



Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337  
Blumenau, v. 13, n. 3, p. 29-49, jul./set., 2017

doi:10.4270/ruc.2017317  
Disponível em [www.furb.br/universocontabil](http://www.furb.br/universocontabil)



## **INSTITUCIONALIZAÇÃO DOS MECANISMOS DE CONTROLE GERENCIAL NO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO<sup>1</sup>**

## **INSTITUTIONALIZATION OF THE MANAGEMENT CONTROL MECHANISMS IN THE INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIP OF A COMPANY OF THE ELECTRICAL SECTOR**

## **INSTITUCIONALIZACIÓN DE MECANISMOS DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA RELACIÓN ENTRE ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SECTOR ELÉCTRICO**

### **Renata Valeska do Nascimento Barbosa**

Doutora pela Universidade de São Paulo (USP)  
Analista de Desenvolvimento Econômico e Social – Contadora  
BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento  
Endereço: Rua Padre Carapuzeiro, 888 Torre Cícero Dias, 18º Andar – Boa Viagem  
CEP: 51020-900 – Recife – PE – Brasil  
E-mail: [professorarenata@hotmail.com](mailto:professorarenata@hotmail.com)  
Telefone: +55 (81) 2127-5800

### **Cláudio de Araújo Wanderley**

Doutor pela Universidade de Sheffield (UK)  
Professor da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)  
Endereço: Av. Economistas, s/n, Cidade Universitária  
CEP: 50740-590 – Recife – PE – Brasil  
E-mail: [claudio.wanderley@ufpe.br](mailto:claudio.wanderley@ufpe.br)  
Telefone: +55 (81) 2126-8911

### **Tiago de Moura Soeiro**

Mestre pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)  
Doutorando pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)  
Endereço: Av. Economistas, s/n, Cidade Universitária  
CEP: 50740-590 – Recife – PE – Brasil  
E-mail: [mourasoeiro@gmail.com](mailto:mourasoeiro@gmail.com)  
Telefone: +55 (81) 2126-8911

## **RESUMO**

O objetivo desta pesquisa é analisar o processo de institucionalização dos mecanismos de controle gerencial implementados no relacionamento interorganizacional, em particular no gerenciamento do relacionamento com empresas terceirizadas. Para atingir este objetivo, foi realizado um estudo de caso com uma empresa do setor de energia elétrica (Eletriklight). Os dados para esta pesquisa são advindos de 3 fontes: entrevistas semiestruturadas, documentos e

<sup>1</sup>Artigo recebido em 09.06.2017. Revisado por pares em 15.08.2017. Reformulado em 20.09.2017. Recomendado para publicação em 23.09.2017 por Paulo Roberto da Cunha. Publicado em 30.09.2017. Organização responsável pelo periódico: FURB.

relatórios e observação direta. As entrevistas foram realizadas entre outubro 2010 e 2012, ao todo foram realizadas 28 entrevistas totalizando mais de 28 horas de gravação. Para analisar o processo de institucionalização dos mecanismos gerenciais da Eletriklight foram selecionados os modelos de Broom e Selznick (1963), que possibilita analisar os processos de institucionalização, e Scott (2008), que permite analisar os veículos e pilares institucionais. O estudo de caso realizado destaca que devido aos valores e crenças institucionalizados, a forma de contratação de seus prestadores de serviços continuou seguindo os mesmos moldes do setor público, mesmo após a privatização da empresa. No entanto, paulatinamente, a empresa vem modificando a forma de contratação e instituindo novas formas de avaliação e acompanhamento de fornecedores. Como conclusão do processo de institucionalização, pode-se dizer que este evoluiu em decorrência da pressão regulatória, que foi muito forte a partir da privatização, em função da organização, ao se tornar privada, ter tido que se adaptar ao mercado. Além disso, se observou um isomorfismo entre as práticas e procedimentos de Eletriklight e empresas terceirizadas, na medida em que muitos dos relacionamentos se tornaram de longo prazo.

**Palavras-chave:** Relacionamento Interorganizacional; Terceirização; Mecanismos de Controle Gerencial; Teoria Institucional; Setor Elétrico.

## ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the process of institutionalization of the mechanisms of managerial control implemented in the inter-organizational relationship, in particular, the management of the relationship with outsourced companies. To achieve this objective, a case study was carried out with a company in the electricity sector (Eletriklight). The data for this research come from 3 sources: semi-structured interviews, documents and reports and direct observation. The interviews were conducted between October 2010 and 2012, in total 28 interviews totaling more than 28 recorded hours. For the analysis of the institutionalization process, Broom and Selznick (1963) models were selected, which makes it possible to analyze the institutionalization processes, while Scott (2008), allows analyzing the vehicles and institutional pillars. The case study carried out emphasizes that, due to institutionalized values and beliefs, the way in which its service providers were hired continued to follow the same pattern of the public sector, even after the privatization of the company, and that, gradually, the company has been modifying the way Contracting and instituting new ways of evaluating and monitoring suppliers. As a conclusion of the institutionalization process, it can be said that this evolved as a result of regulatory pressure, which was very strong from privatization, due to the fact that the organization, when becoming private, had to adapt to the market. In addition, we observed an isomorphism between the practices and procedures of Eletriklight and outsourced companies as many of the relationships have become long-term.

**Keywords:** Interorganizational Relationship; Outsourcing; Mechanisms of Management Control; Institutional Theory; Electrical Sector.

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es analizar el proceso de institucionalización de los mecanismos de control de gestión implementados en la relación interorganizacional, particularmente en la gestión de relaciones con empresas tercerizadas. Para lograr este objetivo, se realizó un estudio de caso con una empresa del sector de energía eléctrica (Eletriklight). Los datos de esta investigación provienen de tres fuentes: entrevistas

semiestructuradas, documentos e informes y de la observación directa. Las entrevistas se realizaron entre octubre de 2010 y 2012, en total 28 entrevistas, totalizando más de 28 horas de grabación. Para el análisis del proceso de institucionalización fueron seleccionados los modelos de Broom y Selznick (1963), que permiten analizar los procesos de institucionalización; y el de Scott (2008), que permite analizar los vehículos y pilares institucionales. El estudio de caso pone de manifiesto que, debido a los valores y creencias institucionalizadas, la forma de contratación de los prestadores de servicios continuó siguiendo los mismos moldes del sector público, incluso después de la privatización de la empresa. Sin embargo, paulatinamente, la compañía viene cambiando la forma de contratación e instituyendo nuevas formas de evaluación y seguimiento de proveedores. Como conclusión del proceso de institucionalización, se puede decir que éste ha evolucionado como resultado de la presión regulatoria, que fue muy fuerte desde la privatización, debido al hecho de que la organización, para convertirse en privada, tuvo que adaptarse al mercado. Además, se observó un isomorfismo entre las prácticas y procedimientos de Eletriklight y sus contratistas, a medida que muchas de las relaciones se fueron volviendo de largo plazo.

**Palabras clave:** Relación Interorganizacional; Tercerización; Mecanismos de control de gestión; Teoría institucional; Sector eléctrico.

## 1 INTRODUÇÃO

Neste artigo entende-se relacionamento interorganizacional<sup>2</sup> como sendo os relacionamentos formais, não baseados em patrimônio líquido e contratuais, entre partes autônomas legalmente. Trata-se de tipos de relacionamento que contêm uma forte conotação estratégica e demandam mecanismos para que ocorram de maneira orientada e consistente. Este tipo de relacionamento impulsiona o processo de mudança nas organizações incluindo o de mudança na contabilidade gerencial.

Uma vez que as empresas celebram este tipo de relacionamento elas conseqüentemente adaptam suas atividades e recursos para se adequar umas às outras. Sendo assim há fluxos regulares de informações laterais fazendo com que os processos gerenciais transcendam as barreiras da entidade jurídica das organizações (HOPWOOD, 1996).

Desta forma, as empresas participam ao mesmo tempo de relações horizontais e verticais, que criam desafios para o controle e gerenciamento da cadeia (MAHAMA, 2006), como por exemplo, o desenvolvimento de técnicas de contabilidade gerencial apropriadas ao relacionamento interorganizacional devido à visão hierárquica (HOPWOOD, 1996). Contudo, esses sistemas de controle gerencial podem influenciar dimensões de cooperação, como o compartilhamento de informações, a resolução de problemas e incentivos à adaptação, e, em última instância, o desempenho de relações interorganizacionais (GRAFTON; MUNDY, 2009; DEKKER; DING; GROOT, 2016). Desta forma, como efeitos destes relacionamentos pode-se citar o remanejamento estrutural e ações antecipadas, e a prática, em termos de formas de interações que tem se desenvolvido (HÅKANSSON; LIND, 2007).

A contabilidade interorganizacional impõe um desafio para a pesquisa e prática contábil, que historicamente estava focada no controle e na coordenação intra-organizacional (THRANE; HALD, 2006). Do ponto de vista teórico modelos existentes tem se desenvolvido no sentido de compreender como o ambiente interorganizacional funciona ou como, de forma normativa, esse ambiente poderia ser desenhado. Os órgãos intervenientes e as empresas têm

---

<sup>2</sup>Também tratado como relacionamento entre empresas, formas organizacionais híbridas, network, joint ventures, alianças estratégicas, licenciamento tecnológico, consórcio, parceria estratégica, relacionamento na cadeia de suprimento, relacionamento de negócios e terceirização (MAHAMA, 2006; KRAUS; LIND, 2007; CAGLIO; DITILLO, 2008).

usado, ao menos ocasionalmente, esses modelos para examinar seus prováveis cursos de ação. Assim, tanto modelos descritivos, como normativos de comportamento interorganizacional podem ser encontrados. O ambiente interorganizacional surgiu exatamente da combinação entre experiência e modelos teóricos. Por outro lado, a influência mista da prática e da ciência torna mais difícil a análise das conexões entre contabilidade e ambiente interorganizacional. (HÅKANSSON; LIND, 2007).

Desta forma, a Teoria Institucional tem auxiliado os estudos a respeito da contabilidade interorganizacional, a compreender, por exemplo, como se (re) estrutura o campo organizacional, apresentando mudanças nas práticas interorganizacionais, tais como o surgimento dos centros de serviços compartilhados como uma alternativa a terceirizações (HEBERT; SEAL, 2012); quais fatores que possibilitam a adoção de práticas e sistemas interorganizacionais (TEO; WEI; BENBASAT, 2003); e como diferentes fatores institucionais afetam o uso de práticas visando a continuidade à longo prazo (CHRIST, 2014).

Contudo, no Brasil o uso dessa teoria para o estudo de relações interorganizacionais ainda é embrionário. Levantamentos recentes sobre o uso da Teoria Institucional em contabilidade, como em Soeiro (2015), apontam para a ampliação/aplicação desta teoria em vários contextos, incluindo a contabilidade interorganizacional mais perceptível a nível internacional. No Brasil, no entanto, ainda é um tema pouco explorado sob a perspectiva da teoria institucional. Referentes ao assunto pesquisas como a de Costa e Lopes (2012) mostram como se modificaram os mecanismos de controle gerencial no relacionamento interorganizacional.

Desta forma, esta pesquisa tem por objetivo analisar como foram institucionalizados os mecanismos de controle gerencial implementados no relacionamento da empresa-caso estudada (que recebeu o codinome de Eletriklight) e as empresas terceirizadas com as quais mantém relacionamentos. Para tanto foram escolhidos os modelos de Broom e Selznick (1963), que possibilita analisar os processos de institucionalização, e Scott (2008), que permite analisar os veículos e pilares institucionais.

A opção pelo primeiro modelo se deu devido a sua concepção ter se dado ao analisar associações, e nos parece bastante adequado ao relacionamento entre empresas, sobretudo, à terceirização, objeto de estudo deste artigo. No que tange ao segundo, sua escolha se deu devido a sua abordagem analítica para analisar as instituições, subdividindo-as em três pilares: regulatório, normativo e cognitivo-cultural, que a nosso ver possibilitam entender como o processo de mudança nos mecanismos de controle gerencial ocorreu.

Desta forma, ao combinar as duas perspectivas teóricas, buscamos avaliar como as normas, valores e crenças de uma organização interferem na adoção de ferramentas do controle gerencial no gerenciamento do relacionamento com empresas terceirizadas, respondendo a seguinte questão de pesquisa: como ocorreu a institucionalização dos mecanismos de controle gerencial no relacionamento entre Eletriklight com empresas terceirizadas? Para clarear a resposta desta pergunta, dividimo-la em duas perguntas mais específicas relacionadas com cada um dos modelos teóricos adotados: (i) como os processos de institucionalização presentes em Broom e Selznick (1963) estavam presentes no caso? E (ii) como os pilares e veículos institucionais descritos por Scott (2008) contribuíram para o processo de institucionalização?

Contudo, vale destacar que cada uma das organizações possui seus valores e crenças, ou suas lógicas de como as coisas devem funcionar que pode ser diferente em cada contexto/setor. Desta forma, neste artigo analisa-se, através de um estudo de caso com uma empresa do setor elétrico – tratada neste artigo como Eletriklight, por questões de confidencialidade, uma empresa de grande porte que foi privatizada nos anos 2000, a qual possui com diversos fornecedores envolvidos em uma série de atividades diretamente ou indiretamente relacionadas ao seu processo produtivo, tais como construção, manutenção e

reparo de estações e subestações, por exemplo. E devido a isto, possui mecanismos de controle gerencial laterais implementados entre 2009 e 2011, sendo assim, tendo assim a oportunidade de estudar sua institucionalização.

Após esta contextualização da pesquisa e exposição do objetivo proposto, esta pesquisa ainda contempla uma revisão sobre a contabilidade em um ambiente interorganizacional (seção 2); também é apresentado o modelo de institucionalização utilizada na análise desta pesquisa (seção 3), os procedimentos metodológicos (seção 4), em seguida os achados do caso analisado (seção 5) e por fim as discussões e conclusões (seção 6).

## **2 A CONTABILIDADE EM UM AMBIENTE INTERORGANIZACIONAL**

Existe uma interessante similaridade entre a contabilidade e o ambiente interorganizacional. Ambos são fenômenos complexos que tem se desenvolvido em um processo onde a experiência de empresas tem sido combinada com interpretações teóricas e modelos normativos (HÅKANSSON; LIND, 2007).

A contabilidade, a informação, a eficiência e formas de coordenação têm estado intimamente relacionadas (TOMKINS, 2001). Métodos contábeis podem auxiliar no desenvolvimento e na coordenação de relacionamentos entre empresas. Por outro lado, tal coordenação pode causar um problema do ponto de vista contábil, na medida em que a contabilidade contemporânea depende de entidades definidas, limitadas. As novas formas de coordenação ultrapassam as fronteiras claramente definidas que a contabilidade pressupõe e requer (HÅKANSSON; LIND, 2004).

O fato é que o papel da contabilidade gerencial vem se desenvolvido em resposta às necessidades das organizações para enfrentar os desafios de operar em ambientes incertos (CHENHALL; MOERS, 2015) e também está mudando em razão do controle para além das fronteiras das organizações (GIETZMANN, 1996). Por isto vem se ampliando a gestão da cadeia de suprimentos (KILDOW, 2011), como exemplo da gestão interorganizacional de custos (FAYARD *et al.*, 2014) e avaliação de desempenho interorganizacional (DEKKER; DING; GROOT, 2016), que demandam mais atenção para os contratos (MINNAAR *et al.*, 2016; HANDLEY; ANGST, 2015).

Ao decidir o que deve ou não ser contratado este papel é muito mais complexo que apenas calcular os custos de produção e compará-los com o preço de mercado. Decisões sobre comprar ou fazer são decisões de natureza estratégica. A contabilidade gerencial deve ter um papel crítico de apoio no debate estratégico referente a quais subcomponentes dos produtos podem ser terceirizados e quais devem ser desenvolvidos na própria empresa

Teorias científicas e modelos têm sido desenvolvidos direcionados à forma como as empresas funcionam e trabalham, levando em conta o crescimento da experiência daqueles engajados nos negócios. Dessa forma, a contabilidade que é aplicada hoje é resultado de uma mistura de experiências empresariais e conselhos normativos e modelos originados de estudos científicos (HÅKANSSON; LIND, 2007).

A contabilidade, como afirma Tomkins (2001), possui um papel fundamental na formação de relacionamentos e as técnicas contábeis existentes ainda são adequadas às alianças e redes de negócios, não havendo razão para o desenvolvimento de novas técnicas contábeis. Apesar disso, Håkansson e Lind (2004) mostram que nem a informação contábil coletiva, nem os orçamentos interorganizacionais, nem análises de custos, nem o open-book ou o custo alvo têm sido utilizados nos relacionamentos. Assim, os tomadores de decisões não têm obtido e nem utilizado informações contábeis formalizadas sobre o relacionamento com seus parceiros.

Não obstante, a contabilidade pode ser conceituada como um ator ajudando a mediar, dar forma e construir relacionamento interorganizacionais por meio de mecanismos de controle. A contabilidade pode ajudar a construir relacionamentos entre empresas, na medida

em que estabelece o que pertence ao passado e que consiste no futuro, define o que vem antes e o que vem depois, elabora balanços, classifica os fatos cronologicamente e impõe seu próprio tempo e espaço (MOURITSEN; THRANE, 2006).

A contabilidade pode ser vista, ainda, como forma de aconselhamento sobre o estabelecimento ou não de relacionamentos entre empresas; e como sinalização e construção de confiança entre as partes. Para tanto, a contabilidade atua compensando expectativas legítimas negativas e ajudando a criar expectativas positivas acerca da habilidade, benevolência e integridade da outra parte do relacionamento. O uso da contabilidade é fortalecido por decisões locais de mostrar comprometimento no relacionamento (VOSSELMAN; VAN DER MEER-KOOISTRA, 2009).

A forma como as empresas se relacionam umas com as outras é resultado de experiências tidas por todas as empresas que tiveram acordos com outras empresas ao longo das últimas décadas. Ao longo dos anos, as empresas tentaram diferentes formas de se relacionar umas com as outras. Isso teve dois efeitos. Um é que este relacionamento tem afetado o mundo onde elas estão vivendo através dos efeitos do remanejamento estrutural e ações antecipadas. O outro efeito é a prática, em termos de formas de interações que tem se desenvolvido (HÅKANSSON; LIND, 2007). Como afirma Thrane e Hald (2006), a contabilidade interorganizacional impõe um desafio para a pesquisa e prática contábil, que historicamente estava focada no controle e na coordenação intra-organizacional.

Do ponto de vista teórico, modelos existentes tem se desenvolvido no sentido de compreender como o ambiente interorganizacional funciona ou como, de forma normativa, esse ambiente poderia ser desenhado. Os órgãos intervenientes e as empresas têm usado, ao menos ocasionalmente, esses modelos para examinar seus prováveis cursos de ação. Assim, tanto modelos descritivos como normativos de comportamento interorganizacional podem ser encontrados. O ambiente interorganizacional surgiu exatamente da combinação entre experiência e modelos teóricos. Por outro lado, a influência mista da prática e da ciência torna mais difícil a análise das conexões entre contabilidade e ambiente interorganizacional. (HÅKANSSON; LIND, 2007).

Desta forma, a Teoria Institucional tem auxiliado os estudos a respeito da contabilidade interorganizacional, a compreender, por exemplo como se (re)estrutura o campo organizacional, apresentando mudanças nas práticas interorganizacionais, tais como o surgimento dos centros de serviços compartilhados como uma alternativa a terceirizações (HEBERT; SEAL, 2012); quais fatores que possibilitam a adoção de práticas e sistemas interorganizacionais (TEO; WEI; BENBASAT, 2003); e como diferentes fatores institucionais afetam o uso de práticas visando a continuidade à longo prazo (CHRIST, 2014).

### **3 O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO E OS VEÍCULOS E PILARES INSTITUCIONAIS**

#### **3.1 O modelo teórico de Broom e Selznick (1963)**

Broom e Selznick (1963) classificaram quatro processos de institucionalização, quais sejam: (1) a formalização; (2) a automanutenção e o conservadorismo; (3) a infusão de valor e (4) o desenvolvimento de uma composição e uma base social distinta. Estes processos foram estudados, em especial, no caso das associações, muito embora possam ser utilizados para todos os tipos de organizações, e nos parecem bastante adequados ao relacionamento entre empresas, sobretudo, à terceirização, objeto de estudo deste artigo. Os quatro processos de institucionalização apresentados por Broom e Selznick (1963) são detalhados a seguir:

O primeiro processo de institucionalização, (1) a formalização, diz respeito ao desenvolvimento de organizações formais que emergem das práticas informais. A integração social é mais diretamente promovida por planos de coordenação e comunicação do que por acordos sociais espontâneos. O segundo processo, (2) o da automanutenção e

conservadorismo, indica que os objetivos de uma organização requerem uma certa permanência e estabilidade. Assim, há uma necessidade de acomodar interesses internos e se adaptar a forças externas através: (a) da manutenção da organização como operante, (b) da minimização dos riscos e (c) do atingimento de objetivos de longo-prazo em detrimento aos de curto-prazo. O terceiro processo, (3) o da infusão de valor, diz respeito ao valor e identificação dos indivíduos com a organização. Talvez o mais significativo sentido da palavra institucionalizar seja infundir com valor (SELZNICK, 1984). Valor, segundo Scott (2008, p. 51) consiste “na concepção do escolhido ou do desejável, juntamente com a construção de padrões com os quais estruturas existentes ou comportamentos podem ser comparados ou acessados”. A infusão de valor ocorre quando um indivíduo, segundo Broom e Selznick (1963), identifica-se com uma organização ou se habitua aos seus métodos ou funde sua personalidade com a da organização, a considerando um valioso recurso de satisfação pessoal. O quarto e último processo de institucionalização citado por Broom e Selznick (1963) corresponde ao (4) desenvolvimento de uma composição social e uma base social distintas. As organizações, conforme Broom e Selznick (1963) tomam diariamente diversas decisões, algumas delas não possuem efeitos permanentes na estrutura ou método, mas outras dão à organização um caráter específico, afetando, inclusive, a sua composição social, que consiste nas pessoas e nas suas tradições, conhecimentos, hábitos etc. A base social de uma organização está relacionada com a composição social, mas a base social indica a clientela, os fornecedores, a comunidade em geral, a qual a organização está relacionada e de cujo apoio possui dependência (Selznick, 1984).

### 3.2 O Modelo Teórico de Scott (2008)

Scott (2008) identificou veículos e pilares institucionais que conduzem as instituições e que influenciam como se dará os processos de institucionalização. Os veículos institucionais são importantes na medida em que permite conhecer a forma como as instituições mudam, se por caminhos convergentes ou divergentes, e como as ideias se movem através do tempo e espaço e quem ou o quê estão transportando tais ideias (SCOTT, 2008). Em relação a isto, o autor identificou quatro veículos: (i) sistema simbólicos, (ii) sistemas relacionais, (iii) rotinas e (iv) artefatos.

Os (i) sistemas simbólicos correspondem ao conjunto de regras, valores e normas, classificações, representações, modelos, esquemas, protótipos e roteiros que guiam o comportamento. Os (ii) sistemas relacionais são veículos que se baseiam em interações padronizadas conectadas a redes de posições sociais ou de papéis sociais. As (iii) rotinas são, conforme Scott (2008), veículos que se baseiam em ações padronizadas que refletem os conhecimentos tácitos dos atores – hábitos e procedimentos profundamente arraigados baseados em conhecimentos e crenças desarticulados. E por fim os (iv) artefatos podem ser descritos como “um discreto objeto material, conscientemente produzido ou transformado pela atividade humana, sob a influência do ambiente físico e/ou cultural” (SUCHMAN, 2003, p. 98).

No que tange aos pilares institucionais, Scott (2008) identificou três pilares institucionais: (i) pilar regulativo, (ii) pilar normativo, e (iii) pilar cognitivo-cultural, que podem ser vistos como três facetas contribuindo, de forma independente, mas complementar, para uma poderosa modelagem social. Nesta abordagem integrativa, segundo Scott (2008), as instituições parecem ser sistemas determinados, no sentido de que sanções mais pressões por conformidade, mais recompensas diretas, mais valores, agem geralmente juntos para dar uma força ao sistema de significados.

No (i) pilar regulativo as instituições limitam e regularizam o comportamento. O processo regulatório envolve a capacidade de estabelecer normas, inspecionar a conformidade

de terceiros a estas normas e manipular recompensas e punições, com a finalidade de influenciar comportamentos futuros. No (ii) pilar normativo, as regras normativas introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória na vida social. As regras podem ser formalmente construídas e há um pensamento generalizado de que as organizações seguem regras e de que os comportamentos organizacionais são, em sua maior parte, especificados por procedimentos operacionais padrões (SCOTT, 2008). E no (iii) pilar cognitivo-cultural, visa-se uma distinção entre organização e ambiente. Neste contexto, crenças e cultura são fundamentais às organizações. A perspectiva cultural do sistema cognitivo-cultural foca nas facetas semióticas da cultura, tratando-as como crenças subjetivas e como sistemas simbólicos objetivos e externos. Scott (2008) reconhece os processos interpretativos internos como modelados por estruturas culturais externas. Scott (2008) afirma ainda que os elementos culturais variam de acordo com o grau de institucionalização, com sua ligação com outros elementos, com seu envolvimento com rotinas e esquemas organizacionais e com crenças.

#### 4 METODOLOGIA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO

Inicialmente, cabe-se contextualizar a empresa em estudo. A Eletriklight possui uma estrutura física bastante abrangente, envolvendo diversos prédios físicos. Além da sede, a empresa possui 7 filiais. Do ponto de vista de estrutura interna, a empresa é dividida em 98 unidades (que são subdivisões dos departamentos), 25 departamentos, 7 (sete) superintendências, 4 (quatro) diretorias e 1 (uma) presidência.

Eletriklight é uma empresa de grande porte, bem estruturada e organizada, que nos últimos anos melhorou seu *rating* junto às agências classificadoras de risco de crédito internacionais, além de ter expandido suas atividades nas regiões onde atua. Suas relações com terceiros para serviços e obras são da ordem de R\$ 500,00 milhões, o que abrange cerca de 20% de sua receita operacional líquida, tendo, portanto, interesse na melhoria dos relacionamentos com as empresas terceirizadas. Desta forma desde 2006 ela vem implementando e melhorando os fluxos laterais de informações com controles gerenciais. Sendo assim, para uma melhor compreensão do processo de institucionalização desses controles gerenciais, foi necessário um estudo em profundidade.

Desta forma, optou-se por conduzir um estudo de caso em Eletriklight, baseado em no uso de múltiplos tipos de evidência como documentos, entrevistas e a observação direta. A coleta dos dados foi conduzida em um período de um ano e quatro meses coletando documentos e realizando entrevistas em campo formais, além de conversas informais entre outubro de 2010 e janeiro de 2012.

As entrevistas foram realizadas em dois momentos: (i) no contato inicial para identificar se a empresa possuía as características necessárias ao objeto de estudo, bem como estabelecer um cronograma e um compromisso formal de realização da pesquisa na empresa, e (ii) realização das entrevistas semiestruturadas. Desta forma, foram realizadas ao todo foram realizadas 28 (vinte e oito) entrevistas, sendo 26 (vinte e seis) entrevistas realizadas com os funcionários de diferentes áreas – contábil-financeira, gestões de contratos, suprimentos, serviços e redes, operação de sistemas, perdas, operação e manutenção, planejamento e investimento, e planejamento e controle – e níveis hierárquicos – gerentes, gestores, analistas e superintendentes – da Eletriklight e 2 (duas) entrevistas realizadas com os diretores de empresas que prestam serviços a Eletriklight. As entrevistas levaram entre 20 minutos e duas horas e meia, totalizando mais de 28 horas de gravação.

Vale ressaltar que as primeiras entrevistas realizadas na empresa não foram gravadas, tendo em vista que visavam estabelecer um contato inicial com membros da empresa e conhecer genericamente os aspectos da empresa que diziam respeito a este trabalho. Assim, os entrevistados foram incentivados a falarem livremente e foram realizados anotações e



memorandos, no intuito de captar as palavras e informações mais relevantes fornecidas pelos entrevistados. Não obstante, após estes contatos iniciais, as demais entrevistas foram todas gravadas e transcritas para posterior análise. Os entrevistados se mostraram bastante receptivos à pesquisa e solícitos quanto ao fornecimento de explicações e documentos.

Durante esta pesquisa foram tomadas diversas medidas no sentido de proporcionar confiabilidade e validade à investigação. No estágio inicial da pesquisa de campo foi elaborado um protocolo de estudo para guiar a coleta de dados (YIN, 2010). Um roteiro de entrevista foi elaborado durante o estágio exploratório da pesquisa (SILVERMAN, 2006). Vale ressaltar que nesta pesquisa foram elaborados diferentes roteiros de acordo com as áreas e o nível hierárquico dos entrevistados. Além disso, os roteiros eram aplicados de forma flexível, com o intuito de manter a entrevista aberta e capturar novas perspectivas ou informações importantes que pudessem surgir durante a entrevista.

Para analisar os dados evocamos a perspectiva teórica de Broom e Selznick (1963) e Scott (2008), para esclarecer o processo de institucionalização dos mecanismos de controle gerencial interorganizacionais existentes em Eletriklight. Os resultados são apresentados na próxima seção.

## 5 O CASO ELETRIKLIGHT

A partir das visitas realizadas à empresa e das entrevistas efetuadas, observou-se que as áreas que são de maior interesse para esta pesquisa são as Superintendências de Planejamento e Controle e a de Operações. Com estas superintendências foi firmado um acordo formal baseado no protocolo ético redigido para esta pesquisa. Contudo, sempre que necessário, foram consultadas outras superintendências, departamentos e unidades por intermédio dos gestores das áreas supracitadas. Isto ocorreu porque se buscou, no intuito de obter uma visão geral da empresa e do funcionamento das atividades que são terceirizadas, entrevistar funcionários de cada uma das atividades terceirizadas e monitoradas no DGC (Departamento de Gestão de Contratos), quais sejam: (1) Corte e Religação, (2) Ligação Nova e Construção, (3) Inspeção e Fraude e (4) Manutenção.

Antes da criação do DGC, em novembro de 2006, os contratos eram controlados pela área de suprimentos onde começa todo o processo de contratação, coleta de preços e definição das especificações técnicas. Entretanto, segundo relatos de funcionários, apenas no final de 2009, três anos após sua criação, é que o departamento começou a participar do processo de contratação. Hoje, os contratos continuam na área de suprimentos, durante o processo de contratação, mas no momento em que o contrato é estabelecido e firmado, as áreas usuárias daquele contrato passam a acompanhar o contrato.

O DGC acompanha atualmente cerca de 100 (cem) contratos. Como algumas empresas possuem mais de um contrato, o total de fornecedores que são acompanhados por esta área corresponde a aproximadamente 50 empresas (47 empresas no decorrer da pesquisa).

Devido a isto em 2009 o DGC da empresa, começou a utilizar de mecanismos de controle gerencial como o indicador de capital social mínimo empregado pela administração pública que consiste no valor do capital social da contratada dividido pelo valor contrato. De acordo com a Lei 8.666/93 aplicada à administração pública, tal indicador deve ser igual ou superior a 10% para que possa haver contratação. Nas palavras de uma das entrevistadas:

*A gente quis fazer semelhante ao que administração pública faz, porque a Eletriklight já foi pública, então a gente pega o Capital Social, como a Lei 8.666/93, e vê quantos por cento ele tem (Sujeito 4, Analista do DGC).*

Entretanto em 2010, a empresa passou a realizar análise de indicadores provenientes do Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado e Fluxo de Caixa das empresas prestadoras de serviços com as quais celebra contrato. Além destas demonstrações foram exigidos às prestadoras de serviços que estavam concorrendo para serem contratadas, o contrato social e uma planilha contendo os gastos a serem realizados no decorrer da execução daquela obra ou serviço a ser contratada.

Esses indicadores econômico-financeiros elaborados são acompanhados em uma planilha a parte, não integrada aos outros sistemas que a empresa utiliza como o CAD Terceiros, SAP-R3, entre outros.

Desta forma, a avaliação é dividida em três partes: (a) análise do currículo da empresa e de responsáveis técnicos pelos serviços a serem executados e de registros e atestados legais emitidos pelo CREA e outros órgãos relativos à prestação de serviços; (b) obrigações legais, tais como certidões negativas e comprovações de regularidades com órgãos governamentais e obrigações trabalhistas, previdenciárias e fiscais; e (c) análise financeira da prestadora de serviços. As pontuações para cada um dos três itens possuem o seguinte peso: 20% a primeira parte, 40% a segunda parte e 40% a terceira parte.

Do total de pontos obtidos através da análise financeira, tem-se que 50% referem-se à nota obtida através do uso de diversos indicadores e os outros 50% referem-se à nota obtida com o indicador obtido com a divisão do valor contratado pelo capital social.

É interessante observar que a escala de pontos dada ao indicador relativo ao capital social está estabelecida da seguinte forma: se o capital social for igual ou superior a 10% do valor do contrato, a empresa obtém a pontuação máxima, caso contrário, a pontuação vai diminuindo, em uma escala cuja classificação vai de “excelente” a “insuficiente”. Sendo que a recomendação dada no processo de análise financeira é que caso o indicador relativo ao capital social não obtenha a pontuação máxima a empresa deverá ser desabilitada a concorrer no processo para a contratação de seus serviços.

Contudo, na prática isso é algo difícil de ocorrer, conforme o depoimento de uma das funcionárias sobre empresas que deveriam ter sido desabilitadas e não foram:

*Eu informo tudo, mas como estas empresas são muito antigas, já prestam serviço aqui há muito tempo [...] então, às vezes, uma empresa que tem um capital baixo, como esta daqui que ficou da outra vez, mas que está na Eletriklight há vinte anos, aí eles não desabilitam (Sujeito 4, Analista do DGC).*

O que se observou é que houve casos em que as empresas com um percentual de capital social inferior a 10% do valor do contrato foi desclassificada, mas não propriamente em função deste indicador, mas sim, por conta de uma séria de outras razões, como por exemplo, desempenho financeiro e operacional ruim. Da mesma forma, também se observou que houve casos em que o valor do capital social foi aumentado para atender à exigência. No entanto, segundo os relatos dos entrevistados, esta avaliação financeira que vem sendo feita tem sido considerada na contratação das empresas. Não de forma determinística, mas tem sido um sinalizador para a diretoria da Eletriklight de que determinada empresa poderá acarretar prejuízos se contratada, conforme narrou o Sujeito 4.

*A empresa realmente vai ser desabilitada quando a gente chegar aqui nos indicadores, eu pego o balanço, monto aqui e sai dando, pode ver que aqui também ele tem de zero a cinco pontos. Se tudo for muito ruim, lucro negativo, o passivo circulante monstruoso, aí aqui tiver zero, aí a gente vai sinalizar e o povo*

*vai ver que a situação da empresa não está nada bom (Sujeito 4, Analista do DGC).*

Como consequência, há relatos que de empresas que possuíam capital social baixo e decretaram falência. Em função disso a Eletriklight precisou arcar com prejuízos financeiros, uma vez que responde solidariamente por seus prestadores de serviços. Uma provável causa disto é que as auditorias realizadas após a contratação são focadas em aspectos trabalhistas e previdenciários, e de qualidade dos serviços. Porém, não são solicitadas as Demonstrações Financeiras auditadas para as prestadoras de serviço. Assim, embora o DGC tenha começado a avaliar financeiramente as prestadoras de serviços, percebe-se uma desconfiança generalizada nas informações e demonstrações contábeis enviadas das prestadoras para a Eletriklight, conforme pode ser observado no relato de um funcionário:

*Fiscaliza mais a parte trabalhista, o passivo que nós temos. Com relação, a saber, se ela é saudável financeiramente, não temos auditoria. É uma falha, não temos essa auditoria, apesar de haver dois contadores (Sujeito 12, Analista do DGC).*

*Eu pedi ajuda ao pessoal lá de cima, que é a contabilidade financeira e eles não tem muito tempo, e eu também como não sou contadora e não sei quais são os indicadores que o pessoal do setor utiliza, aí eu fico meio perdida e não confio (Sujeito 4, Analista do DGC).*

Conforme depoimentos, tanto de funcionários da Eletriklight, quanto dos próprios terceirizados, mesmo as prestadoras de serviços classificadas como de grande porte, de acordo com o faturamento, não possuem sistemas internos de contabilidade, nem informações contábeis auditadas. Ao invés disso, terceirizam a sua contabilidade apenas para fins de imposto de renda e não para fins gerenciais, como é possível observar no relato abaixo:

*Olha, a maioria (das prestadoras de serviços) é contribuinte de lucro presumido... então, eles estão pagando sobre o faturamento[...] se fizesse pelo lucro real, era mais fácil para gente levantar (informações contábeis), mas eu não sei até quanto a gente deveria entrar aí, porque aí é um particular deles. Despesas e receitas é deles... o que eu iria olhar na contabilidade? Olhar se as demonstrações contábeis são reais ou não. Só que eu sei que não são, de antemão eu sei que não são, por conta do próprio sistema de apuração deles, que é o lucro real, que não precisa ter o documento. Se paga alguma coisa, não está lá registrado (Sujeito 13, Analista do DGC).*

A seguir são apresentados os principais resultados apresentados à luz da Teoria Institucional. Sendo assim, encontra-se dividido em dois itens. No primeiro item são apresentados os processos de institucionalização, de acordo com Broom e Selznick (1963), encontrados na Eletriklight, bem como de que forma itens como incentivo, comunicação, controle e estabilidade estão presentes no relacionamento da Eletriklight com empresas terceirizadas. No segundo item são expostos os veículos e pilares institucionais, conforme Scott (2008), identificados no relacionamento entre a Eletriklight e seus terceirizados. E, por fim, o terceiro item traz os tipos de controle identificados no relacionamento da Eletriklight

com empresas terceirizadas seguindo classificações baseada na Teoria Institucional.

### 5.1 Processos de institucionalização na Eletriklight

Com base nos conceitos de Broom e Selznick (1963) foi elaborada a Tabela 1, com o objetivo de identificar os processos de institucionalização da Eletriklight no que tange o relacionamento desta com as empresas terceirizadas. Pode-se perceber que são complementares e relevantes no desenvolvimento das atividades da empresa como um todo. Por outro lado, implicam em pressões que, com o passar do tempo, proporcionam ajustes entre os próprios processos.

**Tabela 1 - Processos de Institucionalização no Relacionamento da Eletriklight com Fornecedores**

PROCESSOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO	FATORES CHAVES	EXEMPLOS
<b>Formalização</b>	Regras e limitações	Especificações contratuais/normas operacionais e de qualidade/monitoramento e auditoria dos fornecedores para verificação de conformidades.
<b>Automanutenção e Conservadorismo</b>	Manutenção da organização, minimização de riscos, priorização de objetivos de longo prazo	Propaganda Institucional sobre ações positivas/preocupação com a imagem e a qualidade dos serviços prestados.
<b>Infusão de Valor</b>	Habituação e identificação dos indivíduos com a organização	Quebra de valores em função de demissões de pessoal e modificações frequentes na hierarquia e cargos.
<b>Desenvolvimento de Base e Composição Social distintas</b>	Os métodos e pessoas que compõem a organização passam a refletir as características sociais da base social da organização (fornecedores, clientes e comunidade).	Relacionamentos de longo prazo com fornecedores/procedimentos e indicadores utilizados pela composição social aplicados de forma semelhante à base social, que, por sua vez, são procedimentos amplamente aceitos na comunidade e empregados também por concorrentes.

Fonte: Elaboração dos autores.

A Eletriklight tem tido uma trajetória de mudança desde que o processo de privatização se iniciou e é esperado que algumas mudanças sejam lentas. As pessoas e o modelo de gestão foram se ajustando paulatinamente em decorrência de diferentes pressões. Embora, como observado na Tabela 1, a Eletriklight empregue uma série de normas e procedimentos operacionais institucionalizados, provenientes da época em que a Eletriklight ainda era uma empresa estatal, o que tem se verificado é que muitos dos valores infundidos têm sido quebrados em função de demissões e modificações nos cargos da empresa, que começaram a ocorrer após a privatização da Eletriklight e que foram verificadas no decorrer desta pesquisa, bem como em função de modificações nas composições acionárias do Grupo ao qual a Eletriklight pertence, tendo havido recentemente aumento da participação do capital internacional no Grupo, que passou de menos de 40% para 60% do capital social do Grupo. Assim, o controle do Grupo que antes pertencia a empresas públicas, passou a ser de um Grupo Europeu. Estas modificações têm influenciado sobremaneira as práticas da empresa.

Além disso, dois tipos de alterações relevantes foram a criação de um departamento específico para lidar com os contratos mais importantes com empresas terceirizadas (o DGC) e as modificações ocorridas no quadro de pessoal da Eletriklight, que trouxeram novas ideias no gerenciamento de relacionamentos com as empresas terceirizadas, ideias estas que propiciaram a elaboração de novos contratos e o estabelecimento de novas regras e normas operacionais, conforme narrativa de um funcionário:

*Começou a sentir necessidade de fazer um controle maior sobre estes*

*contratos, porque o gestor, como está muito no operacional, ele queria tomar conta do contrato, mas como não tinha perna para isso. Já a área de suprimento não tinha a responsabilidade de tomar conta deste contrato... então ficava esta lacuna, então surgiu esta necessidade, o departamento foi instituído e a gerente inicial veio com várias ideias e propostas de tentar controlar estes contratos... uma destas ideias foi o acompanhamento da documentação trabalhista, que hoje é feito no departamento (Sujeito 6, Gerente do Departamento Contábil).*

Ainda com base na proposta de Broom e Selznick (1963), foi elaborada a Tabela 2, que mostra o relacionamento da Eletriklight com os terceirizados no que tange quatro itens fundamentais ao processo de institucionalização, quais sejam: incentivo, comunicação, controle e estabilidade. Percebe-se que um traço relevante nesse contexto é a necessidade de dispor de um discurso de relacionamento de longo prazo, que tem consequências sobre a maneira de atuar, no dia-a-dia das organizações.

**Tabela 2 - Relações Sociais e Organização Efetiva na Relação da Eletriklight com Terceirizados**

	<b>INCENTIVO (1)</b>	<b>COMUNICAÇÃO (2)</b>	<b>CONTROLE (3)</b>	<b>ESTABILIDADE (4)</b>
<b>Socialização</b>	Identificação das empresas terceirizadas com algumas metas e objetivos operacionais da Eletriklight.	O acesso dos terceirizados a decisões estratégicas da Eletriklight é bastante limitado. Os níveis hierárquicos mais altos da Eletriklight não parecem ter interesse em comunicar e discutir questões estratégicas com as empresas terceirizadas.	As regras e padrões estabelecidos na fiscalização e seleção de terceirizados, as reuniões envolvendo departamentos e níveis hierárquicos distintos, os treinamentos de funcionários da Eletriklight e as visitas de campo coletivas às empresas terceirizadas permitem a delegação de autoridade sem a diminuição do controle.	Parece haver satisfação dos funcionários da Eletriklight por pertencer ao quadro de funcionários desta empresa, bem como satisfação dos funcionários das empresas terceirizadas em trabalhar com a Eletriklight.
<b>Relações Primárias</b>	Satisfação pessoal por parte de algumas das empresas terceirizadas em trabalhar há muito tempo para a Eletriklight e a premiação implementada trouxe um sentimento positivo de reconhecimento aos terceirizados entrevistados.	A comunicação estabelecida entre terceirizados e a Eletriklight ocorre também de forma informal. Tanto os funcionários da Eletriklight quanto os terceirizados afirmam que o acesso dos terceirizados à Eletriklight melhorou nos últimos anos.	Tanto há, formalmente, por parte da Eletriklight a repreensão por ações incorretas ou imprudentes dos terceirizados, como as próprias empresas terceirizadas repreendem ações erradas umas das outras.	Há uma ligação dos funcionários terceirizados com a Eletriklight, principalmente, em função dos direitos trabalhistas, mas há outros tipos de ligações.
<b>Estratificação</b>	Apesar do sentimento de reconhecimento	Reuniões frequentes com a participação de diferentes níveis	Alguns funcionários da Eletriklight (autoridades) responsáveis pela	O ambiente onde a Eletriklight opera possui regras próprias, especificidades técnicas e

o dos terceirizados que obtiveram os primeiros lugares com a premiação, esta não trouxe implicações práticas capazes de incentivar os fornecedores.	hierárquicos e departamentos distintos da Eletriklight e das empresas terceirizadas tornam a comunicação efetiva. Os gerentes, gestores e coordenadores dos contratos disseminam as informações operacionais de forma eficiente.	supervisão e controle das obras e serviços são localizados fisicamente junto às empresas prestadoras de serviços, enquanto outros são lotados na sede da Eletriklight e estão designados, hierarquicamente, a comandar um conjunto de contratos de atividades semelhantes. Há clareza e estabilidade na relação com terceiros, o que facilita o controle.	empresas que operam neste ambiente há muitos anos, da mesma forma. A barreira de entrada no setor elétrico é tida como alta na região pesquisada. Ou seja, é um ambiente institucionalizado e a Eletriklight tem se adaptado a ele. Da mesma forma que a própria decisão de terceirizar atividades do setor elétrico é uma decisão também institucionalizada no setor.
---	--	---	--

Fonte: Elaboração dos autores.

A partir da Tabela 2 apresentado, depreende-se que o primeiro item tratado na Tabela 2, (1) o incentivo nas relações da Eletriklight com as empresas terceirizadas, é realizado através da socialização de metas ou objetivos operacionais, como por exemplo, a universalização da energia elétrica provoca orgulho em empresas que levam energia a regiões carentes e distantes. Já com relação às relações primárias, observa-se que há um relacionamento de longo prazo com os fornecedores, alguns trabalhando há mais de 20 anos para a Eletriklight.

Além disso, há incentivo também aos fornecedores através da estratificação, realizada mediante a implementação pela Eletriklight, nos últimos anos, de uma premiação aos melhores terceirizados, que embora admitam um sentimento positivo de reconhecimento, alegaram durante as entrevistas realizadas que tal premiação não trouxe recompensas adicionais como o privilégio na tomada de preços, ou bônus na execução de serviços, por exemplo. Ou seja, a estratificação dos terceirizados em “melhores” e “piores” embora tenha sido implementada não acarretou implicações de ordem prática.

No que tange o segundo item abordado na Tabela 2, (2) a comunicação da Eletriklight com seus terceirizados, sob o ponto de vista da socialização, percebe-se uma lacuna na medida em que não há diretrizes no sentido de divulgar e discutir decisões estratégicas com os fornecedores. Por outro lado, tanto nas relações primárias como na estratificação, percebe-se hoje maior facilidade de comunicação através desde a criação, em 2006, do Departamento de Gestão de Contratos, responsável pela realização da maioria das reuniões citados na Tabela 2, segundo relatos de um funcionário:

*Os objetivos da Eletriklight, de cada departamento, de cada unidade, isso não é divulgado por obrigação ao prestador, ele pode até conhecer, mas isso não é uma informação que a gente tenha a obrigação de fornecer, porque é mais interno (Sujeito 6, Gerente do Departamento Contábil).*

Ainda sob o ponto de vista da Teoria Institucional, o terceiro item apresentado na Tabela 2, (3) o controle nas relações com as empresas terceirizadas, é facilitado através da socialização, ou seja, do fato de existirem, na Eletriklight, níveis hierárquicos bem definidos que ajudam no controle das atividades. Nas relações primárias o controle também é facilitado mediante o comportamento dos próprios fornecedores, que nas entrevistas realizadas nesta pesquisa forneceram vários exemplos de como eles comunicam a outro fornecedor quando veem procedimentos executados de forma incorreta ou funcionários do outro fornecedor se

comportando de forma inadequada. Nesse sentido, a incorporação da cultura da Eletriklight, não apenas nas operações, mas também no controle, se faz notório e é razoável pela expectativa da organização em termos de relacionamento de longo prazo com os terceiros. Conforme se observa nas passagens abaixo:

*A gente tem a recepção deles aqui, a gente chama o prestador e mostra os nossos processos, em que colocação eles estão, e a partir daí a gente já mostra o resultada da avaliação deles, de todos os indicadores deles, as notas que eles conseguiram em cada indicador, em que posição ele está, quais as dificuldades deles com relação ao sistema CAD terceiros, a questão da segurança deles, a gente pega os itens de não conformidade e comenta com eles: “senta aqui, você está ruim nisso e nisso aqui, o que você pode fazer para melhorar, etc.”, aí dá um prazo, tem ata, tudo isso (Sujeito 9, Técnico de Serviços Elétricos do DGC).*

*Oferecer também as ferramentas que a gente tem disponíveis para ajudar, por exemplo, a visita do engenheiro em campo para acompanhar o procedimento; a visita do pessoal da segurança também em campo para dar um ajuste, ver como este pessoal está trabalhando, se está trabalhando bem ou não; a verificação no sistema cadastro de terceiros se o pessoal está realmente capacitado para executar estas atividades (Sujeito 6, Gerente do Departamento Contábil).*

Também a estratificação é um meio de auxiliar no controle das relações, na medida em que muitos dos responsáveis pela supervisão e controle das obras e serviços são localizados fisicamente junto às empresas prestadoras de serviços, tendo em vista que tais empresas atuam em diferentes regiões do Estado, e estão designados a comandar um conjunto de contratos referentes a atividades semelhantes, por exemplo, há um gestor responsável pelos contratos de manutenção da região Norte, outro por contratos de manutenção da região Sul, outro por contrato de corte na região Norte e assim por diante.

Por fim, o quarto e último item mostrado na Tabela 2, (4) a estabilidade nas relações com terceirizados, é observada através da socialização ocorrida com as melhorias implementadas, nos últimos anos, no tratamento dado pelas empresas terceirizadas aos seus funcionários, no sentido de tentar dar a eles condições de trabalho semelhantes aos dos funcionários da Eletriklight, além de canais de comunicação criados como um 0800 específico para receber reclamações dos terceirizados. Também nas relações primárias é percebida uma preocupação da Eletriklight com os terceirizados, tendo havido, por exemplo, casos em que uma empresa terceirizada da Eletriklight veio à falência ou teve que reduzir seu quadro de funcionários e foi percebido um esforço da Eletriklight em realocar estes funcionários para outras empresas terceirizadas.

Assim, pode-se, através de tudo que foi exposto na Tabela 2 e explanado aqui, afirmar que o relacionamento com empresas terceirizadas é institucionalizado, o setor elétrico é um ambiente institucionalizado, bem como a própria decisão da Eletriklight de terceirizar suas atividades é uma decisão institucionalizada no setor. Além disso, como afirmam Meyer e Rowan (1991), a conformidade é reforçada através da inspeção, a qualidade é continuamente monitorada, a eficiência de várias unidades é avaliada, e os vários objetivos são unificados e coordenados.

## 5.2 Veículos e pilares institucionais existentes no relacionamento entre a Eletriklight e empresas terceirizadas

A Tabela 3 considera as ideias de Scott (2008) e aborda exemplos de veículos e pilares institucionais existentes no relacionamento entre a Eletriklight e as empresas terceirizadas.

**Tabela 3 - Pilares e Veículos Institucionais no Relacionamento da Eletriklight com Fornecedores**

		PILARES INSTITUCIONAIS		
		Regulatórios	Normativo	Cultural-Cognitivo
<b>VEÍCULOS INSTITUCIONAIS</b>	<b>Sistemas Simbólicos</b>	Lei das Licitações e ISSO	Contratos e Manuais Internos.	Código de Ética/ Pesquisa ABRADEE
	<b>Sistemas Relacionais</b>	Órgãos Regulatórios (MAE, ANEEL, ABRADEE etc.). Órgãos Governamentais	Gestores, Supervisores e Fiscais	Relacionamento de Longo Prazo com Fornecedores/Adoção de práticas e procedimentos semelhantes
	<b>Rotinas</b>	Normas de qualidade e de segurança	Verificação da documentação fiscal e trabalhista/Verificação da qualidade dos serviços prestados/Visitas em campo	Check-list com itens a serem verificados nas visitas em campo e Avaliação de Indicadores.
	<b>Artefatos</b>	Documentação fiscal, trabalhista e de Demonstrações Financeiras	Sistemas Operacionais: SGN/GIFs/GPO/SAP/CAD Terceiros	Prêmio Empresa Parceira/BSC

Fonte: Elaboração dos autores.

Como vemos na Tabela 3, no Pilar Regulativo podemos citar como sistemas simbólicos a Lei das licitações que, apesar da privatização da Eletriklight, continua servindo como parâmetro no relacionamento com terceirizados e as normas ISO, que exigem a fiscalização da qualidade dos serviços executados e que, segundo depoimento de alguns funcionários, foram responsáveis pela implementação de várias das novas ferramentas de gerenciamento do relacionamento com empresas terceirizadas. Essa é uma parcela relevante do processo de institucionalização, principalmente porque “ameaça” a estabilidade da relação entre a Eletriklight e o terceiro, caso ele não cumpra seus compromissos, com multas e outros tipos de penalização.

Como sistemas relacionais do Pilar Regulativo, tendo em vista que o setor elétrico é um setor fortemente regulado, temos os diversos órgãos reguladores, que influenciam o comportamento da Eletriklight, a sua postura com relação aos terceirizados e até mesmo os itens a serem avaliados e fiscalizados pela Eletriklight nas obras e serviços executados pelos terceirizados. Também os órgãos governamentais, tais como o Ministério do Trabalho exerce influência na forma como a Eletriklight lida com seus terceirizados, tendo em vista a postura deste órgão com relação à terceirização.

Com relação às rotinas do Pilar Regulativo foram observadas várias delas durante esta pesquisa e estas são estabelecidas através de uma série de normas internas elaboradas, sobretudo, no intuito de averiguar a qualidade e a segurança dos serviços que são prestados pelos terceirizados.

Por fim, ainda no que se refere ao Pilar Regulativo são considerados como artefatos os documentos fiscais, trabalhistas e as Demonstrações Financeiras solicitadas aos terceirizados e estipulados em contrato.

No Pilar Normativo, por sua vez, são considerados sistemas simbólicos os contratos e manuais internos, que buscam estabelecer como a Eletriklight e os terceirizados devem se



comportar e papel que estes atores devem exercer no relacionamento.

Para tornar estes sistemas simbólicos efetivos, os sistemas relacionais do Pilar Normativo buscam determinar de que forma os gestores, coordenadores, supervisores e fiscais de campo irão atuar no intuito de trocar informações com os terceirizados, averiguar o cumprimento do contrato e das normas, bem como comunicar eventuais não conformidades e penalidades cabíveis.

Dentre as rotinas do Pilar Normativo utilizadas com esta finalidade estão as rotinas de verificação de documentação trabalhista e fiscal, a rotina de fiscalização da qualidade dos serviços prestados e as rotinas de visitas em campo.

Por fim, dentre os artefatos do Pilar Normativo, pode-se citar os sistemas operacionais empregados no gerenciamento do relacionamento com terceirizados, quais sejam: SGN (sistema de normativos da empresa), GIFs (sistema de gestão integrada da fiscalização de serviços), GPO (sistema de gestão por objetivos), SAP e CAD Terceiros (sistema de cadastramento de fornecedores).

Quanto ao Pilar Cultural-Cognitivo, pode-se considerar como sistema simbólico o próprio Código de Ética da Eletriklight, que permeia o comportamento da Eletriklight e deve permear também o comportamento das empresas terceirizadas, tendo em vista que estas representam a Eletriklight junto aos consumidores.

Outro sistema simbólico a ser considerado é a Pesquisa ABRADÉE realizada junto aos consumidores para averiguar a qualidade percebida pelos consumidores no que tange a prestação de serviços pelos terceirizados. Esta pesquisa norteia diversas decisões operacionais e até mesmo estratégicas da Eletriklight, desde regras tarifárias a metas operacionais.

Com relação aos sistemas relacionais no Pilar Cultural-Cognitivo, o que se observa é que, de fato, em alguns aspectos o relacionamento entre a Eletriklight e empresas terceirizadas sofreu certo isomorfismo, na medida em que muitos dos relacionamentos se tornaram de longo prazo e que muitas das práticas e procedimentos adotados pela Eletriklight foram adotados por seus fornecedores de forma semelhante, na medida em que são dados como “certos”.

Dentre as rotinas verificadas no Pilar Cultural-Cognitivo estão um *Check-list* com itens trabalhistas, fiscais, de segurança e de qualidade a serem verificados nas visitas efetuadas em campo junto aos prestadores de serviços, bem como a avaliação de indicadores administrativos, operacionais e financeiros.

Por último, temos no Pilar Cultural-Cognitivo dois importantes artefatos: o “Prêmio Empresa Parceira” – cujo intuito foi o de promover reconhecimento aos melhores fornecedores, bem como criar novas ferramentas para avaliação destes fornecedores – e o *Balanced Scorecard* (BSC) – cujas ideias e conceitos nortearam os indicadores que vem sendo utilizados atualmente na avaliação dos fornecedores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa se teve por objetivo descrever como ocorreu o processo de institucionalização dos mecanismos de controle gerencial em Eletriklight. Para isto, partiu-se dos modelos de Broom e Selznick (1963) e Scott (2008) para descrever o processo de institucionalização dos mecanismos de controle dos contratos e das relações entre a empresa em estudo e as empresas que a prestam serviços.

Do ponto de vista teórico, este estudo trouxe esclarecimentos sobre o processo de institucionalização dos mecanismos de controle gerencial na relação interorganizacional, propiciados pelos diversos pilares e veículos institucionais, contribuindo assim para o debate sobre as forças institucionais que moldam os sistemas da organização, mostrando que estas podem advir de forças coercitivas, normativas, miméticas e emulativas, uma vez que as forças institucionais que influenciaram o processo de mudança na organização advieram da pressão

regulatória para que a organização se adaptar ao mercado após a sua privatização.

Esta pesquisa também avança no esclarecimento da estruturação do campo organizacional, evidenciando a dualidade entre a organização e seu ambiente institucional, em que Eletriklight procedeu a estruturação de mecanismos de controle gerencial e aplicou-os, por sua capacidade de influência, aos seus prestadores de serviços. Esses passaram pelos quatro processos de institucionalização apresentados. Sendo assim Eletriklight formalizou regras e limitações, como Especificações contratuais e normas operacionais de qualidade e monitoramento, e auditoria dos fornecedores para verificação de conformidades; buscou a automanutenção com a minimização de riscos e priorização de objetivos de longo prazo ao promover propagandas sobre ações positivas e a preocupação com a sua imagem e qualidade dos serviços prestados; infundiu valor com a habituação e identificação dos indivíduos com a organização, e por fim, desenvolveu a base com os métodos e indicadores utilizados pela composição social aplicados de forma semelhante à base social, que, por sua vez, são procedimentos amplamente aceitos na comunidade e empregados também por concorrentes. Sendo assim, pode-se inferir que os mecanismos de controle gerencial utilizados por Eletriklight estão institucionalizados no campo organizacional.

Sendo assim, o estudo de caso realizado, destaca que devido aos valores e crenças institucionalizados a forma de contratação de seus prestadores de serviços continuou seguindo os mesmos moldes do setor público, mesmo após a privatização da empresa. Além disso, a seleção e avaliação dos prestadores de serviços, continuou considerando como indicador financeiro mais relevante (com maior peso na avaliação do terceirizado) o valor do contrato dividido pelo valor do capital social da contratada, seguindo o percentual de 10% estipulado pela Lei 8.666/93, aplicada à administração pública.

No entanto, paulatinamente, a empresa veio modificando a forma de contratação e instituindo novas formas de avaliação e acompanhamento de fornecedores. Novos sistemas gerenciais, a exemplo do BSC, foram implementados na Eletriklight e isso tem acarretado a criação de novos indicadores financeiros e não financeiros para selecionar e avaliar fornecedores. Isto porque os valores, crenças e hábitos têm sido modificados a partir de mudanças na administração e diretoria da empresa.

O que se observa ao longo desta pesquisa é que, embora se verifique a existência de diversos tipos e ferramentas de controle gerencial no gerenciamento do relacionamento da Eletriklight com terceirizados e embora estes controles estejam relacionados ao planejamento realizado pelas áreas operacionais e às estratégias elaboradas pela alta gerência, a participação do Departamento de Contabilidade nas atividades de gerenciamento do relacionamento entre empresas ou mesmo a disponibilidade de um *controller* que pudesse atuar junto ao Departamento de Gestão de Contratos, poderia tornar mais efetivo o uso dos indicadores que estão atualmente sendo utilizados, bem como trazer novas ferramentas gerenciais que poderiam melhorar sobremaneira o relacionamento da Eletriklight com terceirizados.

Como conclusão do processo de institucionalização, pode-se dizer que este evoluiu em decorrência da pressão regulatória, que foi muito forte a partir da privatização, em função do fato de que a organização, ao se tornar privada, teve que se adaptar ao mercado. Adicionalmente, a terceirização de atividades demandou instrumentos jurídicos para preservar essa relação e assim, paulatinamente, o pilar normativo contribuiu para a melhoria dos controles de forma limitada já que o custo-benefício da fiscalização *versus* o resultado da terceirização não foi percebido como adequado. Espera-se que a nova composição acionária da Eletriklight venha trazer impactos sobre essa perspectiva, melhorando a qualidade das atividades executadas por terceiros e o funcionamento e implementação de sistemas operacionais.

Finalmente, se observou um isomorfismo entre as práticas e procedimentos de Eletriklight e empresas terceirizadas. Na medida em que muitos dos relacionamentos se

tornaram de longo prazo, muitas práticas e procedimentos adotados pela Eletriklight foram adotados também por seus fornecedores, na medida em que são dados como “certos” e impulsionados pelas métricas utilizadas pela empresa em estudo para avaliar os melhores relacionamentos. Desta forma, o pilar cultural-cognitivo proporciona pressão sobre comparações externas e medidas de eficiência que demandam, cada vez mais, controles complementares e mais voltados para expectativa de eficiência do que controles jurídicos propriamente ditos.

Desta forma, nesta pesquisa foi esclarecido como os valores e crenças institucionalizadas em Eletriklight permearam o gerenciamento do relacionamento com empresas terceirizadas. Sendo assim, está pesquisa também contribuiu para o conhecimento acerca do relacionamento entre empresas através do foco do papel do controle gerencial nestes relacionamentos sob a ótica da Teoria Institucional.

Apesar da natureza singular deste tipo de pesquisa, seria interessante tentar replicar esta pesquisa em empresas diferentes, o que poderia permitir uma melhor visão acerca da utilização ou não de ferramentas de controle gerencial no gerenciamento do relacionamento entre empresas. Além disso, outra possibilidade de pesquisa futura diz respeito a intensificação do uso da Teoria Institucional em outras pesquisas referentes ao tema relacionamento entre empresas, no intuito de explorar e entender melhor o papel da contabilidade no gerenciamento destes relacionamentos.

## REFERÊNCIAS

BROOM, L.; SELZNICK, P. **Sociology: A text with adapted readings**. 1963.

CAGLIO, A.; DITILLO, A. A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, n.7, p. 865-898, 2008.

CHENHALL, R. H.; MOERS, F. The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. **Accounting, Organizations and Society**, v. 47, p. 1-13, 2015.

CHRIST, K.L. Water management accounting and the wine supply chain: Empirical evidence from Australia. **The British Accounting Review**, v. 46, n. 4, p. 379-396, 2014.

COSTA, A. R.; LOPES, F. D. Insertion of Local Suppliers as a Source of Performance in Transaction Costs and Legitimacy. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 9, n. 3, p. 216-227, 2012.

DEKKER, H. C., DING, R., & GROOT, T. Collaborative performance management in interfirm relationships. **Journal of Management Accounting Research**, v. 28, n. 3, p. 25-48, 2016.

FAYARD, D.; LEE, L. S.; LEITCH, R. A.; KETTINGER, W. J. Interorganizational cost management in supply chains: Practices and payoffs. **Management Accounting Quarterly**, v. 15, n. 3, p. 1-9, 2014.

GIETZMANN, Miles B. Incomplete contracts and the make or buy decision: governance design and attainable flexibility. **Accounting, Organizations and Society**, v. 21, n. 6, p. 611-626, 1996.

GRAFTON, J.; MUNDY, J. Competition, Collaboration and Control. First Draft. In: **International Management Control Research Conference 8<sup>th</sup>**, 2009. London: University of Greenwich. 2009.

HÅKANSSON, H.; LIND, J. Accounting and network coordination. **Accounting, organizations and Society**, v. 29, n. 1, p. 51-72, 2004.

HÅKANSSON, H.; LIND, J. Accounting in an Interorganisational Setting. In: Chapman, C.S.; Hopwood, A.G.; Shields, M. D. (Eds.), **Handbook of Management Accounting Research**, v. 2, p. 885-902, Oxford: Elsevier, 2007.

HANDLEY, S. M.; ANGST, C. M. The impact of culture on the relationship between governance and opportunism in outsourcing relationships. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 9, p. 1412-1434, 2015.

HERBERT, I.P.; SEAL, W.B. Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. **The British Accounting Review**, v. 44, n. 2, p. 83-97, 2012.

HOPWOOD, A. G. Looking across rather than up and down: on the need to explore the lateral processing of information. **Accounting, Organizations and Society**, v. 21, n. 6, p. 589-590, 1996.

KILDOW, B. A. **A supply chain management guide to business continuity**. AMACOM Div American Mgmt Assn., 2011.

KRAUS, K.; LIND, J. **Management Control in Inter-Organisational Relationships**. Hopper, T., Northcott, D., & Scapens, R. Issues in management accounting. Pearson education. 2007.

MAHAMA, H. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. **Management Accounting Research**, v. 17, n. 3, p. 315- 339, 2006.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. **Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony**. Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). The new institutionalism in organizational analysis. University of Chicago Press. 1991.

MINNAAR, R. A.; VOSSelman, E.; VAN VEEN-DIRKS, P. M.; ZAHIRUL-HASSAN, M. K. A relational perspective on the contract-control-trust nexus in an interfirm relationship. **Management Accounting Research**, 2016.

MOURITSEN, J.; THRANE, S. Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 3, p.241-275, 2006.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations: Ideas, interests, and identities**. Sage Publications, 2008.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration: a sociological interpretation**. Resources

Firms and Strategies, Oxford University Press, Oxford, 1984.

SILVERMAN, D. **Interpreting Qualitative Data**: Methods for analyzing talk, text and interaction. Sage, 2006.

SOEIRO, T. M. **Pesquisa institucional em contabilidade**: uma revisão nos principais periódicos nacionais e internacionais. 2015. 145 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2015.

SUCHMAN, M. C. The contract as social artifact. **Law & Society Review**, v. 37, n. 1, p. 91-142, 2003.

TEO, H., K. WEI, K.; BENBASAT, I. Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 1, p. 19-49, 2003.

THRANE, S.; HALD, K. S. The emergence of boundaries and accounting in supply fields: The dynamics of integration and fragmentation. **Management Accounting Research**, v. 17, n. 3, p. 288-314, 2006.

TOMKINS, C. Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, n. 2, p. 161-191, 2001.

VOSSelman, E.; VAN DER MEER-KOOISTRA, J. Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 2, p. 267-283, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Ed. Bookman, Porto Alegre, 4. ed., 2010.