidoras W, X e Z possuem base de dados *on-line* compartilhada, que permite toda e qualquer empresa terceirizada, por seu *login* e senha, ter acesso aos documentos necessários, requisições de pagamento, emissão de faturas, notas fiscais etc. A base de dados da Z Distribuidora, por exemplo, também é alimentada com informações fornecidas pelas empresas terceirizadas (como treinamento e certificações recebidos pelos funcionários, fluxo de caixa, *turnover* e nível de escolaridade) que são checadas pela distribuidora em fiscalizações e auditorias. Assim, esse repositório permite a Z Distribuidora transformar dados em informação gerencial, fundamental para a gestão da terceirização.

Os documentos da rede de valor são gerenciados de forma diferente pelas distribuidoras pesquisadas. A W Distribuidora, por exemplo, está em processo de transição, repassando toda a parte de documentação física para a forma digital. Para organizar seus documentos e realizar a gestão desses conteúdos, as distribuidoras X e Z mantêm um repositório de documentos físicos e um eletrônico; as distribuidoras recebem das empresas terceirizadas os documentos físicos e, em seguida, disponibilizam na base de dados *on-line*; após essa inserção no sistema eletrônico, o documento físico é enviado para o arquivo, que é consultado sempre que surge uma dúvida ou quando o sistema falha; dessa forma, o arquivo físico das distribuidoras é utilizado para validar o repositório eletrônico. Já a Y Distribuidora possui iniciativas isoladas, uma vez que sua base de dados *on-line* privilegia apenas documentos normativos (procedimentos de execução, por exemplo) e não permite que as empresas terceirizadas tenham acesso, ou seja, caso necessite de alguma informação (documentos e/ou procedimentos), as empresas terceirizadas solicitam para a distribuidora, que entrega em meio físico.

6.2.9 Considerações gerais

Usualmente, as organizações não conseguem gerenciar as disfunções produzidas com a intensificação da terceirização, que são repassadas em cadeia para os clientes, ameaçando, no limite, seu posicionamento competitivo. A compreensão dos casos selecionados para esta pesquisa reforçam essa realidade teórica, ao destacar que a distribuidora, como empresa central da rede, necessita implementar mecanismos de coordenação que levem em consideração a pluralidade

de questões que envolvem a terceirização, permitindo corrigir as disfunções que causam impactos negativos sobre sua rede de valor terceirizada.

Para isso, além de serem tratados como regras de funcionamento, esses mecanismos de coordenação devem ser suportados por práticas que consigam promover o fluxo de informação e conhecimento, facilitar o alinhamento das estratégias, reduzir as assimetrias e estabelecer expectativas comuns entre os participantes da rede de valor terceirizada.

Essa proposição, sustentada pelas constatações teóricas e empíricas apresentadas, confirmam os pressupostos referentes ao segundo e ao terceiro objetivos específicos, de que as práticas da gestão do conhecimento suportam os mecanismos de coordenação que, por sua vez, determinam o funcionamento e a competitividade da rede de valor terceirizada. Isso sugere que o estágio de implantação e a amplitude das práticas da gestão do conhecimento determinam o nível de consolidação dos mecanismos de coordenação das distribuidoras pesquisadas, conforme representado no gráfico 9.

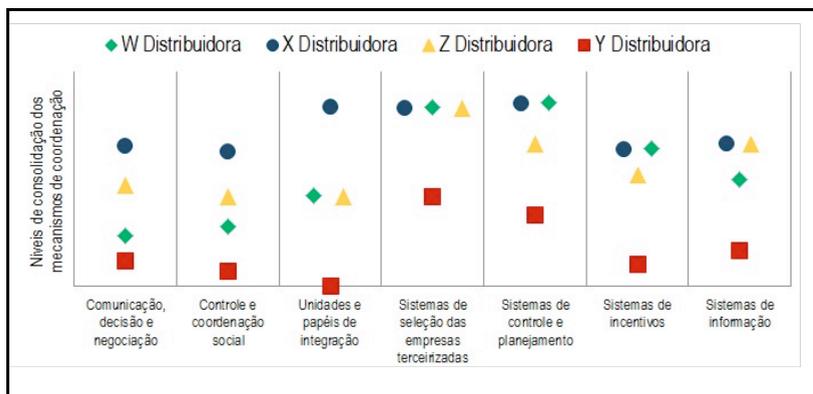


Gráfico 9 – Níveis de consolidação dos mecanismos de coordenação.

Fonte: Elaboração do autor.

A elaboração deste gráfico levou em consideração todos os mecanismos de coordenação e práticas da gestão do conhecimento apresentados anteriormente pelos gráficos 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8. Na base do gráfico estão situados todos os mecanismos de coordenação, cujo nível de consolidação estão representados pelas figuras geométricas posicionadas de acordo com a seguinte escala: 0% (não existe tais práticas da gestão do conhecimento), 50% (existe de forma isolada) e

100% (existe e envolve todas as empresas terceirizadas). Desta forma, quanto mais práticas da gestão do conhecimento as distribuidoras conseguirem implementar e disseminar ao longo da sua rede de valor, maiores serão os níveis de consolidação de cada mecanismo de coordenação.

A X Distribuidora aparece como o caso mais condizente para ilustrar esse objeto de estudo, uma vez que o nível de consolidação dos seus mecanismos de coordenação se destaca, sustentado pela implementação e amplitude das práticas da gestão do conhecimento, garantindo o funcionamento e o alinhamento da sua rede de valor.

Ao desenvolver o controle sobre seus processos e sobre o que os clientes recebem e percebem, a X Distribuidora passou a acompanhar as empresas terceirizadas de modo mais efetivo, garantindo a entrega do serviço com qualidade; em paralelo, essa gestão das empresas terceirizadas conseguiu manter a identidade da distribuidora e a homogeneidade da sua imagem. Com isso, além de otimizar os resultados, a X Distribuidora consegue atender as exigências da empresa reguladora do setor – ANEEL.

Portanto, fica evidente que a vantagem competitiva da X Distribuidora não está na operação dos serviços, mas no desenvolvimento e na garantia de uma gestão eficiente do negócio, sustentada pela consolidação dos mecanismos de coordenação e das práticas da gestão do conhecimento. Ou seja, quanto mais a distribuidora consegue implementar e disseminar as práticas da gestão conhecimento ao longo da rede de valor, mais consolidados ficam seus mecanismos de coordenação e, conseqüentemente, mais eficiente fica a gestão da rede de valor. Dessa forma, a distribuidora consegue incorporar o conhecimento sobre quem fez o que, como as atividades estão sendo executadas, quem teve retrabalho, como está sendo a percepção dos clientes etc., e aplica esse conhecimento para melhorar o desempenho do negócio por meio da sua rede de valor.

Esse comportamento competitivo teve reflexo nos últimos anos, e pode ser verificado no ISQP (Índice de Satisfação com a Qualidade Percebida), medido por uma pesquisa realizada anualmente pela Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica – ABRADDEE, cujo foco é a apuração do nível de satisfação dos consumidores com a qualidade dos serviços prestados pelas distribuidoras, a geração de índices que permitam a comparação dos resultados entre todas as distribuidoras e a geração de matrizes de apoio à definição de ações de melhoria. Entre as categorias premiadas pela ABRADDEE (2011), a X Distribuidora foi eleita nos últimos dois anos

(2009 e 2010) a melhor distribuidora de energia do Brasil, a melhor distribuidora na avaliação dos clientes e, nos últimos cinco anos (2006 à 2010), a melhor distribuidora de energia do Nordeste.

Além dos prêmios concedidos pela ABDRADDEE, alguns indicadores de qualidade técnica também apontam um bom desempenho da X Distribuidora. Por exemplo, o gráfico 10 apresenta os indicadores da X Distribuidora referentes ao DEC (Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora) e ao FEC (Frequência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora) apurados nos anos de 2009 e 2010, *versus* o valor máximo admissível pela ANEEL para a prestação do serviço.

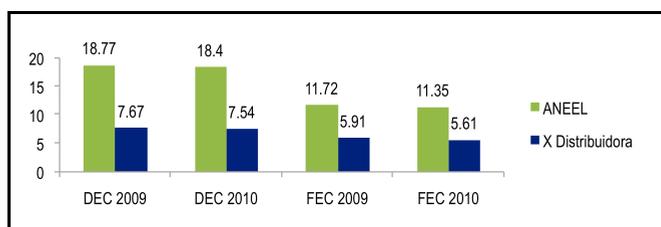


Gráfico 10 – DEC e FEC da X Distribuidora.

Fonte: Adaptado de ANEEL (2011).

Nesse caso, a duração das interrupções no fornecimento de energia (DEC) foi de 7,67 horas em 2009 e 7,54 horas em 2010, valores bem menores do que os respectivos valores máximos de 18,77 e 18,40 horas estipulados pela ANEEL. No caso da frequência de interrupções no fornecimento de energia (FEC), os números apurados também foram menores do que os valores máximos determinados pela Agência, ou seja, 5,91 vezes de interrupções no fornecimento em 2009 e 5,61 vezes em 2010.

Na outra ponta, a Y Distribuidora aparece como o caso com o menor nível de consolidação dos mecanismos de coordenação, significando que a implantação e a amplitude das práticas da gestão do conhecimento são limitadas. Isso sugere que as regras que garantem o funcionamento e a competitividade da sua rede de valor não estão bem desenvolvidas. Segundo os gestores entrevistados, existe a necessidade de desenvolver uma política de terceirização que seja uniforme dentro da distribuidora e permita o alinhamento de todas as empresas terceirizadas. Para isso, é necessário implementar uma sistemática da gestão, apoiada em mecanismos que permitam acompanhar e aproveitar

os possíveis ganhos com a base de conhecimento das empresas terceirizadas.

A análise das práticas da gestão do conhecimento implementadas pelas distribuidoras W e Z mostram que seus mecanismos de coordenação possuem elementos semelhantes aos desenvolvidos pela X Distribuidora. Em contrapartida, as práticas relacionadas a comunicação, decisão, negociação, controle e coordenação pessoal precisam de investimentos que proporcionem níveis de consolidação mais elevados.

Quanto mais consolidados estiverem os mecanismos de coordenação, maiores são as possibilidades de interação e comunicação da distribuidora com as empresas terceirizadas que compõem a rede de valor. Essa conectividade pode ser realizada mediante contato face a face ou com o uso das TICs, e será objeto da discussão no próximo item.

6.3 EVIDÊNCIAS DE CONECTIVIDADE NAS REDES DE VALOR PESQUISADAS

A apresentação das evidências de conectividade nas redes de valor pesquisadas atende ao quarto objetivo específico desta tese, que é analisar a interação e a comunicação da distribuidora com as empresas terceirizadas.

Essas evidências de conectividade estão associadas ao nível de consolidação dos mecanismos de coordenação, suportados pela implementação e amplitude das práticas da gestão do conhecimento. Portanto, assim como os mecanismos de coordenação, a conectividade (selecionada como quarto elemento conceitual dessa pesquisa) é fundamental para determinar o funcionamento e o desempenho das estruturas em rede (Castells, 1999).

Cada distribuidora foi analisada sobre sua capacidade de aproximar as empresas terceirizadas e facilitar a comunicação ao longo da rede de valor, mediante o contato face a face ou com o uso de recursos tecnológicos que transmitem, armazenam e processam informações. Essas análises levaram em consideração as práticas da gestão do conhecimento que possibilitam verificar e alavancar a conectividade em uma rede de valor terceirizada.

Nesse sentido, a realização de reuniões presenciais entre as distribuidoras e suas empresas terceirizadas são as formas mais comuns de possibilitar a interação face a face. Essas reuniões acontecem tanto no contexto gerencial quanto no patamar operacional. No patamar gerencial, são discutidas questões como resultados operacionais, indicadores de qualidade, questões sobre a segurança do trabalho,

alinhamento estratégico e correção de inconformidades. A nível operacional, envolvem assuntos como atualização de normas e procedimentos, correção de problemas operacionais, conscientização do uso dos equipamentos de segurança, qualidade dos serviços, formas de executar os serviços, melhoria de processos etc.

Assim como as reuniões presenciais, a realização de inspeções de campo e a auditoria dos processos realizada por equipes próprias das distribuidoras também permitem essa interação face a face com os terceirizados, facilitando a troca de informações e conhecimento ao longo da rede de valor.

Para apoiar a realização e a gestão dos serviços terceirizados, as distribuidoras também fazem uso de recursos tecnológicos. Entre os principais, se destaca os sistemas ou portais via internet que possibilitam a interação e a comunicação em dois sentidos:

- as distribuidoras fazem uso desses sistemas para acompanhar e controlar diversas informações sobre as empresas terceirizadas, como documentos relacionados a capacitações, certificações, nível de escolaridade, *turnover*, pagamentos dos salários, cumprimento da legislação trabalhista, estatísticas de desempenho de funcionários e etc.; e
- as empresa terceirizadas, por meio do seu *login* e senha, conseguem acessar os documentos e informações necessárias para executar os serviços, as requisições de pagamento, a emissão de faturas e notas fiscais, o acompanhamento e controle dos aspectos que envolvem a segurança do trabalho etc.

Juntamente com as trocas de *e-mails* e o uso dos telefones, esses sistemas e/ou portais via internet potencializam a capacidade de interação e comunicação das distribuidoras e suas empresas terceirizadas, agilizando os trâmites diários e facilitando a execução dos serviços. De forma prática, ao fazer uso dessas ferramentas, as áreas responsáveis pela gestão da terceirização conseguem transformar dado em informação gerencial, facilitando a tomada de decisão.

Vale ressaltar que as distribuidoras W, X e Z disponibilizam e estimulam o uso desses recursos tecnológicos e com isso aumentam as oportunidades da disseminação do conhecimento, ao tornarem a informação disponível e de fácil acesso para uso de todas as empresas terceirizadas que compõem a rede de valor.

Por outro lado, a Y Distribuidora faz uso de algumas ferramentas via internet, que auxiliam na gestão da terceirização, mas não estão

disponibilizadas para uso das empresas terceirizadas, ou seja, a distribuidora utiliza para trocar informações internamente – entre a sede e suas regionais. Nesse caso, essas tecnologias não conseguem alavancar a conectividade ao longo da rede de valor.

Essas constatações referem-se à interação e à comunicação entre as distribuidoras e suas empresas terceirizadas. Com relação à interação e a comunicação entre as empresas terceirizadas, a análise dos casos selecionados apontou uma fragilidade comum às distribuidoras e uma ação que merece destaque. A fragilidade refere-se ao uso limitado das ferramentas via internet. Em nenhum dos casos analisados, essas tecnologias permitem que as empresas terceirizadas se comuniquem entre elas, o que significa que cada empresa terceirizada consegue acessar apenas as suas informações. Essa situação configura-se como fragilidade, por minimizar a possibilidade de as empresas terceirizadas trocarem entre elas informações e conhecimentos.

Em destaque, encontra-se uma ação praticada pela X Distribuidora, que promove encontros presenciais e periódicos entre as empresas terceirizadas para discutir e analisar questões que vão além dos assuntos relacionados aos sindicatos e aos aspectos financeiros dos contratos. São reuniões e atividades conjuntas que permitem as empresas terceirizadas estreitar seus laços, conversar, discutir ideias e procurar soluções para problemas que sejam comuns; ou seja, as empresas terceirizadas conseguem trocar diretamente informações e conhecimentos ao longo da rede de valor, melhorando os resultados da distribuidora.

A compreensão adequada dos casos analisados também permitiu explicitar algumas práticas que maximizam a interação e a comunicação da distribuidora com os funcionários terceirizados. Por exemplo, a X Distribuidora entrega periodicamente para seus 7.100 funcionários terceirizados uma revista e um jornal com histórias de quem vive a distribuidora, com espaços para que os funcionários terceirizados possam contar seus desafios, conquistas e ideias, quadros sobre a importância do uso de equipamentos de segurança no trabalho etc. É uma forma de valorizar, aproximar e envolver os funcionários terceirizados, além de propagar as ações realizadas pela distribuidora.

Outro exemplo está relacionado à instalação de câmeras nos carros das empresas terceirizadas que vão a campo executar o serviço, permitindo que as equipes da X Distribuidora acompanhem em tempo real como o serviço está sendo executado, se está sendo realizado conforme os procedimentos préestabelecidos e se os equipamentos e procedimentos de segurança estão sendo utilizados corretamente. Essa

interação com a rotina de trabalho dos funcionários terceirizados também possibilita corrigir falhas, melhorar a forma de realizar os serviços, prevenir riscos de acidentes de trabalho, além de verificar se algo foi melhorado no processo e que pode ser replicado para outras empresas terceirizadas.

Também é interessante ressaltar que a X Distribuidora realiza um trabalho contínuo de conscientização e cobrança junto às empresas terceirizadas referente ao uso das tecnologias que auxiliam a rotina de trabalho. Como resultado desse trabalho de conscientização, 98% das empresas terceirizadas acessam pelo menos uma vez por dia o portal da distribuidora. Essa ferramenta melhorou a frequência e a velocidade da informação e passou a ser considerado o meio mais adotado pela X Distribuidora para interagir e se comunicar diariamente com as empresas terceirizadas e, conseqüentemente, para controlar a rotina e a execução das atividades.

Para um dos diretores da X Distribuidora, entretanto, não é possível afirmar qual forma é a melhor ou a mais adequada para se comunicar com as empresas terceirizadas. Uma vez que a comunicação é fundamental para realizar a gestão da sua rede de valor, a X Distribuidora estimula a necessidade de fazer uso de todos os meios de comunicação disponíveis, sendo que o telefone, as trocas de *e-mail*, os portais e os sistemas via internet resolvem as questões mais operacionais, e o contato face a face soluciona assuntos de maior relevância, como segurança no trabalho, mudança nos procedimentos de execução, questões financeiras e o alinhamento das empresas terceirizadas.

Portanto, com base nas constatações teóricas e empíricas apresentadas, pode-se inferir que o funcionamento adequado das redes de valor dependem de um processo de comunicação eficiente que combine de forma equilibrada tanto a comunicação face a face quanto o uso das TICs. Isso é justificado pelo fato de as TICs não conseguirem transmitir toda a informação requerida para determinada situação, que depende do processo face a face para ser comunicada com eficiência.

Essa proposição teórico-empírica confirma o quarto pressuposto desta pesquisa, de que a implementação e a amplitude das práticas da gestão do conhecimento suportam a conectividade em uma rede de valor; ou seja, o processo de interação e comunicação é alavancado por situações que possibilitam o contato face a face e o uso de recursos tecnológicos, proporcionados pela implementação das práticas da gestão do conhecimento.

Além de facilitar a criação de conhecimento e disseminá-lo ao longo da rede de valor, as interações repetidas ao longo do tempo criam interdependências, aumentam os níveis informais de comunicação e colaboração e elevam os níveis de confiança. Isso pode ser verificado pela coerência, que agrega interesses semelhantes e permite a definição de objetivos comuns.

6.4 EVIDÊNCIAS DE COERÊNCIA NAS REDES DE VALOR PESQUISADAS

Para avaliar a coerência (selecionada como quinto elemento conceitual desta pesquisa) na rede de valor das distribuidoras pesquisadas, foi verificada a participação das empresas terceirizadas nas definições estratégicas das distribuidoras. Bem assim, foram observadas a existência de uma relação de parceria e confiança entre a distribuidora e suas empresas terceirizadas e os ganhos das empresas terceirizadas (acesso a recursos, legitimidade e poder de mercado) por fazerem parte de uma determinada rede de valor.

Nesse sentido, ficou claro que a maioria das distribuidoras pesquisadas (W, Z e Y) não envolve as empresas terceirizadas na elaboração e definição do seu planejamento estratégico. Essa realidade dificulta o compartilhamento de interesses comuns e uma consequente relação de parceria ganha-ganha com as empresas terceirizadas.

Apesar dessas distribuidoras não possuírem uma ação ou política institucional que estimule essa parceria, alguns gerentes asseguraram que a rotina de contato com os gestores das empresas terceirizadas, baseada na relação profissional, de respeito e que ultrapassa a pura relação contratual, auxilia na formação de uma relação e cria compromisso.

A X Distribuidora, entretanto, possui uma política que promove o alinhamento dos seus objetivos estratégicos com os objetivos das empresas terceirizadas. Para isso, estimula a participação das empresas terceirizadas no processo de elaboração e definição do seu planejamento estratégico.

De forma prática, as empresas terceirizadas são convocadas, formalmente, para participar de uma pesquisa que fundamenta a elaboração do planejamento estratégico da distribuidora. No segundo momento, essas empresas ajudam a decidir quais pontos serão adotados e quais os rumos a distribuidora vai seguir. Assim, as empresas terceirizadas passam a trabalhar orientadas pela estratégia da

distribuidora (empresa central), sabendo exatamente como deverá contribuir e o que fornecer.

Nesse caso, as empresas terceirizadas são consideradas parte integrante da estratégia da distribuidora e, com isso, é facilitado o compartilhamento de interesses comuns, bem como, uma conseqüente relação de parceria ganha-ganha com as empresas terceirizadas. Essa prática ajuda diretamente a consolidar a relação de confiança desenvolvida entre a distribuidora e as empresas terceirizadas, que está baseada no contato do dia a dia e na garantia de realizar exatamente o que foi definido em conjunto.

Essa confiança também é verificada junto aos funcionários terceirizados (executores dos serviços), uma vez que esses funcionários possuem facilidade de acesso aos gestores da distribuidora para sugerir, criticar ou reclamar sobre algo que não está sendo cumprido por parte da empresa terceirizada (salários atrasados, por exemplo).

Isso reflete em participações cada vez mais efetivas dos funcionários terceirizados nas reuniões e atividades conjuntas, trazendo um número maior de ideias para a distribuidora, chegando a interferir, por exemplo, na melhoria dos processos e na forma como a sistemática de avaliação das empresas terceirizadas é elaborada e avaliada. Essa participação e interação dos funcionários, alavancada pela confiança, é fundamental para promover a criação e a disseminação do conhecimento ao longo da rede de valor.

A relação de parceria e confiança também é verificada mediante possibilidade de as empresas terceirizadas acessarem e compartilharem alguns recursos disponibilizados pelas distribuidoras. Por exemplo, todas as distribuidoras compartilham com suas empresas terceirizadas alguns treinamentos e capacitações, espaços físicos para realização de atividades conjuntas, bem como os procedimentos de execução das atividades, que são explicitados na forma de manuais e guias para compor o contrato; ou seja, ao serem contratadas as empresas terceirizadas conseguem ter acesso a esses conhecimentos que foram acumulados ao longo do tempo e explicitados pela distribuidora.

As ferramentas desenvolvidas pelas distribuidoras W, X e Z para auxiliar a execução e a gestão dos serviços terceirizados (sistema de cadastro *on-line*, sistema de geração de ordens de serviço, portal, intranet, sistemas via internet) também são compartilhadas com todas as empresas terceirizadas, que fazem uso direto e indiretamente para organizar e acompanhar os processos de trabalho.

Os funcionários terceirizados que compõem a rede de valor das distribuidoras X e Z também conseguem ter acesso ao custeio financeiro

de parte das despesas com mensalidades nas faculdades e universidades conveniadas.

Ainda sobre o acesso a recursos, as empresas terceirizadas das distribuidoras X e Z possuem acesso aos indicadores de controle de qualidade e aos relatórios de inspeção de campo extraídos da sistemática de avaliação realizado pelas distribuidoras, e que funcionam como *feedback* indicadores do que e como melhorar os processos de trabalho das terceirizadas.

Outra questão analisada referente à coerência entre as distribuidoras e suas empresas terceirizadas são as possibilidades de as empresas terceirizadas ganharem legitimidade e poder de mercado por fazerem parte da rede de valor da distribuidora.

Especificamente sobre os funcionários terceirizados, não ficaram claras situações que permitam afirmar que os funcionários das empresas terceirizadas ganham legitimidade por fazerem parte da rede de valor das distribuidoras W e Y. Os gestores dessas distribuidoras destacaram que as questões voltadas para incluir o terceirizado e possibilitar ganho de legitimidade, como, por exemplo, confraternizações que envolvam os funcionários próprios e terceirizados, não são apoiadas e/ou aprovadas pelo setor jurídico da distribuidora.

Por outro lado, destaca-se a integração dos funcionários terceirizados nas confraternizações e atividades conjuntas organizadas pela X Distribuidora e nas visitas dos funcionários terceirizados às instalações da Z Distribuidora. Essa última situação possibilita que os funcionários terceirizados consigam socializar-se com os demais funcionários e clientes, aprendendo na prática o funcionamento dos processos da distribuidora e da operação dos serviços e, com isso, sentindo-se parte dos objetivos da distribuidora.

Na X Distribuidora, os funcionários terceirizados e seus familiares são integrados nas confraternizações e atividades conjuntas da distribuidora; é uma forma de legitimar a participação desses funcionários no processo como um todo e de incluí-los nas campanhas sobre proteção ao meio ambiente, reciclagem de lixo, importância do uso de equipamento de proteção individual no trabalho etc. Essa aproximação dos funcionários terceirizados facilita a condução do estabelecimento de confiança, permitindo que a distribuidora consiga extrair informações importantes que podem melhorar os processos de trabalho, além de ajudar na motivação e retenção desses funcionários nas suas respectivas empresas.

No tocante à ampliação de poder individual de mercado da empresa terceirizada, ficou evidente que as distribuidoras W, X e Z

avaliam suas empresas e, conseqüentemente, emitem um certificado atestando que a empresa prestadora de serviço possui capacidade técnica e trabalha dentro dos padrões de qualidade exigidos pela distribuidora. Então, essas empresas fazem uso desse documento para ganhar legitimidade no mercado e conseguir fechar contratos, aumentar seu poder de barganha, sua exposição na mídia etc.; esse certificado também é percebido pelas empresas terceirizadas como uma forma de reconhecimento.

Não restaram situações evidentes que permitam afirmar que as empresas terceirizadas conseguiram fechar novos contratos ou aumentaram seu poder de mercado por fazerem parte da rede de valor da Y Distribuidora.

Essas questões apresentadas permitem verificar a coerência em uma rede de valor, que possibilita o alinhamento entre a distribuidora e as empresas terceirizadas, e estão diretamente associadas a práticas da gestão do conhecimento que foram discutidas no item 6.2. Isso reforça a noção de que a implementação e o alcance dessas práticas possibilitam a agregação de interesses semelhantes entre a distribuidora e as empresas terceirizadas, em detrimento da simples relação de subcontratação.

Essas evidências atendem ao quinto objetivo específico desta tese e confirma o pressuposto de que a implementação e a amplitude das práticas da gestão do conhecimento suportam a coerência na relação entre a distribuidora e suas empresas terceirizadas. Essa coerência é percebida quando as empresas terceirizadas conseguem ter maior acesso ao *know-how* e à base de conhecimento da distribuidora, refletindo em resultados acima da média do setor.

As análises realizadas e apresentadas ao longo deste capítulo indicam que as redes de valor pesquisadas possuem resultados diferentes; esses resultados estão associados à capacidade que cada distribuidora possui para gerenciar as práticas orientadas para criação, disseminação e uso do conhecimento entre e com as empresas terceirizadas. Ao se observar, por exemplo, a melhor distribuidora brasileira de energia elétrica nos últimos dois anos, denominada neste trabalho como X Distribuidora, fica evidente que ela se destaca na implementação e disseminação das práticas da gestão do conhecimento, refletindo em mecanismos de coordenação bem consolidados, facilidade de interação e comunicação com as empresas terceirizadas e uma rede de valor mais coerente e competitiva.

7 CONCLUSÕES

Inicialmente, este capítulo apresenta as principais contribuições dos instrumentos adotados para conduzir as visitas de campo junto aos dirigentes e/ou profissionais responsáveis pela gestão das atividades terceirizadas. Em seguida, as contribuições da pesquisa foram elencadas procurando responder à pergunta orientadora desta tese, buscando para isso esteio nas evidências teóricas e empíricas que possam contribuir para um melhor entendimento da dinâmica de funcionamento de uma rede de valor terceirizada. Para concluir o capítulo, foram indicadas algumas limitações da pesquisa e respectivas sugestões para trabalhos futuros.

7.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A etapa de elaboração e aplicação dos roteiros de entrevistas, apresentada no capítulo 4 e nos apêndices A, B, C e D, foi fundamental para a adaptação dos conceitos, pois possibilitou que se analisasse o funcionamento da rede de valor terceirizada no setor de distribuição de energia elétrica, de tal forma que fosse possível, ao final desta etapa, se ter uma visão geral sobre os mecanismos de coordenação utilizados, as práticas da gestão do conhecimento implementadas, bem como a conectividade e a coerência que possibilitam o alinhamento entre as distribuidoras e suas empresas terceirizadas.

De posse destas constatações práticas e dos conhecimentos do referencial teórico, foi possível fazer as análises sobre como ocorre a congruência entre as práticas da gestão do conhecimento e os mecanismos de coordenação, que suportam a coerência e a conectividade em uma rede de valor formada por empresas terceirizadas. Estas análises foram aprimoradas e confirmadas ao longo da investigação.

As principais contribuições desses roteiros de entrevistas estão diluídas por todo o texto, mas se concentram, de modo especial, no capítulo 6 (discussão e análise conjunta dos casos).

7.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

A pergunta orientadora deste trabalho é verificar como ocorre a congruência entre as práticas da gestão do conhecimento e os mecanismos de coordenação que garantem a coerência e a conectividade

em uma rede de valor terceirizada. Ao longo da execução da pesquisa, várias atividades contribuíram para responder a esta pergunta, bem como para embasar e consolidar conhecimentos para a elaboração da tese.

Inicialmente, foi possível constatar que ao terceirizar várias atividades da cadeia de valor, as distribuidoras pesquisadas passaram a gerenciar não mais uma cadeia de valor como pensada inicialmente por Porter (1985), em que as atividades eram desenvolvidas pela empresa central, mas sim uma rede de valor que, neste caso, passa a ser constituída pelas empresas terceiras que realizam atividades antes executadas pela distribuidora.

Este estudo sugere que o conceito de redes constitui a alternativa quanto à forma de se organizar a produção de bens e serviços, que leva em consideração as peculiaridades da terceirização. Dessa forma, a capacidade de montar e viabilizar uma rede de valor eficiente com empresas terceirizadas pode se transformar em uma vantagem competitiva para a distribuidora. Para isso, a distribuidora necessita assumir o papel de empresa central da rede e estabelecer os mecanismos de coordenação que, segundo Grandori e Soda (1995), indicam as regras de funcionamento e os pressupostos a serem observados pelas empresas terceirizadas que compõem a sua rede de valor.

Foi possível selecionar, com base na revisão de literatura, um conjunto de mecanismos de coordenação e práticas organizacionais orientadas para criação, disseminação e uso do conhecimento. Com as constatações empíricas, identificou-se uma associação entre esses mecanismos de coordenação e essas práticas da gestão do conhecimento, que conduzem a relação entre a distribuidora e as empresas terceirizadas.

Verificou-se nas redes de valor pesquisadas que existem diferenças na relação da distribuidora com as empresas terceirizadas. Essas diferenças estão associadas aos níveis de consolidação dos mecanismos de coordenação de cada distribuidora, que dependem da implantação e da amplitude das práticas da gestão do conhecimento. A contribuição, neste caso, é que as práticas da gestão do conhecimento suportam os mecanismos de coordenação; ou seja, quanto mais práticas a distribuidora consegue implementar e disseminar junto às empresas terceirizadas, mais consolidados são os mecanismos de coordenação que suportam os resultados da rede de valor.

Portanto, é responsabilidade da distribuidora, pela implementação e disseminação das práticas da gestão do conhecimento, promover o fluxo informacional, facilitar a comunicação e o alinhamento das

estratégias, reduzir as assimetrias e estabelecer expectativas comuns com as empresas terceirizadas. Essa realidade está relacionada com a gestão da terceirização por parte da distribuidora (empresa central) que impacta no fluxo de informação e conhecimento ao longo da rede de valor.

Essas questões mostram a congruência entre os mecanismos de coordenação e as práticas da gestão do conhecimento e também envolvem as ideias apresentadas por Castells (1999), de que a conectividade e a coerência são atributos fundamentais para determinar o desempenho de uma rede. Sob este aspecto, foi possível verificar que quanto mais implementadas e disseminadas estiverem as práticas da gestão do conhecimento ao longo da rede de valor, maiores são as possibilidades de estabelecer conectividade – interação e comunicação – dos participantes da rede, o que resulta na criação mais efetiva de conhecimento.

Em paralelo, maiores também são as chances de estabelecer coerência – interesses e objetivos comuns – nessa relação entre contratante e contratados. Isso significa que o fortalecimento da coerência, possibilitado pelas práticas da gestão do conhecimento e associada com a conectividade, permitem ganhos competitivos, como visto de forma bem mais evidente no caso da X Distribuidora.



Figura 10 – Condições para o funcionamento e a competitividade de uma rede de valor.

Fonte: Elaboração do autor

Dessa forma, como ilustra a figura 10, as práticas da gestão do conhecimento, quando implementadas e disseminadas ao longo da rede de valor, suportam os mecanismos de coordenação que, por sua vez, garantem a conectividade e a coerência dessa rede. Com isso, a distribuidora apresenta níveis maiores de colaboração entre e com as empresas terceirizadas, traduzindo-se em uma vantagem colaborativa, resultando em maior competitividade.

Ficou evidente, portanto, que existe congruência entre os mecanismos de coordenação e as práticas da gestão do conhecimento, o que potencializa a conectividade e a coerência entre a distribuidora e as empresas terceirizadas. O encadeamento desses atributos promove vantagem competitiva ao estimular a criação, disseminação e uso do conhecimento na relação entre contratante e contratado. Essa afirmação sugere a seguinte hipótese de pesquisa para ser investigada com mais profundidade em estudos de natureza quantitativa – as práticas da gestão do conhecimento e os mecanismos de coordenação garantem vantagem competitiva sustentável para uma rede de valor terceirizada.

Esta pesquisa evidenciou questões teóricas a que diversos autores citados fizeram referência, buscando contribuir com elementos de natureza empírica, em redes interorganizacionais, formada por intermédio da terceirização. Assim, as conclusões apresentadas pretendem melhor compreender os atributos que necessitam ser desenvolvidos e implementados pelas organizações, responsáveis pelo funcionamento e pela competitividade de uma rede de valor formada por empresas terceirizadas. Tais teorizações poderão orientar as ações gerenciais que implicam a gestão e compreensão do fenômeno organizacional da rede de valor terceirizada.

7.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Algumas limitações foram inerentes à natureza da pesquisa realizada nesta tese. Ao mesmo tempo em que o estudo possibilitou responder à pergunta orientadora, também causou limitações à generalização dos resultados a todas as distribuidoras brasileiras de energia elétrica e a outros setores que por intermédio da terceirização, também se organizam em rede para realizar suas operações.

Sugere-se que outras redes de valor terceirizadas possam ser estudadas para buscar evidências que possam complementar ou questionar os resultados alcançados com esta investigação.

Apesar da riqueza das evidências proporcionadas pela diversidade dos quatro casos estudados, percebeu-se em vários momentos da pesquisa a necessidade de investigar a realidade das empresas terceirizadas que compõem a rede de valor de cada distribuidora.

Com efeito, além da hipótese de pesquisa sugerida no item 7.2, a principal indicação de continuidade desta pesquisa diz respeito ao estudo dos impactos dos mecanismos de coordenação e das práticas da gestão do conhecimento sobre a rotina das empresas terceirizadas.

Um estudo que aprofundasse os efeitos da lei 8.666 no processo de terceirização das distribuidoras públicas, ressaltando os facilitadores e limitadores para gerenciar e avaliar a relação com as empresas terceirizadas, também é sugerido.

Esses pontos suscitados realçam algumas opções que podem conduzir novas pesquisas, entretanto, em razão de interesses específicos, outros pontos de investigação podem ser extraídos desta tese.

REFERÊNCIAS

ABRADEE – Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica. **Histórico das Vencedoras do Prêmio ABRADEE, 2011.**

Disponível em: < http://www.abradee.com.br/bd_vencedoras.asp>

Acesso em: 10 Abril 2011.

AHLERT, H. E. D.; BLAICH, G.; KENNING, P. Knowledge Management in Knowledge-Intensive Service Networks: a strategic management approach. **Management Decision**, vol. 45, n. 2, pp. 265-283, 2007.

AHMADJIAN, C. L. Criação do Conhecimento Interorganizacional: conhecimento em redes. In: Nonaka, I. Takeuchi, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, pp. 201-216, 2008.

ALLEE, V. The art and practice of being a revolutionary. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 2, pp. 112-131, 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.

AMATO NETO, João. Aprendizagem Interorganizacional por meio da Colaboração Interempresarial. In: BERNARDES, Roberto (org.).

Inovação em serviços intensivos em conhecimento. São Paulo: Editora Saraiva, pp. 303-324, 2007

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

ANANTATMULA, V. S. P. **Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts in Organizations**. Dissertation. Doctor of Science. The School of Engineering, George Washington University, 2004.

ANEEL - Agencia Nacional de Energia Elétrica. **Metodologia de determinação de custos operacionais para revisão tarifária**

periódica das concessionárias de distribuição de energia elétrica.

Nota Técnica no 166/2006–SRE/ANEEL. Processo:

48500.001208/2006-37. 2006. Disponível em:

<http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/NT_Empresa%20de%20Referência.pdf> Acesso em: 16 outubro 2009.

APQC. **American Productivity and Quality Center**, 2006. Disponível em: <<http://www.apqc.org>> Acesso em: 20 setembro 2008.

ARGOTE, L. INGRAM, P. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, May, pp. 150–169, 2000.

ARGOTE, L. Reflections on two views of managing learning and knowledge in organizations. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 43–48, 2005.

AURUM, A.; DANESHGAR, F.; WARD, J. Investigating Knowledge Management practices in software development organisations – An Australian experience. **Information and Software Technology**, v. 50, n. 6, p. 511-533, 2008.

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 Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: IPEA, 2005. (Texto para Discussão, 1095).

BATISTA, Fábio Ferreira. **O Desafio da Gestão do Conhecimento nas Áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. Brasília: IPEA, 2006. (Texto para Discussão, 1181).

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.

BHATT, G. D. Knowledge Management in organizations: examining the interaction between, technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, vol. 5, n. 1, pp. 68-75, 2001.

BHATT, G. D. Organizing knowledge in the knowledge development cycle. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4 No. 1, pp. 15-26, 2000.

BHIRUD, S.; RODRIGUES, L.; DESAI, P. Knowledge Sharing Practices in KM: A Case Study In Indian Software Subsidiary. **Journal of Knowledge Management Practice**, December, 2005.

BISHOP, J.; BOUHLAGHEM, D.; GLASS, J.; MATSUMOTO, I. Ensuring the Effectiveness of a Knowledge Management Initiative. **Journal of Knowledge Management**, vol. 12, n. 4, pp. 16-29, 2008.

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

BRIDGEMAN, Percy. **The Logic of Modern Physics**. New York: MacMillan, 1927. Disponível em:
<<http://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/us/bridgeman.htm>> Acesso em: 20 de Março de 2009.

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

BROWN, J. E.; HENDRY, C. Industrial districts and supply chains as vehicles for managerial and organizational learning. **Studies of Management and Organizational**, v. 27, n. 4, p. 127-157, 1998.

BUSBIN, J. W.; JOHNSON, J. T.; DeCONINCK, J. The Evolution of Sustainable Competitive Advantage: From value chain to modular outsource networking. **Competition Forum**, v. 6 (1), p. 103-108, 2008.

CAGLIO, Ariela. Networks and information technology: competing through extranets. In: **III CEMS – Community of European Management Schools**. Louvain-la-Neuve, May 7-9, 1998.

CALHOUN, M. A.; STARBUCK, W. H. Barriers do creating knowledge. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. Handbook of organizational learning and knowledge management. Blackwell: Malden, p. 473-492, 2005.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. **Collaborative Networked Organizations: A Research Agenda for Emerging Business Models**. Kluwer Academic Publishers, Norwell, MA, USA, 2004.

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.

CEPEDA-CARRIÓN, G. Competitive Advantage of Knowledge Management. In: SCHWARTZ, David G (ed). **Encyclopedia of Knowledge Management**. London: Idea Group, pp. 605-613, 2006.

CHILD, John. Information technology, organization and the response to strategic challenges. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 33-50, 1987.

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

CONNELL, N. A. D.; KLEIN, J. H.; POWELL, P. L. It's tacit knowledge but not as we know it: redirecting the search for knowledge. **Journal of the Operational Research Society**, 54, pp.140-152, 2003.

COOMBS, R.; HULL, R. 'Knowledge management practices' and path-dependency in innovation. **Research Policy**, 27. pp. 237-253, 1998.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Márcia da Silva. Terceirização/Parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 6-11, jan.-fev. 1994.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Elsevier: Butterworth-Heinemann, 2005.

DAVENPORT, E.; CRONIN, B. Knowledge Management: semantic drift or conceptual shift? **Journal of Education for Library and Information Science**, v. 41, n. 4, 2000.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Harvard Business School Press. Boston: 1998.

DAVENPORT, Thomas H. "The Coming Commoditization of processes" In: **Harvard Business Review**, v. 83, pp. 100-108, 2005.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo : Atlas, 1989

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> Acesso em: 16 março 2010.

DIEESE. **Terceirizacao 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.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, P. F. The coming of the new organization. **Harvard Business Review in Knowledge Management**. Boston, p. 1-19, 1998.

DYER, E. H.; NOBEOKA, K. Reating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. **Strategic Management Journal**, v. 21, pp. 345–367, 2000.

EISENHARDT, K. N. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, n. 14, v. 4, p. 532-550, 1989.

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

EVANGELISTA, R. C. B. **Definição de um modelo de gestão estratégica da terceirização face as exigências regulatórias no segmento de distribuição de energia elétrica**. 2010. Dissertação. Mestrado em Regulação da Indústria de Energia da Universidade Salvador. UNIFACS. Salvador, 2010.

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

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 1, p. 94-118, 2003.

FRIEDMAN, Thomas L. **The World Is Flat: a brief history of the twenty-first century**. United States: Farrar, Straus and Giroux, 2005.

FUJIMOTO, Takahiro. **The Evolution of Manufacturing System at Toyota**. New York: Oxford University Press, 1999.

FUNCOGE – **Fundação Comitê de Gestão Empresarial**. Disponível em: <<http://www.funcoge.com.br>> Acesso em: 20 novembro de 2009.

GAMBETTA, D. Can We Trust Trust? In: Gambetta, D. (Ed.). **Trust: making and breaking cooperative relations**. Oxford: electronic edition, University of Oxford, chapter 13, PP. 213-237, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GOTTSCHALK, Petter. **Knowledge management systems: value shop creation**, Idea Group Inc., 2007.

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

GOUSSEVSKAIA, Anna. Aprendizagem Interorganizacional por meio da Colaboração Interempresarial. In: BERNARDES, Roberto (org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Editora Saraiva, pp. 259-281, 2007.

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.
- GRANT, R. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Winter Special Issue, 1996.
- GROVER, V; CHEON, M.J; TENG, A. "Descriptive Study on the Outsourcing of Information System Functions". **Information & Management**, v. 27, p. 33-44, 1994
- HAGE, J.; HOLLINGSWORTH, R. A strategy for the analysis of idea innovation networks and institutions. **Organization Studies**, v.21, p.971-1004, 2000.
- HAGEL, J.; ARMSTRONG, A. G. **Net Gain: expanding markets through virtual communities**. Harvard Business School Press, Boston: 1997.
- HAGEL, John. Leveraged growth: Expanding sales without sacrificing profits. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 10, pp. 68-77, 2002.
- ITAMI, Hiroyuki. **Mobilizing Invisible Assets**. Harvard Business Press, 1987.
- 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.
- JENNEX, M. E.; CROASDELL, D. Editorial Preface: Is Knowledge Management a Discipline? In: Jennex, Murray, E (ed). **International Journal of Knowledge Management**. Hershey, PA: Idea Group, pp. i-iv, 2005.
- JIANG, Bin; QURESHI, Amer. Research on Outsourcing Results: current literature and future opportunities. **Management Decision**, v. 44, n. 1, p. 44-55, 2006.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A General Theory of Network Governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

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, p. 60-71, 2003.

KEYES, Jessica. **Knowledge Management, Business Intelligence, and Content Management: the IT Practitioner's Guide**, Auerbach Publications, 2006.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, August 1992.

KON, Anita. Aprendizagem Interorganizacional por meio da Colaboração Interempresarial. In: BERNARDES, Roberto (org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Editora Saraiva, pp. 79-115, 2007.

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.

LLORIA, M. Begoña. A review of the main approaches to knowledge management. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 6, n. 1, p. 77-89, 2008.

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

MAIER, R. **Knowledge Management Systems Information and Communication Technologies for Knowledge Management**, Springer, 2007.

MALDONADO, M. U.; SOUZA, L. L. C.; VARVAKIS, G. Focus on practice service process innovation in the Brazilian electric energy sector. **Services Business - Springer**, v. 4, n. 1, pp. 77-88, mar., 2010.

MARAKAS, G.M. **Decision Support Systems in the Twenty-first Century**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1999.

McDERMOTT, R. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. **California Management Review**, v. 41, n. 4, p. 103-117, 1999.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research in Practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

MITRI, M. A Knowledge Management Framework for Curriculum Assessment. **Journal of Computer Information Systems**, v. 43, n. 4, p. 15-24, 2003.

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.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Belknap Press of Harvard University, Cambridge, MA, 1982.

- NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and Organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.
- NONAKA, I; TOYAMA, R. Criação do Conhecimento como Processo Sintetizador. In: Nonaka, I. Takeuchi, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, pp. 91-117, 2008.
- NONAKA, I. “**The Knowledge-Creating Company**,” Harvard Business Review, November-December, pp. 96-104, 1991.
- NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, pp. 14-37, 1994.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford University Press, 1995.
- O’LEARY, D. E. Using AI in Knowledge Management: Knowledge Bases and Ontologies. **Intelligent Systems and Their Applications**, v. 13, n. 3, p. 34-39, 1998.
- OECD. **Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps**. OECD Publications Service, 1a. edição, France, 2003.
- OKA. ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE ASSESSMENT. **The World Bank Group apresentada pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica – CTGCIE em 2006**. Disponível em: <www.enap.gov.br/downloads/PalestraOKA.pps>. Acesso em: 12 março de 2008.
- OLIVEIRA JR, M. M.; SOMMER, P. S.; COLOMBINI, F. B.; IKEBE, N. T. Aprendizagem Interorganizacional por meio da Colaboração Interempresarial. In: BERNARDES, Roberto (org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Editora Saraiva, pp. 283-302, 2007.
- OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLIVER, Judy. Knowledge Management Practices to Support Continuous Improvement. **Journal of Knowledge Management Practice**, Vol. 9, No. 4, December 2008.

ONS. **Operador Nacional do Sistema**, 2001. Disponível em: <www.ons.gov.br> Acesso em: 21 outubro 2009.

PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. A Model of Organisational Knowledge Management Maturity Based on People, Process, and Technology. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 8, n. 2, pp. 79–99, 2009.

PEREIRA, R. C. **Terceirização de processos de negócio: estudo de caso em uma distribuidora de energia elétrica**. 2006. Dissertação. Mestrado em Administração das Faculdades IBMEC. Rio de Janeiro, 2006.

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

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, **Strategic Management Journal**, v. 14, pp.179-191, 1993.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. **The knowing-doing gap. How smart companies turn knowledge into action**. Harvard Business School Press: Boston, 2000.

POPADIUK, S.; CHOO, C. W. Innovation and Knowledge Creation: how are these concepts related? **International Journal of Information Management**, vol. 26, pp. 302-312, 2006.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, vol. 57, n. 2, pp.137–145, 1979.

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.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Inter-organizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, 41, 1996.

POWELL, Walter W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, v. 40, n. 3, pp. 228-40, 1998.

POWELL, Walter W. Neither market, nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

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

PROBST, G. **Managing Knowledge, Building Blocks for Success**. Wiley, West Sussex, England, 2002.

QUINN, J. B. Managing Outsourcing and Intellect. **The Outsourcing Institute: Q&A**, 1999b. Disponível em: http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligenc_e/quinn_inte_view.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.

RABELO, R. J., GUSMEROLI, S., ANARA, C., E NAGELLEN, T. The Ecoload ICT Infrastructure for Collaborative Networked Organizations. In: Camarinha-Matos et al. **Network-Centric Collaboration and Supporting Frameworks**. Springer Boston, 2006.

REICH, R. B. **The Work of Nations**. New York: Alfred A. Knopf, 1991.

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.

ROSENFELD, S. A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. **European Planning Studies**, v.5, n.1, p. 3-23, 1997.

SALIM, J. J. Era Digital: o conhecimento em ação. **RAE Executivo**, vol. 1, n. 2, 2002.

SANTOS, J. L. S.; SOUZA, L. L. C. Produção Científica em Gestão do Conhecimento: um mapeamento dos estudos e pesquisas no Brasil. In: Simposio de Engenharia de Produção - SIMPEP, 2008, Bauru, São Paulo. **Anais XV SIMPEP**, 2008.

SCHREIBER, G.; et al. **Knowledge engineering and management: the commonKADS methodology**. MIT Press, 2002.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press: Cambridge, MA, 1934.

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.

SHARIQ, S. Z. Knowledge Management: An Emerging Discipline. **The Journal of Knowledge Management**, vol. 1, n. 1, September, 1997.

SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Editora da UFSC, 4a. edição, 2005.

SILVA, S. L.; ROZENFELD, H. Modelo de avaliação da gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento do produto: aplicação em um estudo de caso. *Revista Produção*, v. 13 n. 2, 2003.

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.

SILVESTRE, B. S.; *et. al.* Privatization of electricity distribution in the Northeast of Brazil: The good, the bad, the ugly or the naive? **Energy Policy**, v. 38, p. 7001-7013, 2010.

SINGH, M. D.; SHANKAR, R.; NARAIN, R.; KUMAR, A. Survey of knowledge management practices in Indian manufacturing industries. **Journal of Knowledge Management**, vol. 10, n. 6, pp. 110-128, 2006.

SKYRME, David; AMIDON, Debra. The Knowledge Agenda. **The Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, September 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.

SOUZA, L. L. C.; MALDONADO, M. U.; VARVAKIS, G. Gestão da terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 2, pp. 188-201, mar/abr., 2011.

STEIL, A. V. **Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas**. Florianópolis: Instituto Stela, 2007. Technical Report.

SWAN, J; SCARBROUGH, H. Knowledge management: concepts and controversies. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 7, p. 913–921, 2001.

SYMON, G. Information and communication technologies and network organization: a critical analysis. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 73, p. 389-414, Dec., 2000.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, pp. 509–533, 1997.

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.

TIWANA, A. **The Knowledge Management Toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms**. 2nd ed. Prentice Hall PTR, 2002.

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

TOFFLER, A. **Powershift: As Mudanças do Poder**. Rio de Janeiro: Record, 1994.

TSAI, W. Social structure of ‘co-opetition’ within a multiunit organization: coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing. **Organization Science**, Vol. 13 No. 2, pp. 90-179, 2002.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

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

WACHEUX, F. **Méthodes qualitatives et recherche en gestion**. Paris: Econômica, 1996.

WALSH, J. P., UNGSON, G. R. Organizational memory. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57- 91. 1991.

WALTERS, D.; LANCASTER, G. Value and information - concepts and issues for management. **Management Decision**, v. 37, n. 8, p. 643-656, 1999.

WEICK, E. K.; ROBERTS, K. H. Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. **Administrative Science Quarterly**, vol. 38, n. 3, pp. 357-381, 1993.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, pp. 171-180, 1984.

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.

ZAIM, H.; TATOGLU, E.; ZAIM, S. Performance of knowledge management practices: a causal analysis. **Journal of Knowledge Management**, vol. 11, n. 6, pp. 110-128, 2007.

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.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA 1

A formulação deste roteiro iniciou com base nas pesquisas evidenciadas no quadro 41, que permitiram selecionar o primeiro elemento conceitual relacionado à nova configuração da cadeia de valor; ou seja, ao terceirizar várias atividades da cadeia de valor, a empresa começa a gerenciar não mais uma cadeia de valor como pensada inicialmente por Michael Porter (em que as atividades eram desenvolvidas pela empresa central), mas sim uma rede de valor que, neste caso, passa a ser constituída pelas empresas terceiras que vão realizar atividades antes executadas internamente pela empresa contratante. Isso significa que ao terceirizar as atividades da sua cadeia de valor, a empresa passa a ser interpretada como uma organização em rede, podendo ser caracterizada como uma rede de valor, sustentada pelas relações que geram valor tangível e intangível para os clientes, mediante ampla interação da empresa central com as empresas terceirizadas.

AUTORES	ANO DE PUBLICAÇÃO
PORTER	1985
PRAHALAD; HAMEL	1990
QUINN	1992
AMIT; SCHOEMAKER	1993
GROVER; CHEON; TENG	1994
MINTZBERG; QUINN	1996
HAGEL; ARMSTRONG	1997
QUINN	1999a
MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL	2000
KOTHANDARAMAN; WILSON	2001
KAKABADSE; KAKABADSE	2003
BARRETO	2005
GOTTFREDSON; PHILLIPS	PURYEAR; 2005
VON HIPPEL	2005
JIANG; QURESHI	2006
GOTTSCHALK	2006
BOER; GAYTAN; ARROYO	2006
BROWN; WILSON	2008
BUSBIN; JOHNSON; DECONINCK	2008
LI <i>et al.</i>	2008
ALLEE	1999; 2008; 2009

Quadro 41 – Base conceitual relacionada ao roteiro 1.

Fonte: Elaboração do autor.

Com suporte neste aporte teórico, foi traçado como primeiro objetivo específico a necessidade de identificar quais atividades estão sendo terceirizadas pelas distribuidoras e, com isso, contribuir para atualizar a teoria. Por conseguinte, estabeleceu-se como pressuposto a ideia de que a terceirização vai além das atividades de apoio, passando a incluir atividades de caráter técnico e comercial. Esse pressuposto foi adotado como uma declaração sobre o primeiro elemento conceitual e o primeiro objetivo específico, podendo ser julgado como verdadeiro ou falso diante dos dados coletados na pesquisa de campo.

Desse modo, para realizar a coleta de dados relacionada ao primeiro objetivo específico, desenvolveu-se um roteiro de entrevista cujas principais características estão alinhadas no quadro 42.

Principal objetivo do roteiro	Ponto de Partida para a construção do roteiro
Compreender o funcionamento da rede de valor terceirizada.	Souza (2005) / Barreto (2005) / Balestrin (2005)
Componentes do roteiro	Finalidade do componente
Perfil da distribuidora	Confirmar as características informadas no item 4.4 desta tese sobre cada distribuidora pesquisada.
Unidades de negócio da distribuidora	Identificar como a distribuidora está organizada quanto as suas regionais ou filiais.
Número de empregados próprios da distribuidora	Confirmar o número de empregados próprios para verificar este efetivo próprio frente aos terceirizados.
Atividades terceirizadas pela distribuidora	Identificar quais atividades são terceirizadas pela distribuidora para visualizar o alcance da terceirização na cadeia de valor.
Atividades realizadas apenas por funcionários terceirizados	Compreender a evolução da terceirização sobre as atividades e as peculiaridades de cada rede de valor.
Atividades realizadas por terceirizados e empregados próprios	Compreender a evolução da terceirização sobre as atividades e as peculiaridades de cada rede de valor.
Número de empresas terceirizadas	Identificar quantas empresas terceirizadas compõem a rede de valor da distribuidora.
Número de funcionários terceirizados	Confirmar o número de funcionários terceirizados para verificar a incidência da terceirização sobre a mão de obra naquela distribuidora.
Perfil das empresas terceirizadas	Identificar as características das empresas que formam a rede de valor da distribuidora pesquisada.

Quadro 42 – Características do roteiro 1.

Fonte: Elaboração do autor.

Com base nas características indicadas no quadro 42, definiu-se um roteiro de entrevista. Conforme mencionado no item 4.6.3 desta tese, este roteiro foi enviado para um grupo de especialistas e passou pelas seguintes modificações: a) inserção, no item 7, das características “principais serviços oferecidos” e “principais clientes”; b) exclusão do item que questionava como ocorre o gerenciamento dos contratos de terceirização; e c) exclusão do item

que questionava como a distribuidora realiza o acompanhamento e a avaliação dos serviços terceirizados.

Após essas correções, foram realizados testes prévios em uma distribuidora brasileira de energia elétrica, que serviu para corrigir algumas fragilidades na condução da entrevista, permitindo os seguintes ajustes na versão final do roteiro: a) a pergunta sobre as principais características institucionais da distribuidora foi excluída, uma vez que essas informações poderiam ser coletadas nas bases de dados disponíveis; b) não fez sentido verificar de forma detalhada as informações de todas as empresas terceirizadas; foi sugerido, portanto, identificar o porte das empresas que prestam serviço para a distribuidora e, se a existência de empresas terceirizadas de vários tamanhos dificultava ou facilitava a realização e a gestão dos serviços terceirizados; c) algumas atividades, como entrega de contas, apareciam duas vezes na lista de atividades; e d) substituição da expressão “empresa central” por “distribuidora”. O resultado final desse roteiro de entrevista está apresentado no quadro 43 (ver próxima página).

Questões de direcionamento para identificar as atividades que são terceirizadas.			
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).			
8. Outros questionamentos poderão ser inseridos ao longo da pesquisa.			
ÁREA	ATIVIDADE	X	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 de curto e longo prazo		
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.		
Comercial	Operação - operação das instalações de forma programada ou imprevista, com a participação de operadores em campo, supervisores e centros de controle.		
	Controle de perdas - refere-se aos serviços de inspeção e correção de fraude (roubo de energia) 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.		
Outras	Atendimento ao cliente - pode ser feito por meio de agências de atendimento ou por telefone, através da sistemática de <i>Call Center</i> . Também enquadram-se nesse segmento as atividades de leitura, entrega de contas e a ligação nova de clientes, que é um serviço realizado diretamente no endereço do cliente para interligar a unidade consumidora ao sistema elétrico.		
	Especificar:		
	Especificar:		

Quadro 43 – Roteiro de entrevista 1.

Fonte: Elaboração do autor.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA 2

A formulação desse roteiro iniciou com base na pesquisa de Grandori e Soda (1995), que permitiu selecionar o segundo elemento conceitual: mecanismos de coordenação. Para esses autores, os mecanismos de coordenação fornecem elementos de análise para compreensão do funcionamento e da competitividade de uma rede entre organizações. Portanto, sendo a rede de valor terceirizada interpretada como uma organização em rede, os mecanismos de coordenação, relacionados no quadro 44 indicam as regras de funcionamento e os pressupostos éticos a serem observados pelos membros da rede.

Mecanismos de Coordenação	Características
Comunicação, decisão e negociação	A manutenção da rede depende de um amplo processo de comunicação e negociação entre os atores envolvidos na rede de valor terceirizada.
Controle e coordenação social	Proporciona e controla a relação entre as empresas da rede, através das normas do grupo e da reputação.
Unidades e papéis de integração	Mecanismo relacionado à criação de papéis e responsabilidades na rede de valor terceirizada (criação de um desenho organizacional em rede).
Coordenação central	Quando existe um número elevado de empresas terceirizadas, é necessário que a coordenação da rede de valor seja feita por uma coordenação central.
Relações de autoridade e hierarquia	Existência de relações hierárquicas e de autoridade como mecanismos adicionais para a coordenação da rede 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 incentivo	Incentivos direcionados ao terceirizados com o objetivo de estimular o desempenho da rede de valor.
Sistemas de seleção de parceiros	Uso de critérios para selecionar os terceirizados.
Sistemas de informação	Uso de TICs para facilitar a interação com os terceirizados e a empresa central, reduzindo o custo e aumentando a velocidade no processo de comunicação ao longo da rede de valor terceirizada.

Quadro 44 – Primeira base conceitual relacionada ao roteiro 2.

Fonte: Adaptado de Grandori e Soda (1995).

Baseado nesse aporte teórico, foi determinado como segundo objetivo específico a necessidade de identificar os mecanismos de coordenação da rede de valor terceirizada. Consequentemente, se estabeleceu como pressuposto o fato de que os mecanismos de coordenação determinam o funcionamento e a competitividade da rede de valor terceirizada. Esse pressuposto foi adotado como uma declaração sobre o segundo elemento conceitual e o segundo objetivo específico, podendo ser julgado como verdadeiro ou falso ante os dados coletados na pesquisa de campo.

Desse modo, para realizar a coleta de dados relacionada ao segundo objetivo específico, foi desenvolvido um roteiro de entrevista cujas características iniciais estão alinhadas no quadro 45, e correspondem a um agrupamento das características apresentadas por Grandori e Soda (1995) sobre os mecanismo de coordenação.

Principal objetivo do roteiro	Ponto de Partida para a construção do roteiro
Identificar e compreender os mecanismos de coordenação da rede de valor terceirizada.	Grandori e Soda (1995) / Balestrin (2005)
Componentes do roteiro	Finalidade do componente
Comunicação, decisão e negociação	A manutenção da rede depende de um amplo processo de comunicação e negociação entre os atores envolvidos na rede de valor terceirizada.
Controle e coordenação social	Proporciona e controla 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 rede de valor terceirizada. Criação de um desenho organizacional em rede.
Sistemas de seleção de parceiros	Uso de critérios para selecionar as empresas terceirizadas.
Coordenação central / Relações de autoridade e hierarquia	Quando existe um número elevado de empresas terceirizadas, é necessário que a coordenação da rede de valor seja feita por uma coordenação central. / Existência de relações hierárquicas e de autoridade como mecanismos adicionais para a coordenação da rede 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 incentivo	Incentivos direcionados ao terceirizados com o objetivo de estimular o desempenho da rede de valor.
Sistemas de informação	Uso de TICs para facilitar a interação dos terceirizados e a empresa central, reduzindo o custo e aumentando a velocidade no processo de comunicação ao longo da rede de valor terceirizada.

Quadro 45 – Características do roteiro 2.
Fonte: Adaptado de Grandori e Soda (1995).

Esse agrupamento foi necessário para facilitar o estabelecimento de categorias, necessárias para visualizar a ocorrência das práticas da gestão do conhecimento e a possível congruência com os mecanismos de coordenação.

Segundo Bhatt (2001), as práticas da gestão do conhecimento caracterizam a forma como uma organização promove a interação das pessoas com os processos e as tecnologias. Sendo assim, a elaboração desse roteiro também levou em consideração as práticas da gestão do conhecimento, definidas como terceiro elemento conceitual desta tese e identificadas com base nos estudos referenciados no quadro 46.

Com base nesse aporte teórico, foi determinado como terceiro objetivo específico a necessidade de identificar as práticas da gestão do conhecimento e

verificar a congruência com os mecanismos de coordenação. Por conseguinte, se estabeleceu como pressuposto que as práticas da gestão do conhecimento suportam os mecanismos de coordenação, caracterizados no quadro 44. Esse pressuposto foi adotado como declaração sobre o terceiro elemento conceitual e o terceiro objetivo específico, podendo ser julgado como verdadeiro ou falso diante dos dados coletados na pesquisa de campo.

AUTORES	ANO DE PUBLICAÇÃO
NONAKA	1994
NONAKA; TAKEUCHI	1995
SKYRME; AMIDON	1997
DAVENPORT E PRUSAK	1998
FUJIMOTO	1999
SALIM	2002
SILVA; ROZENFELD	2003
OECD	2003
ANANTATMULA	2004
BHIRUD; RODRIGUES; DESAI	2005
BATISTA <i>et. al.</i>	2005
BATISTA	2006
KEYES	2006
POPADIUK E CHOO	2006
GOUSSEVSKAIA	2007
MAIER	2007
OLIVEIRA JR. <i>et. al.</i>	2007
AMATO NETO	2007
KON	2007
BALESTRIN; VERSCHOORE	2008
BALESTRIN, VARGAS; FAYARD	2008
AHMADJIAN	2008
NONAKA; TOYAMA	2008

Quadro 46 – Segunda base conceitual relacionada ao roteiro 2.

Fonte: Elaboração do autor.

Desse modo, para realizar a coleta de dados relacionada ao segundo e ao terceiro objetivos específicos, foi desenvolvido um roteiro baseado nos aportes conceituais apresentados nos quadros 44 e 46, e no modelo desenvolvido por Batista (2006), em pesquisas sobre práticas da gestão do conhecimento nas áreas de planejamento e administração.

Inicialmente, procurou-se identificar as práticas relacionadas aos processos de criação, disseminação e uso do conhecimento nas organizações. Como resultado, foram selecionadas várias práticas referenciadas pelos autores listados no quadro 46. Após a listagem inicial das práticas, foi realizada uma leitura crítica, procurando-se eliminar as práticas que se repetiam e alinhar as

que se complementavam. Em seguida, para facilitar o entendimento junto aos entrevistados, ajustou-se a definição de cada prática aos objetivos deste estudo, sem perder a essência da definição atribuída pelos autores referenciados.

Por uma questão de operacionalização e alinhamento com o segundo elemento conceitual desta pesquisa, foi realizado um agrupamento dessas práticas, levando-se em consideração os oito componentes apresentados no quadro 45, definidos como mecanismos de coordenação (Grandori; Soda, 1995):

- comunicação, decisão e negociação;
- controle e coordenação social;
- unidades e papéis de integração;
- sistemas de seleção de parceiros;
- sistemas de controle e planejamento;
- sistemas de incentivo; e
- sistemas de informação.

É importante ressaltar que esse agrupamento não exclui a distribuição das práticas entre pessoas, processos e tecnologia conforme apresentado no item 3.5. Trata-se, portanto, de uma proposta complementar para alcançar os dois objetivos específicos a que este roteiro se refere; ou seja, o agrupamento entre pessoas, processos e tecnologia será utilizado na medida em que se pretende identificar e apresentar as práticas da gestão do conhecimento em cada empresa analisada, para depois verificar a congruência dessas práticas com os mecanismos de coordenação. Para isso, ao ler a definição de cada prática, o entrevistado poderá indicar, com base nos critérios relacionados abaixo, a opção que melhor representa a realidade da sua empresa quanto [A] ao estágio de implantação e [B] alcance das ações ou práticas relacionadas à gestão do conhecimento:

- Quanto ao seu estágio de implantação:

[0] Não existe.

[1] Existiu mas não deu certo.

[2] Em fase de desenvolvimento (planejadas).

[3] Em processo de implantação.

[4] Já estão implantadas.

[5] Estão implantadas e apresentando resultados importantes e/ou relevantes.

- Quanto ao alcance das práticas junto aos terceirizados:

[1] Apenas iniciativas isoladas, ou seja, restrito à relação com algumas empresas terceirizadas.

[2] Envolve todas as empresas terceirizadas.

Por fim, definiu-se um roteiro de entrevista e, conforme mencionado no item 4.6.3 desta tese, este roteiro foi enviado para um grupo de especialistas e passou pelas seguintes modificações: a) a parte inicial do roteiro, referente às orientações, foi reescrita e mais bem explicada, com o intuito de facilitar o entendimento do entrevistado; b) a prática “reuniões informais / atividades conjuntas” foi relatada em dois momentos, fazendo referência à relação da distribuidora com as empresas terceirizadas e à relação entre as empresas terceirizadas; e c) foi inserida ao final da definição de todas as práticas as expressões “como ocorre?” e “por que ocorre?”, na tentativa de lembrar a necessidade de por que o pesquisador se preocupar muito mais em compreender como e por que as práticas ocorrem, do que elaborar uma tabela descritiva sobre o percentual de empresas que estejam no estádio [A] ou [B].

Após esses ajustes, foram realizados testes prévios com representantes de uma distribuidora brasileira de energia elétrica, que serviu para corrigir algumas fragilidades na condução da entrevista e melhorar a versão final do roteiro: a) ao ler a definição de cada prática, todos os entrevistados demonstraram dificuldade para indicar a opção que melhor representava a realidade da sua empresa; sugeriram, portanto, que, no lugar de escolher entre oito opções de legenda, fosse perguntado de forma objetiva e direta sobre a existência e o alcance da prática em análise; b) as oito legendas foram substituídas por três legendas – não existe, existe de forma isolada, e existe e envolve todas as empresas terceirizadas; c) as colunas [A] e [B] disponibilizadas para marcar respectivamente o estádio de implantação e o alcance das práticas da gestão do conhecimento foram eliminadas e substituídas por uma coluna com a sinalização “marque”; e d) a expressão “empresa central” foi substituída por “distribuidora”. O resultado final desse roteiro de entrevista está apresentado no quadro 47 (ver próxima página).

Questões de direcionamento para identificar e compreender a congruência entre os mecanismos de coordenação e as práticas relacionadas à gestão do conhecimento e informação.		
Como você descreve as ações ou práticas que envolvem os terceirizados relacionadas a seguir? Para facilitar, utilize as seguintes legendas:		
[0] Não existe.		
[1] Existe de forma isolada, ou seja, não envolve todas as empresas terceirizadas.		
[2] Existe e envolve todas as empresas terceirizadas.		
Mecanismos de Coordenação - comunicação, decisão e negociação -		
Ação ou Prática	Definição	Marque:
Reuniões informais / Atividades conjuntas	Reuniões informais entre os terceirizados, visando a solucionar problemas diversos ou gerar ideias. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Reuniões informais / Atividades conjuntas	Reuniões informais entre a distribuidora e os terceirizados, visando a solucionar problemas diversos ou gerar ideias. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Troca de pessoal (shukko)	Troca de funcionários para ajudar a introduzir novas tecnologias e conhecer os processos de trabalho. Por exemplo, quando um funcionário aposentado da distribuidora é enviado para administrar as operações dos terceirizados. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Comunidades de prática / Grupos para solução de problemas	Grupos informais de pessoas unidas em torno de um interesse comum. Essas comunidades são auto-organizadas de modo que permita a colaboração de pessoas internas ou externas à organização. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	
Fóruns presenciais e virtuais	Espaços para discutir e partilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento do trabalho. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Banco de teses e dissertações	A distribuidora disponibiliza aos funcionários terceirizados uma biblioteca com exemplares de revistas, teses, dissertações, livros, relatórios e artigos científicos. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Publicações técnicas e operacionais	A distribuidora distribui periodicamente publicações técnicas e operacionais atualizadas aos funcionários terceirizados. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]

Quadro 47 – Roteiro de entrevista 2. (CONTINUA)

Fonte: Adaptado de Batista (2006).

Mecanismos de Coordenação - controle e coordenação social -		
Ação ou Prática	Definição	Marque:
Visitas técnicas entre as empresas / Espaço físico compartilhado	Os funcionários terceirizados visitam as instalações, as regionais, socializando-se com os demais funcionários e clientes, visando a adquirir novas informações e conhecimentos. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Mestre-aprendiz / Observação real	Ação desempenhada por um <i>expert</i> da empresa (um mentor) que indica aos terceirizados as linhas de atuação, facilitando, estimulando e acompanhando o desenvolvimento do indivíduo ou do grupo. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
<i>Coaching</i> / Conselheiros de campo	Similar ao mentor, mas o <i>coach</i> ou conselheiro de campo não participa da execução das atividades. Engaja-se no diálogo com os diretores/gerentes das empresas terceirizadas e os aconselha nas tomadas de decisão. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Confraternizações / História compartilhada	Confraternizações entre a distribuidora e os terceirizados, envolvendo empresários, empregados e familiares. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Viagens e visitas a feiras/congressos	Permite aos empresários ou funcionários das terceirizadas conhecerem outras experiências e refletir conjuntamente sobre as tendências e desafios. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Ações de responsabilidade de social e ambiental	Realização de ações de responsabilidade socioambiental, permitindo aproximação das empresas terceirizadas com as questões de desenvolvimento comunitário e, com isso, fortalecendo as relações da distribuidora com seu entorno/contexto. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Mecanismos de Coordenação - unidades e papéis de integração -		
Ação ou Prática	Definição	Marque:
Planejamento estratégico envolvendo os terceirizados	A realização do planejamento estratégico envolve todas as empresas terceirizadas na definição de objetivos, estratégias, metas e cronogramas. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Banco de competências individuais / Páginas amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural dos funcionários terceirizados. A forma mais simples é uma lista <i>on-line</i> do pessoal (incluindo terceirizados), com um perfil da experiência e das áreas de especialidade de cada usuário. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Mecanismos de Coordenação - seleção de empresas terceirizadas -		
Ação ou Prática	Definição	Marque:
Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre as empresas terceirizadas, incluindo fontes de consulta das equipes detentoras de determinado conhecimento, podendo ser utilizadas na seleção das empresas. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]

Quadro 47 – Roteiro de entrevista 2. (CONTINUA)

Fonte: Adaptado de Batista (2006).

Mecanismos de Coordenação - sistemas de controle e planejamento -		
Ação ou Prática	Definição	Marque:
Narrativas	Técnicas utilizadas para descrever assuntos complicados, expor situações, comunicar lições aprendidas ou interpretar mudanças culturais. Envolve a construção de uma ficção ou um caso real que é narrado para abordar determinado assunto. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Benchmarking interno e externo / Compartilhamento das melhores práticas	Busca das melhores referências para comparação dos processos e serviços da organização. Ou seja, identificação e compartilhamento das melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou para a solução de um problema. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Elaboração de manuais para replicação de práticas / Rotinas bem sucedidas	A distribuidora busca explicitar e disponibilizar os procedimentos de execução, por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes, para facilitar a compreensão desse conhecimento por um número maior de terceirizados. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Memória organizacional	Registro do conhecimento da empresa (relatos de experiência) sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os usuários. Ponto de partida para a realização de atividades por parte de novos funcionários ou empresas terceirizadas. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Sistema de inteligência competitiva	O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Mecanismos de Coordenação - sistema de incentivos -		
Ação ou Prática	Definição	Marque:
Dia da Inovação / Estimulos para inovação	Realização periódica de um evento envolvendo todos os terceirizados para apresentar as tecnologias, os processos e os produtos que estão atualmente em uso e os que vão ser adotados no futuro. Política de premiação para as melhores ideias. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Treinamentos, cursos, seminários, palestras, workshops	Realização de treinamento, capacitação ou <i>workshops</i> envolvendo os terceirizados para compartilhamento de experiências e acompanhamento da qualificação do pessoal. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Educação continuada / Reembolso de taxas	Motiva trabalhadores terceirizados a continuarem sua educação, mediante parceria com escolas e universidades, ou reembolso de taxas de matrícula/mensalidades para cursos relacionados ao seu trabalho e completados com êxito. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Universidade corporativa	Objetiva promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores terceirizados. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]

Quadro 47 – Roteiro de entrevista 2. (CONTINUA)

Fonte: Adaptado de Batista (2006).

Mecanismos de Coordenação - sistema de informação -		
Ação ou Prática	Definição	Marque:
Espaço eletrônico: portais, e-mails, chats, intranets e extranets	Refere-se à utilização de recursos eletrônicos como portais, e-mails, chats, intranets e extranets por todos os terceirizados e a distribuidora. Tem como objetivo fortalecer a comunicação entre os departamentos, áreas e as empresas terceirizadas. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
E-learning	É um tipo de ensino a distância que disponibiliza o material educacional ou de treinamento via tecnologias de comunicação a todos os funcionários terceirizados, que podem acessar a qualquer hora e de diferentes localizações geográficas. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Base de dados on-line compartilhados	Base de dados on-line compartilhados com os terceirizados utilizadas para controle de documentos, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Gestão de conteúdo	Tem como propósito gerenciar documentos importantes de uma organização. Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Envolve, tipicamente, pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]
Gestão eletrônica de documentos (GED)	Gestão eletrônica de documentos, ou seja, adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, da distribuição, do arquivamento e do descarte de documentos. COMO OCORRE? PORQUE OCORRE?	[]

Quadro 47 – Roteiro de entrevista 2. (TÉRMINO)

Fonte: Adaptado de Batista (2006).

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA 3

Este roteiro refere-se ao quarto elemento conceitual dessa pesquisa – conectividade – e foi desenvolvido com base nos estudos evidenciados no quadro 48. Com a análise desse aporte teórico, ficou evidente que a conectividade está relacionada com a capacidade da distribuidora possibilitar a interação e a comunicação sem ruídos entre os indivíduos, grupos e empresas ao longo da rede de valor terceirizada.

AUTORES	ANO DE PUBLICAÇÃO
CHILD	1987
POWELL	1990
NOHRIA; ECCLES	1992
JONES; HESTERLY; BORGATTI	1997
ROSENFELD	1997
BROWN; HENDRY	1998
CASTELLS	1999
POWELL	1998
CAGLIO	1998
FUJIMOTO	1999
HAGE; HOLLINGSWORTH	2000
SYMON	2000
BALESTRIN	2005
RABELO <i>ET. AL.</i>	2006
GOUSSEVSKAIA	2007
AHMADJIAN	2008
NONAKA; TOYAMA	2008

Quadro 48 – Base conceitual relacionada ao roteiro 3.

Fonte: Elaboração do autor.

Na sequência, foi determinado como quarto objetivo específico a necessidade de analisar a interação e a comunicação da distribuidora com as empresas terceirizadas. Como uma declaração sobre este objetivo específico e o elemento conceitual em análise, estabeleceu-se como pressuposto que a implementação e a amplitude das práticas da gestão do conhecimento suportam a conectividade. Este pressuposto pode ser julgado como verdadeiro ou falso ante as evidências empíricas.

Para coletar essas evidências, o roteiro 3 foi desenvolvido levando-se em consideração que a comunicação e a interação poderá ser verificada mediante contato face a face ou com uso das TICs – tecnologias da informação e comunicação.

Neste caso, a contato face a face maximiza a contribuição dos participantes da rede pela troca direta de conhecimento entre eles. Por outro

lado, o uso das TICs possibilita um avanço na transmissão de dados e compartilhamento de arquivos, conectando as pessoas e os grupos das diferentes empresas terceirizadas e, assim, criando uma facilidade na comunicação de informações e conhecimentos entre estes agentes da rede.

Dessa forma, buscou-se verificar com este roteiro se as distribuidoras estão possibilitando um processo de comunicação que combine de forma equilibrada tanto a comunicação face a face quanto o uso das TICs. Segundo Rosenfeld (1997), Powell (1998) e Symon (2000), esse equilíbrio é desejado pelo fato de as TICs não conseguirem transmitir toda a informação requerida para determinada situação, pois existem alguns elementos tácitos (habilidades, experiências pessoais) que as TICs não conseguem replicar o contato face a face, necessário para comunicar estes elementos.

Conforme mencionado no item 4.6.3 desta tese, um grupo de especialistas analisou e criticou o roteiro inicial para melhorar a clareza das informações; algumas modificações foram realizadas, como, por exemplo: a) inclusão da definição operacional de conectividade no topo do questionário b) as perguntas 6 e 7 foram reescritas, buscando facilitar o entendimento; c) outras perguntas foram eliminadas, pois se repetiam ao longo do roteiro; e d) foi sugerida a inclusão da pergunta: a distribuidora distribui periodicamente publicações ou informativos aos funcionários terceirizados?

Após esses ajustes, foi realizado um pré-teste com uma distribuidora brasileira de energia elétrica não participante da pesquisa, que serviu para corrigir algumas fragilidades na condução da entrevista e melhorar a versão final do roteiro: a) foi sugerido trabalhar as perguntas sobre comunicação e interação sempre em duas perspectivas – entre a distribuidora e as empresas terceirizadas e entre as empresas terceirizadas; b) a expressão “empresa central” foi substituída por “distribuidora”; e c) foi sugerido exemplificar os tipos de tecnologia que estavam sendo referenciados na questão de número 8. O resultado final desse roteiro de entrevista está apresentado no quadro 49 (ver próxima página).

Questões de direcionamento para analisar a capacidade da distribuidora possibilitar a interação e a comunicação com as empresas terceirizadas.
Conectividade: refere-se a capacidade da distribuidora possibilitar a interação e a comunicação sem ruídos entre os indivíduos, grupos e empresas ao longo da rede de valor terceirizada. Essa interação poderá ser realizada mediante contato face a face ou com uso das TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação.
1. Quais as formas ou meios de interação e comunicação entre a distribuidora e as empresas terceirizadas? A distribuidora estimula o contato pessoal (face a face) ou prefere que o contato seja feito pela internet ou telefone?
2. As empresas terceirizadas se comunicam entre elas? Se sim, como ocorre essa comunicação? Existe algum canal de comunicação específico?
3. Como acontece as reuniões ou atividades conjuntas entre a distribuidora e as empresas terceirizadas, visando solucionar problemas diversos ou gerar idéias?
4. A distribuidora distribui periodicamente publicações ou informativos aos funcionários terceirizados?
5. Além dos contratos, quais são as formas que a distribuidora utiliza para controlar sua relação com as empresas terceirizadas?
6. Como ocorre o gerenciamento dos contratos de terceirização? Existe uma diretoria ou departamento específico para coordenar a execução dos serviços terceirizados? Ou ainda, como a distribuidora faz para comunicar claramente o papel de cada empresa terceirizada?
7. Quais são as técnicas ou procedimentos utilizados para monitorar e garantir a seqüência do trabalho, do planejamento e dos resultados?
8. Quais são os tipos de tecnologias utilizadas para apoiar a realização e a gestão dos serviços terceirizados? E qual o objetivo principal dessas tecnologias como a <i>internet, e-mail, chats, portais</i> ? por exemplo, elas possibilitam comunicação informal, comunicação de procedimentos de execução dos serviços, controle de documentos e etc.?
9. Essas tecnologias estão integradas com todas as empresas terceirizadas? Se sim, elas possibilitam que a distribuidora se comunique com todas as empresas terceirizadas? E as empresas terceirizadas conseguem se comunicar entre elas?
10. A distribuidora realiza treinamentos, capacitação ou workshops envolvendo os terceirizados para compartilhamento de experiências e acompanhamento da qualificação do pessoal?
11. Observações complementares.

Quadro 49 – Roteiro de entrevista 3.
Fonte: Elaboração do autor.

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA 4

A elaboração desse roteiro de entrevista iniciou com base nas pesquisas listadas no quadro 50, e refere-se ao quinto elemento conceitual dessa pesquisa – coerência. Após a análise desse aporte teórico, ficou evidente que a coerência está relacionada com a agregação de interesses semelhantes entre a distribuidora e as empresas terceirizadas, permitindo a definição de objetivos comuns entre as partes.

AUTORES	ANO DE PUBLICAÇÃO
OLIVER	1990
CASTELLS	1999
GAMBETTA	2000
BARRETO	2005
BALESTRIN	2005
SOUZA	2005
BALESTRIN; VERSCHOORE	2008

Quadro 50 – Base conceitual relacionada ao roteiro 4.

Fonte: Elaboração do autor.

A existência de coerência na relação entre a distribuidora e as empresas terceirizadas é fundamental para o funcionamento e a competitividade da rede. Sendo assim, foi determinado como quinto objetivo específico a necessidade de verificar o estabelecimento de objetivos comuns entre a distribuidora e as empresas terceirizadas. Conseqüentemente, estabeleceu-se como pressuposto a ideia de que a implementação e amplitude das práticas da gestão do conhecimento suportam o estabelecimento de objetivos comuns entre a distribuidora e as empresas terceirizadas. Esse pressuposto foi adotado como declaração sobre o quinto elemento conceitual e seu respectivo objetivo específico, podendo ser julgado como verdadeiro ou falso ante as evidências empíricas.

Nesse sentido, este roteiro foi desenvolvido para coletar evidências referentes aos seguintes aspectos:

- acesso a recursos – necessidade de acessar e compartilhar recursos tangíveis e intangíveis;
- assimetria de poder – possibilidade de ampliar o poder individual por meio das redes;
- busca de reciprocidade – propósito de buscar interesses comuns;
- obtenção de eficiência – possibilidade de reduzir custos e aumentar a eficiência interna das empresas terceirizadas;
- busca de estabilidade – capacidade adaptativa ante as incertezas;
- legitimidade – possibilidade de ganhar legitimidade por ingressar em uma rede; e

- flexibilidade – necessidade de respostas rápidas ao ambiente.

Conforme procedimento mencionado no item 4.6.3 desta tese, este roteiro foi enviado para um grupo de especialistas que, em maioria, sugeriram a inclusão da definição operacional de coerência no topo do questionário. Quando utilizado no pré-teste, os entrevistados sugeriram a inclusão das palavras “tangíveis” e “intangíveis” para caracterizar que a pergunta de número 3 se referia a todo e qualquer recurso. O resultado final desse roteiro de entrevista está apresentado no quadro 51.

Questões de direcionamento para analisar como ocorre a definição de objetivos comuns entre a distribuidora e as empresas terceirizadas.
Coerência: está relacionada com a agregação de interesses semelhantes entre a distribuidora e as empresas terceirizadas, permitindo a definição de objetivos comuns entre as partes. A existência de coerência na relação entre a distribuidora e as empresas terceirizadas é fundamental para o funcionamento e a competitividade da rede, e está diretamente associada ao estabelecimento de confiança.
1. As decisões estratégicas da distribuidora envolvem as empresas terceirizadas? Se sim, como acontece a participação da empresa terceirizada? Como esse alinhamento estratégico é possibilitado e formalizado?
2. A distribuidora procura estabelecer uma relação de parceria e confiança com as empresas terceirizadas? Como a distribuidora percebe a existência ou não de confiança nessa relação?
3. Acesso a recursos: os terceirizados são estimulados e conseguem acessar recursos (tangíveis ou intangíveis) disponibilizados pela distribuidora?
4. Legitimidade e ampliação de poder individual: as empresas terceirizadas ganham legitimidade por fazer parte do grupo de empresas terceirizadas da distribuidora e, conseqüentemente, conseguem fechar novos contratos, aumentam seu poder de barganha e etc.?
5. A forma que a distribuidora encontrou para gerenciar a terceirização possibilitou uma redução de custos e/ou aumento de eficiência por parte da distribuidora? Como essa obtenção de eficiência pode ser verificada?
6. Quais são os incentivos que a distribuidora utiliza para estimular o desempenho dos terceirizados?
7. Observações complementares.

Quadro 51 – Roteiro de entrevista 4.

Fonte: Elaboração do autor.

APÊNDICE E – CARTA CONVITE

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Núcleo de Gestão para Sustentabilidade

Florianópolis, XX de Maio de 2010

À
XXXXXXXX

Senhor(a) dirigente,

Os impactos da terceirização sobre os negócios se tornam cada dia mais evidentes, seja na dimensão financeira ou nas perspectivas das pessoas, das tecnologias e dos processos. O interesse pelo tema se amplia por se tratar de prática em franca expansão no setor elétrico e, ao mesmo tempo, carente de tecnologias que permitam o seu gerenciamento eficaz, buscando desenvolver vantagem competitiva.

Em vista do exposto e considerando a representatividade da XXXXXXX Distribuidora no seu setor de atividade, convidamos essa empresa para participar desse estudo relativo a terceirização no setor elétrico brasileiro, cujo principal objetivo é apresentar diretrizes que possam orientar as ações gerenciais que implicam a gestão da terceirização no seu modo avançado.

O estudo está sendo desenvolvido por pesquisadores do Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo objeto de análise da tese de doutorado do pesquisador Leonardo Leocádio.

As visitas às empresas está programada para ocorrer em duas etapas. A primeira delas tem como finalidade entrevistar os gestores responsáveis pela gestão dos terceirizados. Na segunda etapa, o pesquisador retornar a empresa para confirmar, junto aos entrevistados, os dados coletados e as interpretações realizadas pelo pesquisador na primeira visita.

Ressaltando o caráter confidencial dos dados e a garantia de acesso à síntese e conclusões dos resultados obtidos, esperamos contar com a participação dessa importante organização nesse estudo.

O pesquisador Leonardo Leocádio (e-mail - leoleocadio@gmail.com e fones XXXXXXX), responsável pela coleta de dados, deverá fazer contato com a direção dessa empresa para os encaminhamentos pertinentes. O pesquisador e a coordenação do grupo de pesquisa estão à disposição para eventuais esclarecimentos. A coordenação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, que atende pelo fone XXXXXXX (Prof. Dr. Roberto Pacheco) também acompanha a condução desta pesquisa.

Agradecemos antecipadamente,

Prof. Gregorio Varvakis, PhD.
Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

APÊNDICE F – CARTA ENVIADA PARA OS ESPECIALISTAS

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Núcleo de Gestão para Sustentabilidade

Prezado XXXXX,

Como é do seu conhecimento, estou trabalhando no meu projeto de tese que consiste em analisar a relação entre as práticas de gestão do conhecimento e os mecanismos que determinam o funcionamento e o desempenho de uma rede de valor terceirizada no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica.

Para tal, foram preparados quatro roteiros de entrevista, contendo conceitos relacionados aos seguintes temas principais: terceirização, práticas da gestão do conhecimento e redes entre organizações.

Gostaria de contar com sua colaboração na etapa de refinamento dos instrumentos a serem utilizados na coleta de dados, ou seja, que analisasse os roteiros em anexo e sugerisse modificações para melhorar a clareza das afirmações.

Para ajudar a conduzir as análises e as conseqüentes críticas, também segue em anexo a matriz de consistência da pesquisa, permitindo a todo momento que se verifique a congruência entre os elementos conceituais adotados, o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, os pressupostos e os respectivos roteiros de entrevista.

Desde já, muito obrigado.

Cordialmente,

Leonardo Leocádio – pesquisador
Gregorio Varvakis – orientador
+55 48 xxxx xxxx
leoleocadio@gmail.com

APÊNDICE G – PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS DO DOUTORANDO RELACIONADAS À PESQUISA DE TESE

→ Artigos completos publicados em periódicos científicos:

1. SOUZA, L. L. C.; URIONA-MALDONADO, M.; VARVAKIS, G. **Gestão da Terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica**. RAE – Revista de Administração de Empresas (Impresso), v. 51, p. 188-201, 2011.
2. URIONA-MALDONADO, M.; SOUZA, L. L. C.; VARVAKIS, G. **Focus on practice service process innovation in the Brazilian electric energy sector**. Service Business, v. 4, p. 77-88, 2010.
3. SOUZA, L. L. C.; DAVILA, G. A. ; DONADEL, A. C. **Evolução da Terceirização Estratégica diante da Gestão por Processos**. Revista INGEPRO - Inovação, Gestão e Produção, v. 01, n6, p. 07-15, 2009.
4. DAVILA, G. A.; SOUZA, L. L. C.; VARVARKIS, G. J. **Inovação e Gerenciamento de Processos: Uma análise baseada na Gestão do Conhecimento**. Datagramazero (Rio de Janeiro), v. 9, p. n.3, 2008.

→ Capítulos de livros publicados:

5. LOSS, L.; SOUZA, L. L. C; RABELO, R. J. **Process Management In Collaborative Networked Organizations: A Perspective Under The Scope Of Organizational Memory**. In: IFIP International Federation for Information Processing. (Org.). Innovation in Manufacturing Networks. Boston: Springer Boston, 2008, v. 266, p. 87-94.
6. SOUZA, L. L. C; KAMINSKI, D.; SANTOS, J. S. **Impactos da Convergência Tecnológica sobre a Gestão Sistêmica da Terceirização**. In: Gleisy Regina Bóries Fachin et al.. (Org.). Teoria Geral de Sistemas: uma abordagem multidisciplinar do conhecimento. 1 ed. Florianópolis: EGC Editora, 2007, v. 1, p. 152-159.

→ Artigos completos apresentados e publicados em anais de congressos:

7. SOUZA, L. L. C.; ROSSATO, J.; SOUSA, J. C. **Impactos da convergência tecnológica sobre a terceirização**. In: SEMEAD, 2010, São Paulo. XIII SEMEAD - Sustentabilidade Ambiental nas Organizações. São Paulo : FEA-USP, 2010. v. XIII.
8. SOUZA, L. L. C.; SANTOS, J. L. S.; ROSSATO, J.; VARVARKIS, G. **A criação de conhecimento no processo de terceirização**. In: KM Brasil, 2010, Grmado. 9º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento. São Paulo : SBCG, 2010.

9. BUSO, G.; SANTOS, J. L. S.; SOUZA, L. L. C.; VARVARKIS, G. **Desenvolvimento de um sistema de rastreabilidade a partir da abordagem da gestão do conhecimento.** In: KM Brasil, 2010, Gramado. 9º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento. São Paulo : SBGC, 2010.
10. SOUZA, L. L. C.; DAVILA, G. A.; VARVARKIS, G. **A Gestão do Processo e do Conhecimento na Terceirização.** In: SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2009, São Paulo. XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo : EAESP-FGV, 2009.
11. IURIONA-MALDONADO, M.; SOUZA, L. L. C ; VARVARKIS, G. J ; SELIG, P. M. **Um Estudo sobre a Evolução e as Tendências da Gestão de Serviços.** In: ENEGEP, 2009, Salvador. XXIX ENEGEP. Rio de Janeiro : ABEPRO, 2009.
12. LOSS, L.; SOUZA, L. L. C.; RABELO, R. J. **Process Management in Collaborative Networked Organizations: A Perspective Under the Scope or Organizational Memory.** In: BASYS'08 8th IFIP International Conference on Information Technology for BALANCED AUTOMATION SYSTEMS in Manufacturing and Services, 2008, Porto. BASYS'08 8th IFIP International Conference on Information Technology for BALANCED AUTOMATION SYSTEMS in Manufacturing and Services. Boston : Springer, 2008.
13. SOUZA, L. L. C.; DAVILA, G. A.; DONADEL, A. C. **Evolução da terceirização estratégica diante da gestão por processos.** In: SIMPOI, 2008, São Paulo. SIMPOI - XI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo : FGV-SP, 2008.
14. SANTOS, J. L. S.; SOUZA, L. L. C. **Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação.** In: KM Brasil 2008, 2008, São Paulo. KM Brasil 2008. São Paulo : SBGC, 2008.
15. BUSO, G.; SANTOS, J. L. S.; SOUZA, L. L. C.; DONADEL, A. C.; VARVARKIS, G. J. **Caracterização da Cadeia Produtiva da Bananicultura em Santa Catarina: uma visão integrada de mecanismos para competitividade.** In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica - ANPAD, 2008, Brasília. XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Rio de Janeiro : ANPAD, 2008.
16. SANTOS, J. L. S.; BUSO, G.; SOUZA, L. L. C . DONADEL, A. C.; VARVARKIS, G. **Redes Colaborativas como Estruturas de Desenvolvimento para a Cadeia Produtiva da Bananicultura no Norte de Santa Catarina.** In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica - ANPAD, 2008, Brasília. XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Rio de Janeiro : ANPAD, 2008.

17. SOUZA, L. L. C.; SANTOS, J. L. S. **Produção Científica em Gestão do Conhecimento: um mapeamento dos estudos e pesquisas no Brasil.** In: Simpósio de Engenharia de Produção SIMPEP, 2008, Bauru. XV SIMPEP. Bauru : UNESP Feb, 2008.
18. BUSO, G.; SANTOS, J. L. S.; SOUZA, L. L. C.; DONADEL, A. C. ; VARVARKIS, G. **Redes Colaborativas de Empresas: estruturas de competitividade e sobrevivência para a cadeia prdutiva de banana no norte de Santa Catarina.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008, Rio de Janeiro. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro : ABREPO, 2008.
19. SOUZA, L. L. C.; FERRAZ, S. F. S.; VARVAKIS, G.; SANTOS, J. L. S. **Estratégia Empresarial, Gestão do Fator Humano e a Terceirização.** In: X SEMEAD, 2007, São Paulo. Edição Comemorativa. X SEMEAD. Globalização e Internacionalização de Empresas. São Paulo : USP, 2007.
20. SOUZA, L. L. C.; FERRAZ, S. F. S. ; VARVAKIS, G.; KAMINSKI, D. **Características e Peculiaridades da Terceirização Estratégica diante das Novas Formas Organizacionais.** In: X SEMEAD, 2007, São Paulo. Edição Comemorativa. X SEMEAD. Globalização e Internacionalização de Empresas. São Paulo : USP, 2007.
21. SANTOS, J. L. S.; SOUZA, L. L. C.; VARVARKIS, G.; FIALHO, F. A. P. **Mapeamento da Produção Acadêmica em Gestão do Conhecimento no Âmbito do EnANPAD: uma análise de 2000 a 2006.** In: Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2007, Rio de Janeiro. XXXI Encontro da ANPAD 2007. Rio de Janeiro : ANPAD, 2007.
22. SANTOS, J. L. S.; SOUZA, L. L. C.; VARVARKIS, G. **Gestão do Conhecimento como Processo: relação com tecnologias da informação e comunicação (TIC) e estratégia organizacional.** In: KM Brasil, 2007, São Paulo. KM Brasil 2007, 2007.

