



## XVIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2008 - 06 a 10 de outubro

Olinda - Pernambuco - Brasil

### Modelo de Gestão para Alinhar as Empresas Terceirizadas às Exigências Regulatórias do Setor Elétrico

<b>Rita de Cássia Bittencourt Evangelista</b>	<b>Guilherme Borges Medina Coeli</b>	<b>Cicera Lúcia Silva Carvalho</b>
<b>Coelba</b>	<b>Coelba</b>	<b>Coelba</b>
revangelista@coelba.com.br	gcoeli@coelba.com.br	clcarvalho@coelba.com.br

**Palavras-chave:** Empresa de Referência, Custos Gerenciáveis, Modelo de Gestão, Setor Elétrico, Terceirização.

#### RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar um modelo de gestão que assegure a excelência das empresas terceirizadas, cujo resultado seja suficiente para garantir a performance da qualidade, custo e tempo de atendimento das empresas de distribuição de energia elétrica, de acordo com as exigências regulatórias. O modelo apresentado é composto por ferramentas de gestão: por objetivos, auditoria da qualidade, reconhecimento dos melhores parceiros e comunicação e relacionamento para intensificação da parceria. Com o método proposto, concluiu-se ser possível o alcance dos mecanismos de viabilização de redução dos custos, da eficiência produtiva e alocativa e eficácia da gestão exigidos pela empresa de referência do setor elétrico. A gestão estratégica das Prestadoras de Serviços é examinada a partir da definição de indicadores de custos, qualidade e de tempo com vistas à aplicação do modelo, mediante desenvolvimento de estudo de caso na Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia.

#### I. Introdução

As últimas décadas puderam testemunhar o começo do fim da organização tradicional. Num período dominado por um único tipo de organização, a burocracia mecânica cedeu lugar, lentamente, a uma nova era. Impulsionadas por forças tecnológicas, acirrada competição, excesso de ofertas, globalismo, novas expectativas dos clientes, participação governamental e a dinâmica da força do trabalho, as organizações estão sendo forçadas a se reformularem para sobreviver e para prosperar (NADLER e LIMPET, 1994).

Neste contexto, no limiar dos anos 90, o cenário foi caracterizado pela implantação da política externa de desverticalização e pela ampliação dos níveis de concorrência das empresas estatais, forçando a substituição do Estado por capitais privados e a busca de um processo de regulação.

Foi nesse panorama de mudanças estruturais, que em 1993 iniciou-se no Brasil a reforma institucional do Setor Elétrico, com foco voltado para a garantia da expansão do sistema, mediante transferência das concessões do serviço de energia elétrica para a iniciativa privada. Ao Estado, coube o

papel de agente regulador, na idéia de que as mudanças abririam as possibilidades de ingresso de capitais, com a conseqüente participação do setor privado nos investimentos de distribuição e principalmente de geração de energia elétrica.

Essa abertura iniciou-se com os efeitos da Lei 8.631, de 14.03.1993 e foi ampliada com a promulgação da Lei 8.987, de 13.02.1995, da Lei das Concessões de Serviços Públicos e da Lei 9.047, de 19.05.1995. Neste contexto são introduzidas no setor elétrico mudanças substanciais como a criação da ANEEL – Agencia Nacional de Energia Eletrica, a adoção de um novo modelo institucional, introduzindo a competição nos segmentos de geração e comercialização, e o processo gradual de privatização no segmento de distribuição.

Com a falta de recursos financeiros para investimento nas empresas públicas de energia elétrica conjugada a necessidade de equilíbrio das contas públicas, induziu a União e alguns Estados a iniciar de imediato o processo gradual da privatização de suas empresas de energia elétrica.

Nesse sentido, a intensificação da terceirização foi uma das adaptações estratégicas das organizações para continuarem competitivas neste ambiente de constantes mudanças. E no setor elétrico, na composição da força de trabalho das distribuidoras, intensificou-se muito a representatividade da mão de obra terceirizada.

Desta forma, este trabalho tem como objetivo apresentar um modelo de gestão que assegure excelência das empresas terceirizadas que executam serviços técnicos e comerciais, cujo resultado seja suficiente para garantir a performance da qualidade, custo e tempo de atendimento das empresas de distribuição de energia elétrica, de acordo com as exigências da Empresa de Referência<sup>1</sup>, dos parâmetros de qualidade exigidos pela legislação do setor elétrico, do incentivo a eficiência produtiva conforme delineados no Fator X2 e resultados eficientes do custos operacionais configurados na Parcela B3 (Despesas Gerenciáveis).

Para tanto, organizou-se o artigo em cinco capítulos. No primeiro capítulo enfatizou-se sobre as considerações iniciais e introdução ao tema. No segundo capítulo demonstra-se a evolução da terceirização. No terceiro capítulo discorre-se sobre as características do modelo de gestão dos terceiros e o alinhamento com as exigências regulatórias. No quarto capítulo são apresentados os resultados da implementação do modelo de gestão de empresas terceirizadas na COELBA. No quinto capítulo tratou-se das conclusões e recomendações.

## **II – Evolução da Terceirização**

A terceirização é uma tendência atual, considerada por muitos como necessária para as empresas que buscam alcançar maior produtividade, elevar o nível de qualidade, reduzir custos e aumentar a capacidade de se adaptar ao ambiente mutável e competitivo dos dias de hoje.

O processo de terceirização no Brasil começou com a instalação das multinacionais, através das técnicas de gestão trazidas principalmente pelas montadoras de veículos. Em seguida, a partir de uma política competitiva direcionada aos consumidores, da exigência de aprimoramento da qualidade dos

---

<sup>1</sup> (...) Trata-se de uma metodologia que permite determinar os custos associados à execução dos processos e atividade de operação e manutenção das instalações elétricas, gestão comercial de consumidores, direção e administração, em condições que assegurem que a concessionária poderá atingir os níveis de qualidade de serviços exigidos e que os ativos necessários manterão sua capacidade de serviço inalterada durante toda a sua vida útil (...) (Nota técnica no. 041/2003/SER/ANEEL, p.3).

<sup>2</sup> Estabelecido na cláusula sétima, subcláusula oitava do Contrato de Concessão: No processo de revisão das tarifas estabelecido na subcláusula anterior, ANEEL estabelecerá os valores de X, que deverá ser subtraído ou acrescido do IGPM ou seu substituto, nos reajustes anuais subseqüentes, conforme descrito na subcláusula Sexta desta cláusula. Para os primeiros (quatro) reajustes anuais o valor de X será zero. O Fator X é um mecanismo que prevê a redução da incidência do Índice Geral de Preços de Mercado - IGPM nas tarifas cobradas dos consumidores das distribuidoras e que permite repassar aos consumidores os ganhos de produtividade obtidos pela concessionária

<sup>3</sup> Parcela componente da receita inicial da concessionária de distribuição, estabelecida no contrato de concessão, considerada Despesas Gerenciáveis por estarem sujeitos às práticas adotadas pela distribuidora e correspondem aos custos vinculados diretamente à operação e à manutenção dos serviços de distribuição.

produtos e da eficiência nos serviços de baixo custo, o Brasil passou a priorizar a questão da racionalização econômica como via de maior crescimento estratégico no mercado nacional e mundial. Aos poucos, a terceirização começou a ser implantada em atividades consideradas extremamente periféricas na produção como a limpeza, conservação e segurança patrimonial. Mais tarde atingiu as chamadas atividades-meio, tais como vigilância, transportes, informática, reprografia, manutenção de prédios e equipamentos, entre outras.

Nesse contexto, a partir da década de 90, com a abertura do mercado nacional e atuando em uma economia globalizada, as empresas brasileiras se viram diante da necessidade de uma maior racionalidade de recursos, onde a praticidade e a flexibilidade se atrelassem à qualidade, ao preço e à competitividade. Esse resultado otimizador não leva em conta somente à questão da contenção de custos, mas uma produção com qualidade flexiva, aliada a uma maior agilidade.

Uma análise da evolução da terceirização, permite afirmar que esta se tornou uma prática de parceria e não somente uma subcontratação. Esta parceria pressupõe a co-responsabilidade da empresa e seu prestador de serviços e interesse comum em buscar o aprimoramento e qualidade.

Slongo (1992, p. 102-115) formulou alguns princípios de controle da qualidade que devem reger os relacionamentos entre fornecedores e clientes. Salienta-se que fornecedor e cliente devem, primeiramente, desenvolver confiança mútua, cooperação e uma determinação de mútua sobrevivência. Com este objetivo em foco, ambos devem praticar os seguintes princípios:

- Fornecedor e cliente são totalmente responsáveis pela aplicação do controle da qualidade, com entendimento e cooperação entre seus respectivos sistemas de controle da qualidade;
- O cliente é responsável por entregar informações e exigências claras e adequadas de tal maneira que o fornecedor saiba, precisamente, o que deve produzir e oferecer;
- Fornecedor e cliente, antes de entrar nas negociações, devem fazer um contrato racional com relação à qualidade, quantidade, preço, termos de entrega e condições de pagamento;
- O fornecedor é responsável pela garantia da qualidade que dará ao cliente a necessária satisfação;
- Ambos, levando em consideração a posição do outro, devem trocar informações necessárias à melhor condução do controle da qualidade;
- Ambos devem sempre conduzir de maneira eficaz as atividades de controle dos negócios, tais como pedidos, planejamento de produção e estoque, trabalho administrativo e sistemas, de tal sorte que o relacionamento deles seja mantido numa base amigável e satisfatória;
- Ambos, quando estiverem tratando de seus negócios, devem sempre levar em conta o interesse do consumidor final.

Segundo DAVENPORT (2005) “Em torno do final do século vinte, a idéia de terceirizar processo e capacidades começou a ganhar mais apoio como um meio de atingir benefícios mais rápidos. Empresas podem ter terceirizado anteriormente algumas atividades mais periféricas como manutenção predial ou assessoria legal especializada, mas agora elas começam a terceirizar atividades mais críticas.”

Neste contexto, no setor elétrico houve também uma intensificação da terceirização, principalmente depois da privatização de algumas empresas, conforme demonstrado no gráfico a seguir.

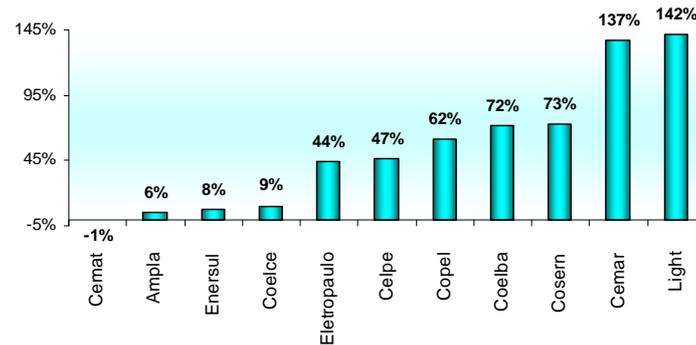


Figura 1. Incremento do número de terceiros 2004/2006 – empresas privatizadas  
Fonte FUNCOGE

Além disso, no setor elétrico em média 55,40% do total da força de trabalho, segundo dados da FUNCOGE, é terceirizada, portanto para atingir as metas regulatórias e concorrer com a empresa de referência faz-se necessário ter um modelo de gestão dos serviços terceirizado eficaz.

### III – Características do Modelo de Gestão dos Terceiros e o Alinhamento com as Exigências Regulatórias

Tomando-se como base os princípios de Slongo (1992, p.102-115) e as exigências regulatórias do setor elétrico, como as distribuidoras irão atender na qualidade e nos prazos estipulados na Resoluções Normativa nº 456, de 29 de novembro de 2000, e na Resolução Normativa nº 024, de 27 de janeiro de 2000, quanto as ligações/religações e os restabelecimentos das interrupções de energia respectivamente, se não tiverem um modelo de gestão estratégico para alinhar os parceiros com seu planejamento estratégico?

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

Nesse sentido, o modelo de gestão da terceirizada tem como premissa básica a construção, para cada região que compõe a área de concessão da distribuidora de energia, de uma empresa espelho de forma que cada uma disponha de indicadores de qualidade e parâmetros de custos operacionais (composto pelos custos da estrutura central, da estrutura regional, dos processos e das atividades comerciais, de operação e de manutenção de redes de distribuição) que sejam aderentes às condições reais da área geográfica. Esta empresa *Standard* para os terceiros tem como foco quatro aspectos fundamentais: os custos operacionais eficientes, ganhos de produtividade, referência em qualidade e excelência em gestão. Parte deste enfoque metodológico tem como base a Empresa de Referência criada pela ANEEL.

Além disso, assim como o *Balanced Scorecard*, o modelo de gestão dos terceiros tem como alicerce para construção da sua arquitetura as perspectivas: financeira, cliente, processo interno e aprendizado/crescimento. A idéia é criar relações de causa e efeito para gerar e sustentar valor, de forma que empresas terceirizadas que dispõe de uma gestão eficaz e é comprometida com o clima organizacional dos empregados, executem os processos interno com produtividade e em conformidade com a exigências contratuais e regulatorias, obtendo com isto a satisfação do cliente e equilíbrio financeiro.

Para dar suporte a realização dos aspectos fundamentais mencionados anteriormente faz-se necessário utilizar as iniciativas a seguir:

**Gestão Financeira dos Terceiros** - buscar acompanhar a sustentabilidade financeira das prestadoras,

através do seu fluxo da caixa, de forma identificar antecipadamente qualquer fragilidade financeira que possa comprometer a execução dos serviços nos prazos exigidos pela regulação em vigor, com qualidade, assim como, salvaguardar a concessionária de incertezas no tocante a futuros contenciosos trabalhistas.

**Ferramenta de Gestão do Custos dos Serviços Terceirizados** – acompanhar os custos dos serviços prestados por região, por empresa, por turma, com o objetivo de obter mais eficiência nos custos operacionais e de escolher empresas terceirizadas cujo custo seja realmente baixo, e não apenas seus preços.

**Pesquisa de Satisfação do Cliente** – averiguar qual a percepção do cliente residencial em relação aos serviços prestados pelas empresas terceirizadas. Ressalta-se que esta pesquisa encontra-se nos mesmos moldes da ANEEL e da ABRADDEE.

**Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Produtividade** – **detectar** as inconformidades por meio de fiscalizações, visando através deste instrumento de gestão a melhoria da qualidade, cordialidade, e segurança objetivando reduzir as inconformidades na execução dos serviços, com isso, reduzindo reclamações dos consumidores, diminuindo incidentes e acidentes, aumentando a produtividade.

**Prêmio de Excelência em Gestão** - reconhecer anualmente as Empresas Prestadoras de Serviço premiando anualmente os melhores desempenhos nas áreas financeira, operacional, recurso humano e de acordo com a percepção do cliente, além de disseminar as melhores práticas, incentiva a cultura da gestão da qualidade, da produtividade, da redução de custos e desperdícios e reforça a parceria entre a concessionária e a empresa terceirizada.

**Âlô Parceiro** - é um canal de comunicação aberto via 0800, no qual todos os colaboradores das prestadoras de serviço tem acesso para sugerir melhorias de processos, da segurança e de questões trabalhistas.

**Administração por Objetivos** - as metas operacionais da concessionária são desdobradas em metas por cada Unidade Estratégica de Negócios – UEN, que se trata de área geográfica que conta com a atuação de determinadas empreiteiras, definidas contratualmente. As Prestadoras de Serviços são avaliadas mensalmente quanto ao cumprimento dos objetivos que contemplam as perspectivas: financeira; clientes; processos e recursos e se encontram alinhados com as exigências regulatórias. Com base nas metas definidas são identificadas as melhores empresas prestadoras de serviços, que terão direito a receber bônus e as melhores turmas terceirizadas que são premiadas em eventos específicos.

Além disso, são identificados parâmetros que identifica desempenho ideal e indispensável para o controle eficaz de gestão, dessas empresas, de forma a alcançar os objetivos institucionais e exigências regulatórias.

Portanto, os resultados obtidos, com a aplicação deste modelo de gestão devem ser satisfatórios para preservar a qualidade do serviços através do monitoramento das inconformidades, redução do tempo de atendimento as ocorrências e das ligações e assegurar a eficiência e eficácia na gestão interna de recursos humanos, financeiros, operacionais suficientes para diminuição dos custos de ligação, de operação e manutenção do sistema.

### **III – Os Resultados da Implementação do Modelo de Gestão de Empresas Terceirizadas na Coelba**

A Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia –COELBA foi privatizada no dia 31 de julho de 1997, possui a concessão para distribuir energia elétrica para todo o estado da Bahia, atendendo a 315 municípios. Possui 4.252.561 clientes e é considerada a maior distribuidora do Norte-Nordeste e a 3ª. do Brasil em número de clientes, sendo que a maioria de seus consumidores pertence à classe residencial (86,7%). As outras classes de consumidores atendidas são a classe industrial (0,5%), a classe rural (4,6%), a classe comercial (6,8%) e as demais classes com uma participação de 1,4% do mercado da empresa.

A área de abrangência dos serviços prestados pela COELBA é extensa, tendo regiões críticas, ou pela extensão geográfica ou pelo perfil sócio-econômico dos consumidores. Algumas regiões têm baixa densidade demográfica, o que significa grande esforço com baixa rentabilidade e outras tem população carente, que, via de regra, tende a utilizar energia elétrica de maneira clandestina, provocando perdas por evasão de receita.

Para atender a este mercado a COELBA possui 2.720 empregados próprios, cerca de 9.959 terceiros,

81 empresas prestadoras de serviços, 122 mil km de rede, 2 milhões de postes, 119 mil transformadores e 267 subestações..

A COELBA, tem como prática de gestão estratégica identificar os objetivos e variáveis críticas para o alcance de sua visão. Entre essas variáveis encontram-se indicadores relacionados ao desempenho técnico dos serviços prestados aos clientes.

Nesse sentido os principais pontos críticos encontrado pela COELBA ao longo do tempo em que sucedeu a implantação da terceirização de grande parte de suas atividades fins, foram:

- Inadimplência alta das terceirizadas junto a seus fornecedores;
- Fluxo de caixa deficitário;
- Risco elevado de Passivo Trabalhista;
- Atraso no pagamento dos salários;
- Alta rotatividade;
- Ausência de cultura de qualidade, de produtividade e de redução de custos e de desperdícios;
- Necessidade de fortalecer a Imagem da COELBA no Território.

Para reverter este quadro a concessionária implementou as iniciativas, descritas no capítulo anterior, cujas principais melhorias nos resultados da gestão das empresas terceirizadas, no ano de 2006 em relação a 2004 e 2005, encontram-se registrados a seguir, conforme relatórios gerenciais da empresa:

#### Satisfação do Cliente

Índice de Satisfação da Qualidade Percebida - ISQP, instrumento que permite a avaliação da melhoria da prestação dos serviços de energia elétrica, a partir da visão e satisfação do consumidor residencial.

TABELA I  
ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA –ISQP/ABRADDE

Ano	ISQP	Varição
2004	71,5	0,3%
2005	72,4	1,3%
2006	76,4	5,5%

Fonte: ABRADDE

#### Recursos Humanos

- 90% dos salários são pagos em dia, superior 130% ao resultado de 2004;
- 100% do FGTS do empregado estão sendo pago pela empresa Prestadora de Serviços - EPS, 35% superior ao resultado de 2004;
- 95% das EPS possuem seguro de vida, 66,6% maior que 2004;
- Queda de 52% no passivo trabalhista de 2006 em relação a 2005;
- Redução do índice de *Turn over*: passou de 44,19% em 2005 para 42,1% em 2006.

#### Financeira

- 67% Possuem controle dos custos por atividade, em 2004 só 57%;
- 86% fazem Gestão Estratégica do Fluxo de Caixa, superior 50,8% a 2004;
- Fluxo de caixa deficitário: 18% em 2005 e 9% em 2006;
- 98% das Prestadoras estão adimplentes com seus fornecedores.

#### Operacional

- Redução do saldo de inconformidades pendentes de 58% em 2005 para 17,07% em 2006;
- Incremento de 15,27% do número de turmas de excelência (melhores eletricitistas na execução dos serviços com qualidade, segurança e cordialidade) de 2006 em relação a 2004;
- Melhoria dos indicadores de qualidade e tempo de 2006 em relação a 2005.

TABELA 2  
INDICADORES DE QUALIDADE

INDICADOR	2005	2006
DEC <sup>4</sup>	16,1	14,8
FEC <sup>5</sup>	8,8	7,8
ILP <sup>6</sup>	84,4	85,8

Fonte: COELBA

Para tanto os prestadores de serviços são avaliados conforme mecanismos de gestão a seguir:

- a) Os relatórios de fiscalização das áreas operacionais, com informações de qualidade, segurança e cordialidade são mensalmente inseridos no sistema GIFS, cuja performance das turmas impacta nas exigências contidas nas Resoluções nº 456 e nº 024/ANEEL e no resultado das pesquisas da ANEEL e ABRADDEE;
- b) Através do sistema CHIPS, diariamente são registradas informações a respeito dos custos de cada serviço (por turma) estes valores influenciam nos custos operacionais gerenciáveis;
- c) Por meio do programa “Alô Parceiro” (sistema 0800), empregados das empresas terceirizadas efetuam reclamações e/ou sugestões, sem necessidade de identificação. Nesse processo, além dos requisitos citados, também são avaliadas questões éticas e ambientais. Esta ferramenta de gestão reduz o risco trabalhista na medida em que, logo após a reclamação feita pelo empregado, ações são implementadas evitando a geração de um processo trabalhista e conseqüente aumento dos custos operacionais gerenciáveis;
- d) Mensalmente, a COELBA verifica o cumprimento dos objetivos (requisitos de qualidade, custo e tempo alinhados com as exigências regulatórias) definidos para as empresas de prestação de serviço. Com base nos resultados dos objetivos, são realizadas reuniões mensais entre a Coelba e as empresas prestadoras de serviços-EPS para identificação e análise (conjunta) de formas de melhoria dos resultados. Em função dessa prática, a cada quatro meses comparam-se as pontuações de todas as EPS, classificando-as segundo o nível de desempenho (Destaque, Bom, Necessita de Melhoria). As melhores são premiadas com bônus proporcional ao seu faturamento. As outras recebem apoio da COELBA para identificação das causas e elaboração de planos de melhoria. Estes objetivos são desdobrados e através dos seus resultados são identificados, também, os melhores coordenadores, empregados (de EPS) e turmas, premiados em eventos específicos.

Portanto, desde 2004 a COELBA vem reavaliando sua relação com as empresas terceirizadas e muitas ferramentas de gestão foram desenvolvidas e estão sendo implementadas no sentido de aperfeiçoar processos, qualificar as empresas contratadas e melhorar os sistemas de gestão na prestação de serviços. E para consolidar ainda mais esta parceria foi desenvolvido e implantado site Canalparceria com o objetivo de intensificar a comunicação e relacionamento e exercitar a troca de melhores práticas entre as empresas terceirizadas.

## V – Considerações Finais

O processo de revisão tarifária periódica das concessionárias de distribuição de energia elétrica tem por objetivo o estabelecimento de uma tarifa justa para os consumidores, de forma a estimular o aumento de eficiência e qualidade do serviço de distribuição, além de promover a viabilidade econômico-financeira do contrato e proporcionar a adequada remuneração do capital investido.

Este modelo exige a eficiência produtiva que consiste na utilização com máximo rendimento e mínimo custo, e as empresas terceirizadas por executarem os processos chaves da COELBA – constroem extensão de redes de distribuição, dão manutenção no sistema, efetuam ligação, corte e religação e atendem a clientes – são as principais responsáveis por este indicador.

Neste sentido, faz-se necessária a adoção de um modelo de gestão estratégico dos serviços terceirizados para se obter maior aderência as exigências da Empresa de Referência e as exigências normativas de qualidade dos serviços prestados.

<sup>4</sup> Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora.

<sup>5</sup> Frequência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora

<sup>6</sup> Índice de Ligação na Primeira Visita

Na COELBA já foram implementadas as iniciativas que compõem o modelo de gestão dos serviços terceirizados, mas ainda falta ajustar as variáveis que compõem a estrutura de custos operacionais das empresas *Standart*, conforme descrito no terceiro capítulo. Mesmo assim, os resultados demonstrados já mostram evoluções expressivas nos indicadores operacionais.

Portanto, o modelo de regulação adotado pela ANEEL alia a regulação por incentivos com destacadas características de *Benchmarking* para a determinação dos custos operacionais utilizando o modelo de Empresa de Referência. O modelo de gestão dos serviços terceirizados tem a mesma premissa, cujo resultado viabiliza o compartilhamento dos ganhos de produtividade e operacional entre a concessionária e a empresa terceirizada. Outro fato relevante deste modelo de gestão é que abre oportunidade para aperfeiçoamento das práticas e processos existentes bem como possibilita a instauração de uma sistemática de aprendizado que implica em melhoria contínua daquelas práticas e processos ao longo do tempo, além de tornar os custos operacionais eficientes e promover outros fatores de eficiência, produtividade e qualidade que viabilizam o crescimento das empresas para que possam atender a evolução da sua demanda e a constante melhoria da qualidade do serviço prestado à luz das exigências regulatórias.

## V – Referencias Bibliográficas

ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. Brasília, 2003. Nota Técnica N.041/2003-SER/ANEEL.

\_\_\_\_\_. Agência Nacional de Energia Elétrica. Cadernos temáticos. Acessado em dezembro de 2007.

\_\_\_\_\_. Agência Nacional de Energia Elétrica. Resolução Normativa de 24 de 27 de janeiro de 2000. Estabelece as disposições relativas à continuidade da distribuição de energia elétrica nos seus aspectos de duração e frequência, a serem observadas pelas concessionárias e permissionárias de serviço público de energia elétrica às unidades consumidoras. Disponível em <http://www.aneel.org.br>. Consulta em 14/12/07.

\_\_\_\_\_. Agência Nacional de Energia Elétrica. Resolução Normativa n.º 456 de 29 de novembro de 2000. Estabelece as disposições atualizadas e consolidadas, relativas as Condições Gerais de Fornecimento de Energia Elétrica, a serem observadas na prestação e utilização do serviço público de energia elétrica, tanto pelas concessionárias e permissionárias quanto pelos consumidores. Disponível em <http://www.aneel.org.br>. Acessado em dezembro de 2007.

\_\_\_\_\_. Agência Nacional de Energia Elétrica. Resolução Normativa. Resolução Normativa n.º 234 de 31 de outubro de 2006. Estabelece os conceitos gerais, as metodologias aplicáveis e os procedimentos iniciais para realização do segundo ciclo de Revisão Tarifária Periódica das concessionárias de serviço público de distribuição de energia elétrica. Disponível em <http://www.aneel.org.br>. Consulta em 18/12/07.

ABRADEE. Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica. Disponível em: <<http://www.abradee.org.br>>. Acessado em dezembro de 2007.

BARROS, C.V.M. Reestruturação do Setor Elétrico e Concorrência. Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, 1999.

DAVENPORT, Thomas H. “The Coming Commoditization of processes” In: Harvard Business Review, v. 83, p100-108, 2005.

FUNCOGE. FUNDAÇÃO COGE. Disponível em: <<http://www.funcoge.com.br>> <Acessado em dezembro de 2007.

GIOSA, Livio Antonio. Terceirização: Uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GIANESI, Irineu G.N. Administração estratégica de serviços. São Paulo: Atlas, 1996.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. A Estratégia em ação – balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NADLER, David A. e LIMPET, Terry M. Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso da decisão à integração. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

SLONGO, L. A. Relacionamento Fornecedor/Cliente: um elemento de diferenciação no marketing industrial. 16o ENANPAD, v. 5, p. 102-115, 1992.