

XV SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA - SENDI 2002

Terceirização – Como Contratar Serviços de Distribuição, Aumentando a Produtividade e Reduzindo Custos

M. L. Freire – ELETEC, A. C. C. Oliveira – ELETEC

E-mail: m_lf@uol.com.br

Palavras-chave – Terceirização, Serviços, Distribuição, Contratação e Produtividade.

Resumo - Este trabalho tem como objetivo apresentar às Concessionárias de Energia Elétrica uma nova forma de terceirizar os serviços de distribuição aumentando a produtividade e reduzindo os custos operacionais e administrativos. Para tanto, buscou-se retratar a realidade de algumas concessionárias onde esta nova metodologia foi implantada com sucesso. Os dados levantados, confirmam a obtenção da redução dos custos aliados ao aumento da produtividade, através de: redução do número de prestadores de serviços, de contratos e aditivos emitidos e de recursos humanos, materiais e econômico/financeiros, proporcionando melhoria na qualidade dos serviços prestados, no gerenciamento dos contratos, bem como na relação Prestador X Tomador de Serviços.

1. INTRODUÇÃO

É comum nas Concessionárias de Energia Elétrica a existência de muitos contratos de prestação de serviços na área de distribuição de pequenos valores e prazos de vigência reduzidos.

Esta realidade dificulta o gerenciamento dos contratos, uma vez que se tem um número excessivo de prestadores de serviços para um único cliente, acarretando custos elevados e baixa produtividade. O objetivo do prestador de serviços tem sido até então o de auferir maiores lucros e do tomador de serviços o de reduzir os custos e aumentar a produtividade.

A experiência vivenciada por alguns profissionais no decorrer dos últimos cinco anos em empresas do setor elétrico, constatou que é possível com uma terceirização de serviços, calcada em objetivos únicos para o prestador e o tomador de serviços, obter um aumento de produtividade e uma diminuição de custos.

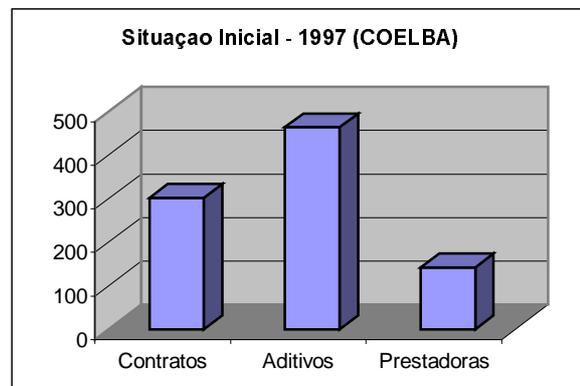
2. DESENVOLVIMENTO

Antes da privatização do setor elétrico as contratações eram feitas com base na Lei 8.666 e, de acordo com os limites de competência, pelas Comissões Regionais de Licitação. As prestadoras de serviços eram contratadas a depender da necessidade de cada regional. Tal procedimento gerou ao longo dos anos um número elevado de contratos de pequenos valores e prazos de vigência reduzidos. Em uma mesma regional era comum situações como: mais de um prestador para o mesmo

serviço com preços diferenciados; e para cada tipo de serviço tinha-se um prestador diferente.

Assim, as concessionárias de energia elétrica, mesmo aquelas que passaram pelo processo de privatização, se depararam com uma realidade assustadora:

a) Grande número de contratos;



b) Documentação contratual extensa;

c) Processo de contratação lento;

d) Excesso de documentos (Grande geração de papeis);

e) Elevado número de funcionários encarregados da função de contratação de serviços e de gerenciamento dos contratos;

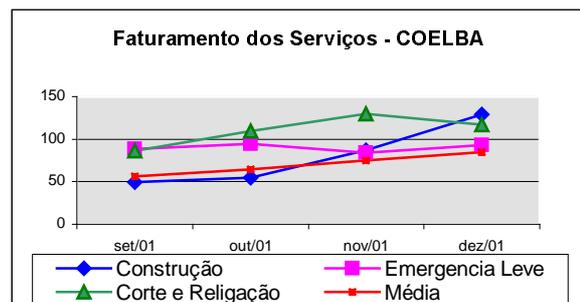
f) Grande número de faturas emitidas;

g) Destinação de grande parte do tempo dos diretores para assinaturas de contratos, aditivos, distratos, etc;

h) As prestadoras de serviços tendo que manter uma infra-estrutura para cada contrato assinado, muitas vezes em locais distintos;

i) Gestores de contratos se reportando ao mesmo tempo com várias empresas sobre diversos contratos;

j) Sazonalidade dos serviços, etc.



serviço com preços diferenciados; e para cada tipo de serviço tinha-se um prestador diferente.

Esta situação tem despertado nas empresas concessionárias de energia elétrica a necessidade de uma nova política de contratação mais condizente com a realidade deste mercado hoje muito mais competitivo e agressivo.

A nova estratégia de terceirização de serviços elétricos de distribuição aqui apresentada e implantada na Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia – COELBA e em processo de implantação na Centrais Energéticas do Maranhão - CEMAR, tem apresentado excelentes resultados que foram alcançados através de uma revisão de toda documentação existente, da contratação em bloco e de uma mudança nos conceitos que norteavam a relação entre o tomador e prestador de serviços.

2.1. Nova Documentação de Contratação

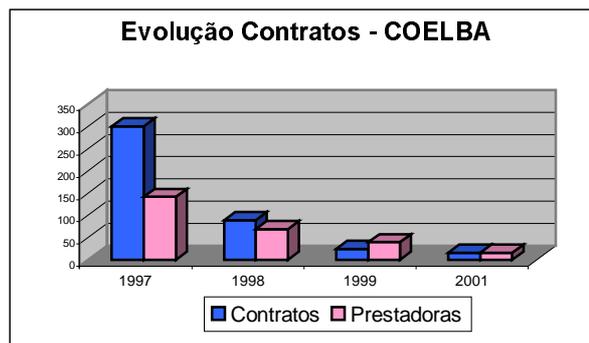
Como solução para os contratos demasiadamente extensos com cláusulas comuns a vários serviços, o que dificulta a sua interpretação e a relação entre as partes, a nova política de contratação estabelece que:

- a) As cláusulas inerentes a todos os serviços, tais como Obrigações da Contratante e da Contratada, Caução, Faturamento, Formas de Pagamento, Aceitação dos Serviços, Fiscalização dos Serviços, Garantias Técnicas, Cessão e Transferência e Foro devem passar para um único documento denominado Condições Básicas de Contratação de Obras e Serviços;
- b) O novo Contrato de Prestação de Serviços passa a ser mais compacto, contendo somente as cláusulas específicas ao serviço que está sendo contratado, tais como: objeto e o local de execução dos serviços, prazo de vigência e valor;
- c) O cadastro de fornecedores deve ser revisado, e mantido somente os documentos das prestadoras de serviço com contratos vigentes e as novas devem apresentar a documentação legal somente após o processo de Coleta de Preços, quando da assinatura do contrato.

2.2. Contratação em Bloco

As etapas para a implantação da contratação em bloco são:

- a) Cancelamento ou prorrogação de todos os contratos existentes de serviços elétricos para uma única data preestabelecida;
- b) Definição dos novos critérios de contratação, seguida da elaboração do novo modelo de Coleta de Preços
- c) Definição das áreas geográficas de atuação dos prestadores de serviços;
- d) Definição do novo perfil dos prestadores de serviços em conformidade com a nova política de contratação;
- e) Os prestadores de serviços passam a executar todos os serviços elétricos de distribuição contratados para determinadas áreas geográficas;



Com a contratação em bloco obtém-se além de um maior poder de negociação por parte da concessionária, uma redução do número de prestadores de serviços. Desta forma o tomador de serviço pode acompanhar e orientar melhor o prestador de serviço, melhorando a qualidade e a produtividade

2.3. Relação Tomador X Prestador de Serviços

Neste novo modelo de contratação a relação entre o tomador e o prestador de serviço é de fundamental importância para o seu sucesso. Neste modelo não cabe mais a relação do tipo ganha-perde e sim a parceria onde ambas as partes ganham. Para melhorar esta relação deve ser elaborado o Manual de Serviços Elétricos e o Manual de Avaliação de Fornecedores:

2.3.1. Manual de Serviços Elétricos

Um dos grandes problemas é a interpretação dos contratos. Desta forma o Manual de Serviços Elétricos é um documento que fará parte integrante do contrato, contendo as cláusulas específicas aos serviços elétricos de distribuição, tais como Procedimentos comuns ao prestador e à concessionária quando da execução dos serviços, Qualificação Profissional Exigida, Penalidades, Relação das Atividades a serem executadas pelo prestador do serviço com os respectivos preços e descrição detalhada.

2.3.2. Manual de Avaliação de Fornecedores

A finalidade deste manual está longe de uma simples auditoria e sim a de garantir a melhoria da qualidade dos serviços prestados através de um contínuo acompanhamento, onde os objetivos da concessionária passam a ser também do prestador de serviços. As avaliações devem ser periódicas com vantagens tanto para o tomador quanto para o prestador do serviço.

Entretanto, cabe aqui salientar que muito mais do que a simples elaboração destes manuais, é necessário que haja também uma mudança no comportamento entre as pessoas envolvidas na execução dos serviços, sejam estes prepostos do prestador de serviço ou os próprios funcionários da concessionária.

Outro ponto muito importante e que deve ser levado em consideração é que estes novos documentos, somente surtirão efeito se a execução destes manuais contar com a efetiva participação de técnicos com conhecimento e experiência em cada área estudada, para tratar de temas

como a definição das atividades a serem cumpridas pelo prestador e pelo tomador do serviço, o levantamento e descrição das atividades a serem executadas pelo prestador, bem como o cálculo dos preços destas atividades, etc. Esta situação somente ocorrerá com o comprometimento das Diretorias afins, e em especial de Distribuição, bem como das áreas envolvidas (gestores e colaboradores).

3. CONCLUSÃO

Com a implantação deste novo modelo de contratação os resultados alcançados foram:

- a)Melhoria no gerenciamento dos contratos, proporcionando agilidade decisória e administrativa;
- b)Melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- c)Redução do número de contratos e aditivos;
- d)Melhora na relação Prestador X Tomador de Serviços;
- e)Prestação de serviços mais especializados;
- f)Aumento da produtividade;
- g)Redução dos custos de contratação: Humanos, Materiais, Equipamentos, Econômicos e Financeiros.

Este modelo levou cinco anos para ser implantado na COELBA, pois passou por diversas etapas de melhorias alcançando por fim os resultados aqui apresentados. No caso da CEMAR, a previsão de implantação é de 120 dias, proporcionando uma redução dos custos com serviços terceirizados em prazo bastante reduzido, o que torna a implantação ainda mais viável.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Dados apresentados de arquivos pessoais.