

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SUELLEN COELHO VIANA

**IMPLANTANDO UMA TERCEIRIZAÇÃO DE SUCESSO:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR FINANCEIRO**

SÃO PAULO
2021

SUELLEN COELHO VIANA

**IMPLANTANDO UMA TERCEIRIZAÇÃO DE SUCESSO:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR FINANCEIRO**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: *Supply Chain*

Orientadora: Prof.^a D.ra. Priscila Laczynski de Souza Miguel

SÃO PAULO
2021

Viana, Suellen Coelho.

Implantando uma terceirização de sucesso : um estudo de caso no setor financeiro / Suellen Coelho Viana. - 2021.

70 f.

Orientador: Priscila Laczynski de Souza Miguel.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Terceirização. 2. Eficiência organizacional. 3. Logística empresarial. 4. Processo decisório. 5. Instituições financeiras. I. Miguel, Priscila Laczynski de Souza. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.86/.87

SUELLEN COELHO VIANA

**IMPLANTANDO UMA TERCEIRIZAÇÃO DE SUCESSO:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR FINANCEIRO**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Campo de conhecimento: *Supply Chain*

Data de aprovação: ____/____/____

Banca examinadora:

Prof.^a Dra. Priscila Laczynski de Souza Miguel
(Orientadora) FGV – EAESP

Prof. Dr. Luis Henrique Rigato Vasconcellos
FGV – EAESP

Prof.^a Dra. Cristiane Biazzin
US Bank College of Business - Northern Kentucky
University

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por ter me abençoado e cuidado de cada detalhe para que eu chegasse até aqui. A cada escolha e comprometimento que foram necessários para a construção desta história.

Gostaria de agradecer ao meu pai, a minha mãe e a minha avó por terem sempre apoiado meu caminho acadêmico, fazendo o possível para me prover os recursos necessários e facilitar o meu cotidiano para que eu pudesse focar nos estudos. Ao meu amor, que esteve vivenciando ao meu lado as alegrias e sacrifícios dessa formação.

Agradeço também a todos os mestres (de formação ou não) e amigos que me inspiraram, motivaram e contribuíram na minha trajetória acadêmica e profissional para que hoje eu esteja conquistando mais esta vitória. Especial agradecimento aos meus professores da FGV e a minha orientadora, Dra. Priscila Miguel, que me guiou e auxiliou na entrega deste trabalho.

E, por fim, agradeço aos meus colegas de turma, que a cada dia dessa jornada me inspiraram e enriqueceram ao compartilharem seus conhecimentos e experiências.

RESUMO

A terceirização tem sido cada vez mais utilizada no setor de serviços a fim de se obter vantagem competitiva. Tanto a literatura, quanto o observado no caso estudado é que as empresas não veem mais a terceirização unicamente como uma ferramenta de se obter o mesmo produto ou serviço a um menor custo total. Os demais benefícios como especialização, acesso a melhores recursos, foco nas atividades essenciais, flexibilidade e maior velocidade na entrega, veem se mostrando cada vez mais atrativos e importantes para o atingimento da vantagem competitiva esperada. Quanto aos riscos de perda de *know how*, perda de controle e problemas na relação com o fornecedor, já existe na literatura uma série de ferramentas que auxiliam em sua tratativa como: boas práticas na seleção do fornecedor, elaboração do contrato e mecanismos de monitoramento de performance. Analisar e estabelecer que é vantajoso terceirizar determinado processo, ou seja, que este movimento traz benefícios ao considerar o custo total da cadeia e está alinhado à estratégia da empresa, é só o início do caminho que uma empresa interessada em terceirização deve percorrer. Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo analisar e identificar quais são essas etapas e suas variáveis críticas para se obter sucesso com a terceirização, considerando os eixos de eficiência, qualidade e risco. Com isso, foi elaborado um roteiro de entrevistas com base na revisão da literatura e aplicado aos pontos focais do estudo de caso abordado. Os resultados obtidos com esta pesquisa foram o mapeamento de macro etapas que devem ser cumpridas por uma empresa durante a definição e a implantação de uma terceirização, assim como as boas práticas e os pontos de atenção pertencentes a cada uma delas. Ao considerar esses fatores, as chances de sucesso e os resultados obtidos com a terceirização tendem a ser melhores e mais alinhados com o esperado pela empresa, já que promovem uma análise global e não apenas restrita ao pilar de eficiência. O estudo também concluiu que os aspectos relacionados à estratégia e a seleção do fornecedor forma os considerados como os mais críticos para o sucesso de uma nova operação terceirizada.

Palavras-chave: Terceirização, *trade-off* custo e qualidade e fatores críticos para o sucesso

ABSTRACT

Outsourcing has been increasingly used in the service sector to obtain a competitive advantage. Both the literature and practice agree that companies no longer consider outsourcing as just an approach aimed at obtaining the same product or service at a lower cost. Many other benefits are probable such as superior results based on specialization and access to skilled resources, ability to better focus on core activities, flexibility, and better time in delivery. These are all now expectations of outsourcing that are not only attractive but important in order to achieve the expected competitive advantage. There are also risks involved including the loss of organizational know-how, loss of control, and relationship problems with the supplier. Several tools can already be found in the literature that helps to mitigate these risks such as careful selection of the supplier, listing all requirements in the contract, and actively monitoring supplier performance. Prior to deciding to move forward, it is important to first analyze and establish that it is both advantageous to outsource the process and also in alignment with the company's strategy. This research aims to analyze and identify the steps and their critical variables in order to be successful with outsourcing. It considers the axes of efficiency, quality and risk. In order to accomplish this, a questionnaire was developed and applied to the focal points of the case study based on the literature review. The results obtained from the research were then mapped to determine the macro steps and best practices that must be followed during the definition and implementation stages of an outsourcing event in order to achieve better results that are aligned with the companies' expectations. The study also concluded that strategy alignment is the most important factor for successful outsourcing events.

Keywords: Outsourcing, cost and quality trade-off and critical factors for success

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Diagrama de correlação entre flexibilização e terceirização..... | 20 |
| Figura 2: Principais razões para as organizações terceirizarem..... | 21 |
| Figura 3: Benefícios da Terceirização..... | 21 |
| Figura 4 Modelo de processo decisório para terceirização..... | 25 |
| Figura 5: Modelo de <i>make or buy</i> | 26 |
| Figura 6: Etapas do processo de manutenção e seus respectivos modelo de atuação..... | 3 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Quadro referencial teórico..... | 16 |
| Tabela 2: Perfil dos entrevistados..... | 34 |
| Tabela 3: Roteiro para entrevistas sobre impacto da decisão de terceirização..... | 37 |
| Tabela 4: Fatores críticos de sucesso..... | 58 |
| Tabela 5: Análises dos objetivos..... | 64 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Diferença média entre a importância dos fatores de qualidade..... | 23 |
| Gráfico 2: Fatores críticos de sucesso por categoria analisada..... | 57 |

Sumário 1

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 Problema de Pesquisa | 11 |
| 1.2 Objetivos | 12 |
| 1.3 Justificativa | 12 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 14 |
| 2.1 Definições e motivadores da terceirização | 14 |
| 2.2 Benefícios e riscos da terceirização..... | 16 |
| 2.3 Processo decisório (<i>make or buy</i>) | 22 |
| 2.4 Elaboração e gerenciamento de contratos | 25 |
| 2.5 Monitoramento e métricas de performance | 25 |
| 3 METODOLOGIA..... | 27 |
| 3.1 Descrição do caso..... | 27 |
| 3.2 Perfil dos entrevistados..... | 31 |
| 3.3 Condução das entrevistas e análise de dados..... | 35 |
| 4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 37 |
| 4.1 Mercado | 37 |
| 4.2 Estratégia e trade off custo vs. Qualidade | 38 |
| 4.3 Seleção do fornecedor | 41 |
| 4.4 Elaboração de escopo e contrato..... | 44 |
| 4.5 Indicadores, processo e governança | 46 |
| 4.6 Gestão de consequência (bônus, multa e demais incentivos)..... | 49 |
| 4.7 Relacionamento com o cliente..... | 50 |
| 4.8 Treinamento e <i>know how</i> interno..... | 52 |
| 4.9 Equipe interna | 53 |
| 4.10 Fatores críticos para o sucesso | 55 |
| 4.11 Percepções da implantação do novo modelo | 56 |
| 4.12 Discussão dos resultados | 58 |

| | |
|---|----|
| 4.13 Implicações para a prática gerencial | 62 |
| 5 CONCLUSÃO | 64 |

1 INTRODUÇÃO

A terceirização de atividades que não fazem parte do objetivo fim de uma empresa é um movimento consolidado e disseminado em diversos segmentos ao redor do mundo e ao longo das últimas décadas. De acordo com Baldwin et. al (2001), esse movimento teve um crescimento significativo desde o início da década de 90, o que é complementado por Tate et. al (2009) que estudaram terceirizações para operar em países diferentes do da empresa focal.

Porém, de acordo com o volume e a complexidade dessas atividades terceirizáveis, principalmente em se tratando de grandes empresas, pode ser necessária uma grande quantidade de fornecedores para executar os serviços. Esta quantidade, sua distribuição geográfica e os tipos de cadeias das quais estes fornecedores fazem parte, exigem um esforço de gestão. Esforço este, que tem como objetivo garantir alinhamento da operação terceirizada com a estratégia da empresa focal e a entrega do nível de serviço esperado. Essa relação entre o número de fornecedores e o esforço no relacionamento e gestão entre eles e a empresa focal é abordado por Szwejcowski, Goffin e Lemke (2001) que observam, em sua pesquisa, que a quantidade de fornecedores envolvidos em um mesmo processo terceirizado tem diminuído em detrimento de relações mais próximas e de mais longo prazo entre as empresas focais e seus fornecedores.

No mercado, observa-se que essa gestão de fornecedores pode se dar em diferentes modelos: interna (quando executada pela empresa focal), também terceirizada, híbrida (modelo interno ou terceirizado de acordo coma região ou segmento) ou até mesmo incorporada em um único pacote de serviço, centralizando as demais atividades terceirizadas (quando o fornecedor que realiza a gestão, subcontrata outras empresas para realizarem a execução). Conhecer, entender e analisar o modelo mais adequado para cada empresa em seu momento de ciclo de vida, ainda é um grande desafio para a literatura e para o mercado.

1.1 Problema de Pesquisa

Quais as etapas e as boas práticas do processo de decisão e implantação da terceirização a partir da análise dos eixos de eficiência, qualidade e risco da operação de uma instituição financeira?

1.2 Objetivos

O objetivo geral do estudo é analisar e identificar quais são as etapas e variáveis críticas para se obter sucesso com a terceirização de um processo, considerando os eixos de eficiência, qualidade e risco, a fim de entender o impacto que estas etapas têm sobre a operação da empresa focal. Como sucesso entende-se o atingimento pleno dos resultados esperados pela empresa.

Os objetivos específicos do estudo são:

- Identificar como selecionar e contratar fornecedores de forma alinhada à estratégia da empresa;
- Identificar as práticas de referência no mercado para implantar a terceirização de um serviço, medir e direcionar os resultados do novo processo;
- Identificar quais são os fatores críticos para o sucesso da terceirização de serviços;
- Apresentar os impactos (positivos e negativos) que a implantação do modelo selecionado trouxe para a empresa estudada e propor recomendações para o futuro.

1.3 Justificativa

Existem diferentes modelos de gerenciamento de fornecedores, segmentados principalmente em interno ou terceirizado (*make or buy*) e observa-se que, de acordo com os objetivos estratégicos da empresa, um modelo pode ser mais adequado do que o outro.

A literatura possui várias teorias correlacionadas com as análises que devem ser realizadas para a tomada de decisão de *make or buy*. Possui ainda vários artigos com análises e propostas de *roadmaps* para esa decisão.

Além do processo decisório sobre terceirizar ou não determinada operação, existem diversas etapas de equivalente relevância e complexidade necessárias para, de fato, implantar a terceirização, entender se seus resultados estão alinhados aos objetivos estratégicos e aprimorá-la ao longo do tempo. Em seu estudo sobre terceirização do setor bancário, Baldwin et. al (2001) trazem a expectativa da empresa focal em operar com maior qualidade como um dos motivadores pela decisão de terceirizar. Ou seja, o pilar de qualidade também deve ser observado nesse processo decisório. Já o trabalho de Antunes e Druck (2015) aborda os riscos

de um movimento de terceirização em massa, com foco exclusivo em redução de custos, muito observado no fim do século XX, e sem considerar os impactos na qualidade dos produtos ou serviços e sem considerar os impactos trabalhistas e sociais, como a informalidade.

Grandes empresas muitas vezes decidem terceirizar alguns serviços para os quais não possuem *know-how* ou que o executariam a um custo maior do que o encontrado no mercado. Quando essa terceirização possui uma alta complexidade, seja pelo número de fornecedores, regionalização, variedade de serviços e etc, costuma-se contratar uma empresa especializada no gerenciamento desses fornecedores e fiscalização dos seus serviços.

Esse é o caso da empresa selecionada para o estudo que dado o avanço crescente da concorrência precisa criar vantagem competitiva, focando nas operações essenciais (*core*) e otimizando as demais operações. Por vantagem competitiva, entende-se a definição de Porter (1985) que é estabelecer uma posição favorável, rentável e sustentável no segmento, a qual diferencia a empresa de seus concorrentes. Já por processos *core*, Prahalad e Hamel (1990) trazem a definição de que são as atividades primárias de uma empresa, que promovem a sustentação do negócio. Essa vantagem está sendo buscada através da execução de atividades que não são essenciais para a empresa de forma eficiente, atingindo o patamar de qualidade exigido por seus clientes e alinhada com o apetite de risco que a empresa está disposta a correr.

A empresa tem como estratégia reduzir custo e também aumentar a qualidade, introduzir tecnologia e práticas de ponta em sua operação. Como esses dois pilares de qualidade e custo tendem a ser opostos, contemplar todas as variáveis do processo decisório da terceirização é fundamental para entender o cenário. Além disso, ainda existem poucos estudos explorando o processo de terceirização com uma visão holística no setor financeiro no Brasil. Como Baldwin et. al (2001) trazem em sua pesquisa, a redução de custos e os benefícios financeiros são frequentemente colocados à frente em uma decisão de terceirização. E, dada a natureza do setor, poucos estudos trazem uma análise além da eficiência. Como exemplo, há o trabalho de Ibrahim e Isiaka (2020) que estudaram a terceirização no setor bancário na África, porém com o objetivo de investigar apenas os impactos no pilar financeiro.

Sendo assim, é válido um estudo no setor financeiro no Brasil que avalie o processo de terceirização com uma visão além da eficiência, incluindo os pilares de qualidade e risco na análise. Especificamente, a empresa selecionada para o caso se enquadra em uma análise de terceirização sob estes três pilares mencionados e que percorra todas as etapas do processo de planejamento, decisão, implantação e monitoramento dos resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de entender o conceito da terceirização e como este vem sendo empregado nas empresas, foi realizada uma pesquisa sobre o tema na literatura e selecionadas algumas definições e conceitos relacionados ao processo de terceirização para auxiliar no presente trabalho.

A tabela 1 traz um resumo dos autores citados como referencial nesta pesquisa agrupados pelos mesmos macro conceitos desta seção. Além disso, foram destacados os principais tópicos abordados por eles em cada um destes macro conceitos.

| Conceito | Autores que escreveram sobre o tema | | Principais tópicos abordados pelos autores |
|---|-------------------------------------|--------------------------------|--|
| Definições e motivadores de outsourcing | Baloh e Awazu (2008) | Jain e Natarajan (2011) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Conceito geral de terceirização e como esta vem se expandindo para diferentes setores e perfis de empresa ○ Relação entre terceirização e vantagem competitiva, através da redução de custos e também de outros fatores |
| | Momme (2001), | Kremic et. al (2006) | |
| | Tuominen (2020) | Kwabla et. al (2019) | |
| | Vaxevanou e Konstantopoulos (2014) | Baldwin et. al (2001) | |
| | Umar e AbdulQadir (2020) | Arias-Aranda et. al (2010) | |
| | EIKholy e ElShewy (2016) | | |
| Benefícios e riscos de outsourcing | Ulrich e Ellison 2005 | Kremic et. al (2006) | <ul style="list-style-type: none"> Benefícios <ul style="list-style-type: none"> ○ Redução de custo ○ Flexibilidade ○ Acesso a recursos ○ Especialização Riscos <ul style="list-style-type: none"> ○ Não redução de custos ○ Não atingimento da qualidade ○ Perda de conhecimento ○ Amarras comerciais |
| | Tenkorang (2005) | Jiang, Frazier & Prater (2006) | |
| | Tuominen (2020) | EIKholy e ElShewy (2016) | |
| | Vaxevanou e Konstantopoulos (2014) | Arias-Aranda et. al (2010) | |
| | Umar e AbdulQadir (2020) | Ellran et al. (2007) | |
| | Jain e Natarajan (2011) | Monahan et. al. (2010) | |
| Processo decisório (make or buy) | Tuominen (2020) | Arias-Aranda et. al (2010) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Fatores a considerar na decisão de terceirizar ○ Mercado e estratégia ○ Custo total da cadeia ○ Custo x qualidade |
| | Umar e AbdulQadir (2020) | Ren e Zhang (2009) | |
| | Kremic et. al (2006) | Tate et al., (2009) | |
| Elaboração e gerenciamento de contratos | Kremic et. al (2006) | Ren e Zhang (2009) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Escopo e nível de detalhe ○ Nível de serviço ○ Cláusulas de bônus / multa ○ Contingências |
| | Baldwin et. al (2001) | Tuominen (2020) | |
| | Arias-Aranda et. al (2010), | | |
| Monitoramento e métricas de performance | Stanton (2000) | Gunasekaran et. al (2014) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Formas de monitoramento ○ Relação do monitoramento com os resultados de performance ○ Gestão por Indicadores |
| | Kwabla et. al (2019) | | |

Tabela 1: Quadro referencial teórico

Fonte: Elaboração própria (2021)

2.1 Definições e motivadores da terceirização

Para Baloh e Awazu (2008) terceirizar é atribuir uma séria de atividades ou operações específicas para um fornecedor selecionado que proverá os serviços acordados entre as partes. Momme (2001), por outro lado, opta por uma maior ênfase na relação entre a empresa focal e o fornecedor do que na operação. O autor entende que terceirização é o gerenciamento da relação contratual com um fornecedor que agora provém produtos ou serviços que

anteriormente eram realizados internamente. Tuominen (2020) define em sua pesquisa que terceirização é quando duas empresas acordam em transferir um ou mais processos para a outra empresa. E o autor ainda vai além e atribui à globalização e aos avanços na tecnologia, a possibilidade de terceirização de operações mais complexas e a popularização que o tema está tendo em diversos segmentos.

Essas definições levantam a questão de por qual motivo uma organização entenderia como interessante trocar a execução de uma operação pelo gerenciamento de um fornecedor que passará a executá-la. Vaxevanou e Konstantopoulos (2014) entendem que a terceirização de algumas operações proporciona vantagem competitiva para a empresa focal, sendo esta de pequeno, médio ou grande porte. Ibrahim e Isiaka (2020) seguem a mesma linha ao entenderem que a estratégia de terceirização é usada pelas empresas como uma forma destas se manterem constantemente aumentando sua eficiência e competitividade.

Essa vantagem competitiva ocorre, segundo a pesquisa de Jain e Natarajan (2011), através da obtenção de uma série de benefícios estratégicos, tácitos e mesmo comerciais com a terceirização. Outros autores, como os citados a seguir, defendem a criação de vantagem competitiva através da redução de custos operacionais, de pessoal e de equipamentos. Para Arnold (2000) a vasta literatura aponta a redução de custos como motivador para a terceirização. Kremic et. al (2006) enfatizam que a redução de atividades, necessita de menos funcionários, o que implica também na redução de custos de infraestrutura (como sistemas, escritórios, licenças e etc). Ibrahim e Isiaka (2020) corroboram a redução de custos e concentração nas atividades principais. Mas, ainda acrescentam que a terceirização proporciona um melhor relacionamento com o cliente e acesso a recursos diferenciados a nível global, como tecnologias e profissionais.

Kwabla et. al (2019) afirmam que algumas empresas de serviço como bancos, hotéis e o setor hospitalar optaram pela terceirização com o intuito de obter maior vantagem competitiva ao reduzir custos operacionais (cada vez maiores) e focar em suas atividades de negócio. Para tal afirmação os autores testaram três hipóteses em sua pesquisa. Se o desempenho pós terceirização tem um efeito positivo no desempenho do banco. Se o monitoramento do desempenho da terceira tem um efeito positivo no desempenho geral do banco. E, por fim, se o monitoramento fortalece o efeito positivo do desempenho. As três hipóteses foram estatisticamente suportadas, o que levou os autores a recomendarem a terceirização com monitoramento para o setor bancário estudado.

Baldwin et. al (2001) incluem em sua análise que, geralmente, outros fatores além do custo também são considerados na decisão de terceirizar. Os autores estudaram um caso no setor bancário do Reino Unido e concluíram que aspectos sociais, políticos e organizacionais fizeram parte do processo decisório de terceirização, os quais podem ser até mais relevantes do que o custo dependendo dos objetivos estratégicos da empresa. Essa conclusão é corroborada por Arias-Aranda et. al (2010), que defendem a terceirização como uma opção estratégica para responder às rápidas mudanças que veem ocorrendo, principalmente, no mercado de serviços, na última década. Os autores ressaltam ainda que os dois fatores de destaque nessas mudanças são a maior exigência por qualidade e níveis de serviço mais elevados e a flexibilidade para reação e adaptação à novos padrões de mercado. E ainda, a vantagem competitiva promovida pela terceirização nesse cenário hostil é o desenvolvimento de competências essenciais e criação de barreiras de entrada, possibilitando um melhor posicionamento de mercado para a empresa focal.

ElKholly e ElShewy (2016) ressaltam que a qualidade se tornou um fator crítico na escolha do fornecedor para a terceirização. E que decidir tendo o custo como principal motivador é uma estratégia arriscada. Atualmente as empresas trocaram o foco de baixo custo para o foco de melhoria contínua, buscando selecionar o parceiro através de uma combinação de custo, qualidade e relacionamento de longo prazo. Para os autores acima, qualidade é uma jornada sem limite e que é preciso realizar um esforço sobre o processo para que a qualidade não diminua ao longo do tempo, como é a tendência que ocorra. Porém, no contexto atual de processos terceirizados, a qualidade está mais relacionada à eficácia de custo, através da análise das causas de falhas (ou desperdícios) e planejamento de como evitá-las.

Porém, Ibrahim e Isiaka (2020) ressaltam que há uma longa discussão na literatura sobre a terceirização e que nem sempre as conclusões dos estudos são convergentes. Apesar de muitos estudos apontarem para uma relação positiva entre terceirização e o aumento de performance da empresa, outros apontam que esse aprimoramento não é garantido através da estratégia de terceirizar.

2.2 Benefícios e riscos da terceirização

Para Vaxevanou e Konstantopoulos (2014), uma das vantagens da terceirização é eliminação da execução de atividades não fundamentais, para maior foco nas atividades essenciais da empresa, como fonte de vantagem competitiva.

Já Kremic et. al (2006), apontam como benefício o aumento de flexibilidade e o ganho de escala. Este último está relacionado ao escopo do produto ou serviço que será terceirizado. Jain e Natarajan (2011) também citam a flexibilização como um grande benefício da terceirização, incluindo maior velocidade de inovação e introdução de novos produtos / serviços no mercado. Além disso, incluem maior proteção contra riscos operacionais (que agora pertencem ao fornecedor) e melhor gerenciamento de projetos e mudanças dentro da organização. Ibrahim e Isiaka (2020) também vão além do benefício financeiro. Concordam que apesar deste geralmente se fazer presente, outros fatores são motivadores dessa estratégia. Como exemplo, citam que a terceirização é uma tendência e está sendo adotada pela concorrência para trazer vantagem competitiva através do foco nas atividades essenciais e serviços realizados com recursos e tecnologias especializados.

Arias-Aranda et. al (2010) entendem que os benefícios da terceirização são diretamente proporcionais aos níveis de flexibilização. E que a flexibilização não somente aumenta os benefícios da terceirização, como também, contribui no gerenciamento de riscos por diminuir a dependência da empresa perante as atividades terceirizadas. A empresa pode se valer da flexibilidade da terceirização para se adaptar as mudanças e pressões externas. A figura 1 traz um modelo para correlacionar a flexibilidade com os benefícios para o negócio e para a organização.

Os mesmos autores foram além e realizaram uma análise com empresas de serviço a fim de comprovar a correlação da flexibilização com os benefícios da terceirização, tanto no curto, quanto no longo prazo. Na pesquisa os autores concluem que empresas com maiores níveis de flexibilização obtiveram maior sucesso em comparação com empresas que terceirizaram com foco apenas na redução de custos, que está mais relacionado com o curto prazo.

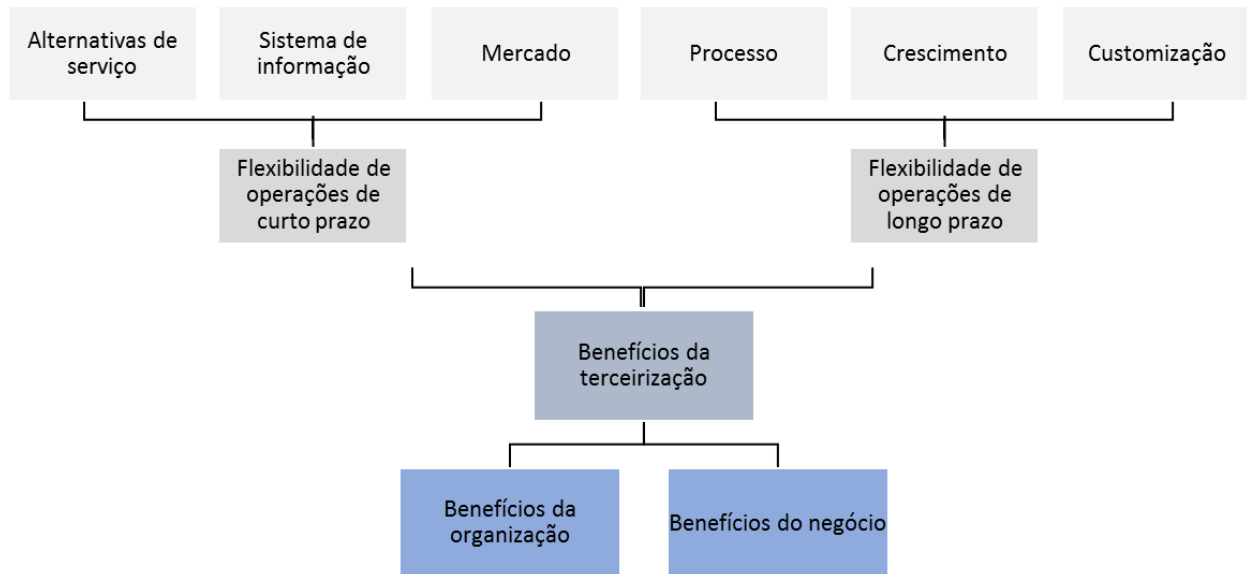


Figura 1: Diagrama de correlação entre flexibilização e terceirização

Fonte: Adaptado de Arias-Aranda et. al (2010)

Ulrich e Ellison (2005) destacam que se uma empresa precisa aumentar sua capacidade produtiva em prazo muito curto, seja para aproveitar alguma oportunidade de mercado ou para lançar um novo produto / serviço, a terceirização é uma alternativa bastante interessante. Uma vez que, aumentar essa capacidade somente com recursos internos poderia não atender ao requisito de agilidade nesse caso. A fim de corroborar essa afirmação, os autores recorrem à teoria das filas a qual diz que ao agrupar fontes independentes de demanda, a variabilidade agregada é menor do que nessas fontes independentes. Ou seja, a capacidade necessária para atender determinado prazo é menor ao se utilizar recursos compartilhados do que a soma das capacidades necessárias para atender a demanda de forma independente.

Tenkorang (2005) concorda com esse conceito ao dizer a terceirização tem impacto sobre a velocidade de entrega de produtos e serviços ao executar a atividade com maior eficácia. O autor ainda concorda com a afirmação de que a terceirização traz mais flexibilidade para atender às mudanças de negócios e completa que identificou como uma das principais razões para as organizações terceirizarem, ao lado de: Aumentar a eficácia ao focar nas atividades essenciais, melhorar o desempenho operacional e obter conhecimentos e tecnologias. Essas conclusões foram obtidas através da pesquisa do autor na qual esses critérios obtiveram as maiores médias ponderadas, como pode ser observado na figura 2.

| Sentença | Frequência | | | | | Média |
|---|---------------------|----------|--------|----------|---------------------|-------|
| | Concordo fortemente | Concordo | Neutro | Discordo | Discordo fortemente | |
| Aumentar a eficácia ao focar nas atividades <i>core</i> | 107 | 36 | 7 | - | - | 4,6 |
| Maior flexibilidade para adaptação as mudanças | 101 | 17 | 20 | 12 | - | 4,3 |
| Transformar a organização | 90 | 33 | - | 17 | 10 | 4,1 |
| Aumentar nível de serviço e satisfação do cliente | 30 | 70 | 23 | 17 | 10 | 3,6 |
| Melhorar o desempenho operacional | 87 | 56 | 7 | - | - | 4,5 |
| Obter conhecimentos e tecnologias | 63 | 87 | - | - | - | 4,4 |

Figura 2: Principais razões para as organizações terceirizarem

Fonte: Adaptado de Tenkorang (2005)

Na pesquisa de Tuominen (2020), os benefícios da terceirização foram segmentados nos pilares de negócio, organização e capacidades competitivas a fim de trazer uma maior clareza de como cada um dos benefícios citados na literatura se conectam com a estratégia da empresa. Esse modelo é apresentado na figura 3.



Figura 3: Benefícios da terceirização

Fonte: Adaptado de Tuominen (2020)

Já analisando o pilar de risco, Kremic et. al (2006) destacaram em sua pesquisa como risco da terceirização alguns fatores previstos na literatura como: a não redução de custos no patamar previsto ou até mesmo a elevação dos gastos, dependência operacional do fornecedor, informação e conhecimento não disseminados ou perdidos internamente e insatisfação de clientes. Para Arias-Aranda et. al (2010) uma das desvantagens da terceirização é a perda de controle sobre a execução das atividades terceirizadas. Por outro lado, ressaltam que a flexibilização pode mitigar o impacto disso por meio de mudança de processos e realocação da operação. Já Ibrahim e Isiaka (2020) concluem em sua pesquisa que as maiores desvantagens da terceirização são a transferência de *know-how*, o aumento do ciclo da cadeia de suprimentos ao introduzir mais um elo nesta e a criação de condições que tornam mais fácil a entrada do fornecedor no segmento da empresa focal, transformando-o assim, em seu mais novo concorrente.

Segundo Ellran et al. (2007), os três tipos de riscos envolvidos na terceirização são o risco de volatilidade no mercado, risco de especificações incompletas e o risco do não acompanhamento adequado do cumprimento do contrato por parte do fornecedor. O terceiro risco apontado é comumente vivenciado nas organizações, que apesar de elaborarem um ótimo contrato, no qual todas as expectativas e medidas para gestão de consequências estão documentadas e claras, apresentam grande dificuldade em operacionalizar os controles estabelecidos. Como exemplo, métricas de avaliação de desempenho podem estar contidas no contrato, e o patamares de atingimento dessas métricas podem estar alinhados e serem entendidos como factíveis pelo fornecedor e pela empresa focal e, ainda assim, a empresa não ter os dados necessários para o cálculo dessas métricas tabulados ou com a confiabilidade necessária. Ou ainda, o esforço de apuração dessas métricas é tão grande que não compensa as vantagens da obtenção da informação ou quando esta apuração finalmente é realizada, já foi perdido o tempo de ação com a informação obtida. As métricas de desempenho também foram estudadas por Jiang, Frazier & Prater (2006). Os autores analisaram uma série de casos a fim de correlacionar essas métricas e a terceirização. Chegaram à conclusão de que a literatura é escassa quanto a análise dessa correlação e até mesmo quanto à quais seriam as métricas mais indicadas para medir a variação no desempenho.

Já Tuominen (2020) destaca como riscos inerentes de um processo terceirizado a perda de *know-how* ou de propriedade intelectual, além de riscos atrelados à localização do fornecedor, principalmente quando o fornecedor está fisicamente localizado em um país diferente da empresa focal. O autor ainda inclui como riscos a alta dependência operacional ou

técnica para com o fornecedor, o aumento do valor cobrado pelo fornecedor, as amarras contratuais, que podem dificultar muito a saída da empresa focal desse acordo, o uso de informações não autorizada e, por fim, uma promessa não factível de atendimento por parte do fornecedor. Tuominen (2020) argumenta que boa parte desses riscos podem ser mitigados ao selecionar mais de um fornecedor para o processo terceirizado. Dessa forma, a empresa diminui sua dependência, segmenta o compartilhamento de informações e não renuncia à alavanca de negociação.

Em sua pesquisa ElKholly e ElShewy (2016) analisaram cinco critérios (Confiabilidade, Garantia, Tangibilidade / Entrega, Empatia e Responsividade) através da comparação entre a nota dada para cada um deles pela empresa prestadora do serviço terceirizado e a empresa tomadora. A escala variava de um a sete pontos. O gráfico 1 mostra justamente a diferença entre a nota média de cada critério dada pelos dois grupos. A pesquisa constata que há uma diferença entre a qualidade oferecida e a percebida pela empresa cliente em todos os critérios, mas principalmente em “Confiabilidade” e “Responsividade”. O que levou os autores a concluir que há um grande desafio na capacidade de executar os serviços prometidos no patamar esperado pela contratante.

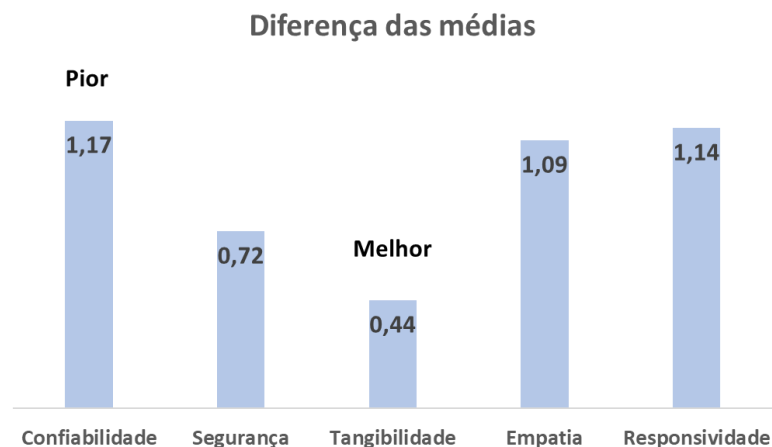


Gráfico 1: Diferença média entre a importância dos fatores de qualidade

Fonte: Adaptado de ElKholly e ElShewy (2016)

Já em relação ao risco da não entrega do nível de serviço esperado, Tuominen (2020) coloca o treinamento com foco em qualidade e melhoria contínua como o principal mitigador. Em sua pesquisa, o autor constata que quanto mais abrangente for o treinamento do fornecedor

no processo terceirizado, maior o sucesso atingido. E para isso, a equipe interna deve ser experiente para dar esse treinamento e estar engajada com a estratégia.

ElKholly e ElShewy (2016) afirmam que, para lidar com a pressão por custos cada vez mais baixos, e com os impactos que isso gera na qualidade do serviço, as empresas prestadoras de ponta adaptaram sua estratégia. Anteriormente, era voltada principalmente para redução de custo. Atualmente, buscam fornecer serviços de maior valor agregado. Dessa forma, oferecem qualidade e fidelizam seus clientes, recebendo de forma compatível e podendo criar negócios sustentáveis.

2.3 Processo decisório (*make or buy*)

Kremic et. al (2006) realizaram uma vasta pesquisa na literatura em que concluem que a estratégia de terceirização pode de fato promover melhoria de desempenho. Primeiramente devido ao foco que a organização pode dar às suas atividades centrais após a terceirização. E segundo, devido a flexibilidade e rápida resposta às mudanças que o fornecedor contratado pode dar para atender as exigências cada vez mais elevadas e mutáveis de seus clientes. Ou seja, aplicando o modelo mais adequado à cada tipo de atividade (essencial ou não), a organização pode se beneficiar nas duas frentes. Arias-Aranda et. al (2010) destacam que uma empresa terceirizada pode se beneficiar da especialização do fornecedor e de sua estrutura de custos mais baixa, alavancando o resultado financeiro.

Para analisar e identificar o modelo de gerenciamento de fornecedores adequado para uma empresa é preciso entender os *trade-offs* envolvidos na decisão de *make-or-buy*. Esses *trade-offs* ocorrem porque a decisão de internalizar ou terceirizar uma atividade envolvem custos e riscos diferentes. Além disso, a qualidade do resultado do serviço ou produto também pode variar de acordo com a decisão tomada. Um outro ponto é que além de decisão de terceirizar, existem níveis e empoderamento dado ao fornecedor escolhido e isso também envolve riscos, custos e afeta o modelo de gerenciamento, devendo ser, portanto, incluído como um cenário na tomada de decisão da organização.

Ibrahim e Isiaka (2020) ressaltam que o tipo e extensão da terceirização deve variar com a necessidade da empresa para que alcancem os resultados esperados, principalmente considerando que alguns tipos de terceirização podem ser irreversíveis. Para isso deve-se

analisar as competências da empresa focal e da empresa fornecedora a fim de encontrar o modelo de terceirização que maximize os benefícios e mitigue os principais riscos.

Tuominen (2020) desenhou um modelo para auxiliar no processo decisório da terceirização, como observado na figura 4. O autor categorizou os fatores de decisão quanto à expectativa, risco e ambiente a fim de considerar as esferas tangíveis e intangíveis da análise.

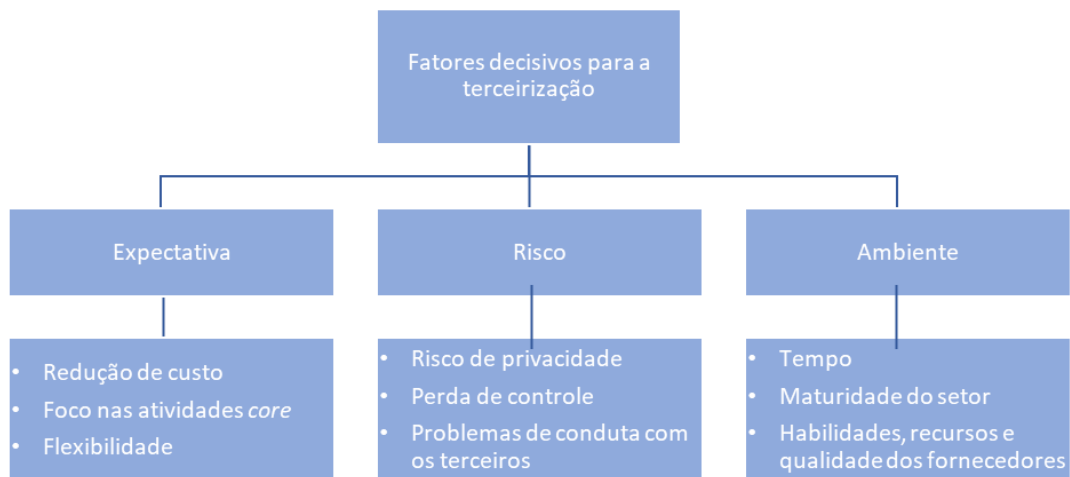


Figura 4 Modelo de processo decisório para terceirização

Fonte: Adaptado de Tuominen (2020)

Um segundo pilar a ser analisado na decisão de *make-or-buy* é o custo da operação em cada um dos cenários. Para calcular esse custo, pode ser utilizado o TCE (*Transaction Cost Economics*), o qual segundo Tate et al., (2009) ao aplicar essa teoria, principalmente se focado em ativos da organização, favorece a tomada de decisão. A ênfase dos autores sobre o cálculo dos custos dos ativos é bastante relevante para o objetivo desse trabalho quando expandimos o conceito de ativo de maquinários e consideramos a equipe interna como um ativo. No setor de serviços o grande impacto na decisão de *make-or-buy* são os riscos e custos “ocultos” na contratação de grandes equipes para execução das atividades alvo do estudo.

Além desses dois pilares, de risco e custo, a estratégia da empresa deve estar alinhada com a decisão de internalizar uma operação ou terceirizá-la. Para auxiliar nessa análise, Monahan et. al. (2010), propuseram o seguinte modelo apresentado na figura 5:

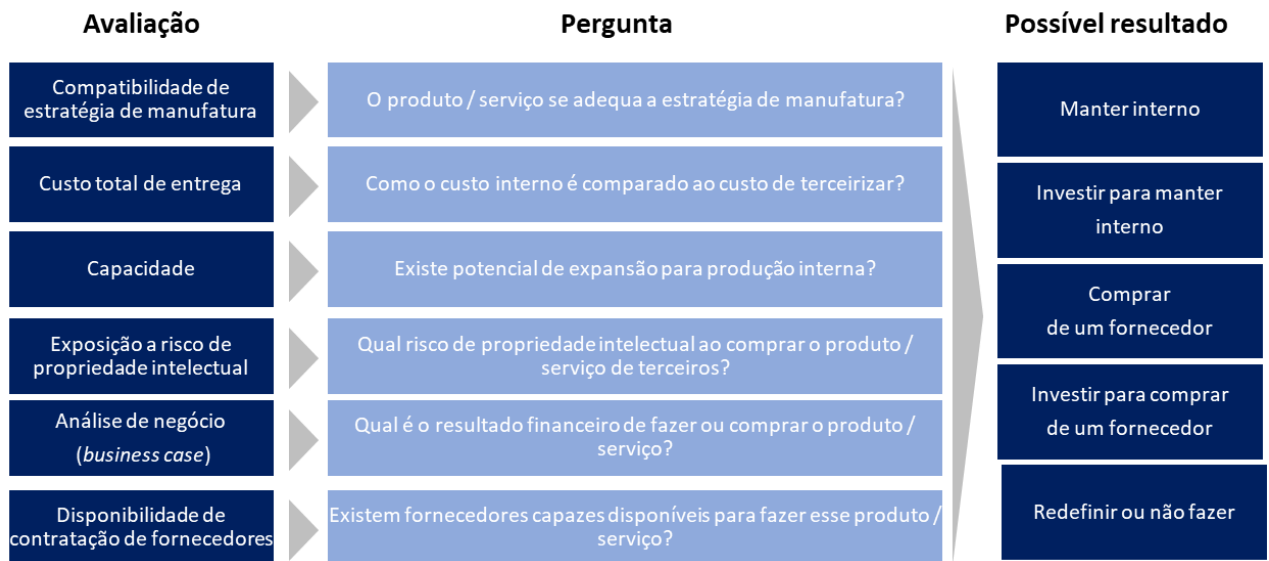


Figura 5: Modelo de *make or buy*

Fonte: Adaptado de Monahan, et al., 2010

Nesse modelo, os autores levantam algumas questões que devem ser analisadas e respondidas precisamente a fim de apontarem qual das possíveis estratégias deve ser adotada. As questões giram em torno da capacidade e estratégia da manufatura, custo total (incluindo custo de operação interna e externa), risco de segurança da informação e capacidade / *expertise* dos fornecedores disponíveis no mercado.

Ren e Zhang (2009) constataram em sua pesquisa que muitas empresas se surpreendem ao não alcançarem maior eficiência / redução de custos após um processo de terceirização e, que em alguns casos, ainda sofrem com queda de qualidade. Os autores tinham como objetivo identificar as principais causas para esse fenômeno e perceberam que a não avaliação correta do *trade-off* entre custo e qualidade era um desses fatores.

A pesquisa de Ibrahim e Isiaka (2020) comprova uma forte correlação entre a decisão pela terceirização e o lucro (tanto o de antes, quanto o de após os impostos) de bancos comerciais. Os autores entendem ainda que a capacidade de gestão da empresa sob seus recursos está diretamente ligada ao desempenho da organização. A capacidade de gestão e a constante comunicação com o fornecedor são fundamentais durante todas as etapas da terceirização para que os benefícios inerentes a essa estratégia não sejam perdidos. Sendo assim, é necessário o real comprometimento de todos os níveis hierárquicos e com interface com o processo a ser terceirizado.

2.4 Elaboração e gerenciamento de contratos

Kremic et. al (2006) destacam que com a terceirização, custos adicionais decorrentes da contratação devem ser considerados na análise como: custos de monitoramento e fiscalização do fornecedor, negociação comercial e jurídica e demais custos intangíveis. Como custos intangíveis pode-se considerar a associação legal da empresa focal com a empresa fornecedora, o que inclui riscos tributários, trabalhistas, sociais e até de imagem.

Baldwin et. al (2001) ressaltam que os contratos são elaborados com o objetivo de garantir um melhor desempenho através da predefinição de níveis de serviço e indicadores de medição deste desempenho. Os autores ainda citam a importância de utilizar *benchmarks* para definição desses parâmetros e controles. Além de incluir no escopo contratado os incentivos corretos para atingimento dos resultados esperados e também mecanismos de defesa em caso de não atingimento, como multas. Cláusulas de bônus e multas também são ressaltadas como imprescindíveis na pesquisa de Tuominen (2020). Ren e Zhang (2009) constatam que contratos de incentivos financeiros são sempre melhores para o contratante do que contratos diretos.

Já Arias-Aranda et. al (2010) não negam a importância da atenção na correta elaboração contratual. Porém, dizem que apesar da ênfase dada pela literatura nesse ponto, é insuficiente contar apenas com o instrumento jurídico. Isso porque prever todos os riscos e variáveis seria impossível. E mesmo assumindo que fosse possível, incluir todas as contingências em contrato (logo, no risco do fornecedor) seria altamente custoso. E vão além ao destacar que contratos muito rígidos esbarram na flexibilidade e velocidade de reação a mudanças, que são apontados como dois grandes benefícios da terceirização.

2.5 Monitoramento e métricas de performance

Uma vez definido que há benefício em terceirizar determinado processo, ainda na etapa de elaboração do contrato, é importante discutir sobre as métricas de performance do fornecedor. De acordo com o trabalho de Kwabla et. al (2019), o processo de monitoramento de desempenho foi ratificado como uma alternativa para moderar o efeito que a performance da terceirização tem sob a performance geral do banco estudado. Os autores concluíram que combinar a terceirização com a implantação do monitoramento é viável e, se executado

corretamente, resulta em melhoria de performance. E ainda, o monitoramento é essencial para o sucesso de qualquer tipo de projeto e da sobrevivência da terceirização.

Ainda segundo Kwabla et. al (2019) não foi trivial para a literatura encontrar uma definição para o termo monitoramento. Porém, este trabalho irá considerar a definição de Stanton (2000) que buscou integrar as diversas definições da literatura e concluiu que monitoramento de desempenho é a observação e registro, com e sem assistência tecnológica, o que engloba o monitoramento eletrônico e o monitoramento *in loco*. Kwabla et. al (2019) concordam com essa definição ao estipularem que o monitoramento é classificado em dois tipos: o tradicional, que requer a presença humana para observar as atividades dentro da organização; e o monitoramento eletrônico, que é a observação contínua e o registro de dados sobre as múltiplas dimensões do trabalho.

Gunasekaran et. al (2014) trazem a questão de que é preciso investir recursos no monitoramento. Tanto para o cálculo e auditoria dos indicadores selecionados, quanto para a revisão constante desses indicadores e comunicação dos resultados para os envolvidos. Entendendo que somente assim a empresa pode continuar se desenvolvendo. Conceito reforçado pelo trabalho de Kwabla et. al (2019) ao afirmarem que os bancos analisados em seu estudo devem gerenciar os custos associados ao monitoramento e implementar medidas para mitigar os desafios associados a esta atividade.

Já Lai e Yik (2007) trazem pontos interessantes sobre esse esforço de monitoramento. Segundo os autores, o esforço pode ser menor na medida em que o escopo do contrato esteja mais claro e detalhado. Isso traz clareza tanto para o contratante, quanto para o contratado do que é esperado dessa relação comercial. Os autores ainda complementam que selecionar fornecedores de melhor qualidade, de forma geral, também diminui esse esforço de monitoramento uma vez que a entrega no padrão desejado se dá de forma mais espontânea.

3 METODOLOGIA

De acordo com o objetivo do trabalho, a metodologia selecionada é um estudo de caso do tipo exploratório a fim de avaliar o problema de pesquisa em uma empresa de grande porte do setor financeiro.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo, com múltiplas variáveis de interesse, e que o tipo de questão de pesquisa é uma importante condição para definir o método de pesquisa a ser empregado. O autor ainda coloca que as questões de pesquisa do tipo “como” e “por que” estimulam o uso da estratégia de estudo de caso. Já Creswell (2007), define que estudo de caso é uma abordagem qualitativa em que, por meio de uma coleta detalhada e vasta, explora um ou mais sistemas e relata os temas envolvidos nesse caso.

De acordo com Stuart et. al (2002), o estudo de caso merece um valor importante dentre os métodos de pesquisa, principalmente devido ao fato de permitir uma abordagem mais focada no problema a ser estudado. Porém, os autores acrescentam que é preciso atenção e cuidado para extrapolar os resultados obtidos com um caso para outros contextos.

Sendo assim, o método de estudo de caso está adequado para os objetivos desse trabalho, vinculados a análise de uma empresa do setor financeiro. Como apenas uma empresa será estudada, esse estudo de caso é denominado único. Segundo Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), o estudo de caso único tem como uma vantagem a possibilidade de realizar observações mais profundas na empresa estudada. Esse aprofundamento permite detalhar mais algumas variáveis, o que pode levar a conclusões mais precisas. Já uma limitação do estudo de caso único, ainda segundo os mesmos autores, é a generalização das conclusões.

3.1 Descrição do caso

A empresa selecionada para o estudo de caso é do setor financeiro privado, de grande porte com média de faturamento dos últimos cinco anos na ordem de 26 bilhões de reais, com representatividade nacional. Especificamente, o estudo é na área de infraestrutura predial, processo não essencial da empresa.

A empresa é adequada para os objetivos do estudo, pois tem uma grande expressividade econômica, social e abrangência nacional, interagindo com diferentes realidades. Além disso, a fim de operar e prover seus serviços financeiros, precisa manter uma grande estrutura física. A manutenção dessa estrutura, apesar de basal, não é a fonte de lucro ou diferenciação da empresa. Ou seja, não faz parte de suas atividades essenciais. De acordo com a estratégia da empresa, essas atividades não essenciais seriam realizadas por terceiros e a área específica do estudo (área de infraestrutura predial), é a que mais contrata e gere fornecedores em toda a empresa (cerca de 150 fornecedores). Esses fornecedores oferecem serviços e materiais nos segmentos de: Civil, elétrica, hidráulica, refrigeração, *facilities*, dentre outros. Especificamente, o modelo estudado no caso é o processo da terceirização do fornecedor que faz a gestão desses cerca de 150 outros terceiros, o qual se encontra como intermediário entre a equipe interna da empresa e os demais fornecedores dos quais faz a gestão operacional.

No passado, já houve um processo de terceirização do serviço de manutenção, de acordo com a estratégia da empresa na época. Esse movimento se mostrou assertivo ao atingir os objetivos propostos e o modelo se mantém até os dias atuais, com perspectiva de continuidade a longo prazo, dado que está em total alinhamento com a estratégia da empresa e com as práticas de mercado para o setor e para os setores semelhantes. O desafio atual desse processo é manter / elevar o nível de qualidade a um custo compatível com as metas financeiras da empresa. A etapa descrita acima pode ser observada na figura 6, classificada como “operacional”

O foco desse estudo será em uma etapa posterior, no nível tático. Também como observado na figura 6, já há uma terceirização dessas atividades, definida há alguns anos. Algumas atividades de gestão das demandas de manutenção e interação com os fornecedores é realizada por um time interno e parte por outro grupo de fornecedores especializados nesse serviço, conhecidos pelo termo de mercado de “gerenciadoras”. Uma das atribuições atuais dessas gerenciadoras é a validação técnica das demandas de manutenção, vistorias *in loco*, avaliação técnica de proposta de orçamento para demandas (materiais selecionados, seus quantitativos, custo e etc), acompanhamento e atualização do cronograma das manutenções preventivas e da execução das manutenções corretivas, geração de relatórios, entre outros.



Figura 6 Etapas do processo de manutenção e seus respectivos modelo de atuação

Fonte: Elaboração própria (2021)

Porém, com a crescente necessidade de maior foco no cliente, operação *Lean*, adaptação as mudanças do mercado e implementação de mais tecnologia nos processos, se discutiu a expansão da terceirização de mais algumas das atividades táticas para esse grupo de fornecedores e principalmente o aumento do uso de tecnologia no processo.

O cliente interno exigia um padrão de atendimento mais tempestivo, menos burocrático e mais assertivo em termos de solução do problema (plano de trabalho que resolvesse a falha / defeito de forma perene). A equipe de operação necessitava de relatórios mais completos e informação *on time* para conseguir reportar rapidamente o status do cenário e definir melhores estratégias para o atendimento, avaliar a opção com o melhor custo / benefício. A percepção da área é de que as gerenciadoras ainda têm um papel operacional na prática, “apagando incêndios” e contribuindo pouco com propostas de melhoria para uma real mudança de patamar da área.

De acordo com a estratégia da área para os próximos anos, é esperado que cada vez mais o acompanhamento das demandas de manutenção seja realizado pela gerenciadora, sem que seja necessária grande intervenção interna. Para que isso seja viável, essa gerenciadora precisa ter um perfil mais autônomo e voltado para tomada de decisão, trazendo informações e análises que possibilitem planos de ação de melhoria (quais fornecedores valem ser desenvolvidos, quais devem ser trocados, quais equipamentos estão com problemas recorrentes, qual o melhor plano de manutenção preventiva de acordo com o equipamento e perfil de uso, etc).

Considerando essa nova necessidade, era bastante provável que os fornecedores selecionados para executarem esse novo escopo precisassem ser empresas mais robustas, de destaque no segmento e com recursos de ponta para prestar o serviço. Nesse contexto, também era bastante provável que os custos com esses fornecedores seriam mais elevados do que o custo atual.

Como o custo total da operação de manutenção é um *driver* de extrema importância para a estratégia da empresa, essa contratação mais cara deveria “se pagar” no médio prazo. Ou seja, a conta de despesas com fornecedores passaria a ser maior comparada com os anos anteriores, porém, toda a nova metodologia e tecnologia implantadas por esse fornecedor deveriam aumentar a eficiência do processo, refletindo em oportunidades de redução de desperdícios, retrabalho e demais custos. Dessa forma, o custo total da operação de manutenção se manteria dentro dos patamares aceitáveis para a empresa.

A fim de alcançar esse objetivo, foi realizado um projeto para análise de viabilidade de implantar gerenciadoras no perfil mais robusto. O projeto tinha como finalidade entender o que estava sendo praticado no mercado, quais as opções de modelo para esse processo, quais as métricas de desempenho e ferramentas estavam sendo mais usadas. No decorrer do projeto foi definido um modelo de atuação que, de acordo com o analisado até então, traria esse incremento de qualidade e também a médio prazo, maior eficiência na operação de manutenção.

Para corroborar essa análise e aplicar lições aprendidas com uma implantação desse porte, foram selecionadas para uma concorrência duas regiões do Brasil. Uma região tinha apenas o suporte de uma gerenciadora para atividades operacionais (cadastros e central telefônica) e outra região com a atuação de uma gerenciadora de pequeno porte. Também foi definido que dois fornecedores diferentes seriam os vencedores dessa concorrência a fim de testar qual se adequaria melhor e teria o melhor desempenho, através de sua proposta de solução própria.

Após a realização do piloto com essas duas novas gerenciadoras será decidido se vale implantar esse novo modelo para o restante do país (o que devido à mudança no escopo e porte dos fornecedores, aumentaria significativamente o custo atual referente ao pagamento de fornecedores), ou se é preferível atuar com gerenciadoras menores e apenas com o escopo atual (sendo assim, mais baratas).

Para medir o resultado desse piloto e auxiliar na tomada de decisão descrita acima, é preciso definir quais os indicadores mais adequados para mensurar o sucesso da implantação, desenhar a forma de medição e a governança de acompanhamento e planos de ação de melhoria nos índices alcançados até o atingimento do patamar esperado. Os resultados devem ser mensurados nos pilares de qualidade, custo, risco e prazo. Entende-se que muitos dos benefícios trazidos por esse novo modelo piloto podem ser intangíveis em um primeiro momento e que a redução de custo ou até mesmo o reconhecimento do cliente interno demore um pouco mais

para ser refletido de forma quantitativa. Sendo assim, algumas das questões que precisam ser discutidas são: como avaliar a implantação nessa fase inicial? Como direcionar as novas gerenciadoras para o resultado esperado? Como avaliar o impacto no cliente interno?

3.2 Perfil dos entrevistados

Os dados utilizados para condução desse estudo de caso têm como fonte entrevistas realizadas com a média gestão da área estudada. A entrevista foi selecionada como fonte de dados do estudo pois, segundo Rowley (2012) estas são adequadas para pesquisas cujos objetivos centram-se na compreensão de experiências, percepções, atitudes, valores e processos. Já a preferência pela média gestão como entrevistados é justamente por este nível hierárquico possuir dentro da organização uma visão clara da estratégia, porém estar mais próxima da operação e dos desafios enfrentados por ela. A seleção dos entrevistados teve como objetivo identificar profissionais que poderiam fornecer dados confiáveis e com relevância para os objetivos deste estudo.

A entrevista buscou identificar como os pontos apontados pela literatura como importantes para a tomada de decisão no processo de terceirização e posterior implantação e medição dos resultados foram considerados, ou seja, quais são os fatores relevantes para a materialização dos benefícios e tratativa dos riscos. De acordo com Rowley (2012), em pesquisas dedutivas como o presente estudo, a teoria é um fator significativo na determinação das questões de pesquisa e se basear em estudos reconhecidos auxilia o autor no processo de comparação dos resultados de sua pesquisa com os de pesquisas anteriores.

Com base nas experiências passadas e momento atual da área, as entrevistas tiveram como objetivo identificar os principais motivadores, fatores mais relevantes para o sucesso e os desafios da implantação, assim como os impactos que essa decisão trouxe nos pilares estudados nessa pesquisa: eficiência, performance e risco.

Com relação ao perfil e quantidade dos entrevistados selecionados para o estudo, Rowley (2012) afirma que dependem da natureza da questão de pesquisa, da estratégia dessa pesquisa e do acesso à entrevistados em potencial. A autora ainda complementa que é importante selecionar pessoas com funções, experiência e histórico diferentes a fim de cobrir

possíveis variabilidades que influenciem as respostas dadas, pois as conclusões do estudo dependem criticamente da seleção dos entrevistados.

Sendo assim, para as entrevistas deste trabalho, foram selecionados 7 colaboradores da empresa analisada, incluindo toda a gestão imediata envolvida na cadeia do processo analisado. Todos possuem conhecimento significativo do negócio. Os entrevistados possuem vasta experiência em suas respectivas áreas de atuação e atualmente são coordenadores e gerentes das áreas de infraestrutura predial e gestão de fornecedores. O critério de seleção foi o papel que possuem na gestão e operação da atividade estudada na pesquisa e também a experiência que possuem com o tema terceirização. De acordo com Freitas e Jabbour (2011), que estudaram o uso de estudos de caso em pesquisas, para uma entrevista efetiva é indicado a seleção de indivíduos que pertençam a organização e que conheçam profundamente sua rotina. Além disso, os entrevistados são de diferentes áreas dentro da organização a fim de trazerem visões complementares e que representem o processo de forma total. O perfil dos entrevistados está detalhado na Tabela 2.

Os nomes dos participantes, assim como o nome da empresa foram anonimizados. Apenas o cargo e área de atuação serão explicitados na pesquisa, pois estes são importantes para a análise e conclusão do estudo, já que diferentes áreas ou graus hierárquicos podem ter diferentes percepções e sofrer diferentes impactos com a terceirização.

| Entrevistado | Cargo | Área | Experiência profissional |
|------------------|-----------------|----------------------------|---|
| Entrevistado - 1 | Gerente | Operação de Infraestrutura | Formação em engenharia e atuação há mais de 10 anos no setor, nas áreas de planejamento, operação, gestão de custo e infraestrutura |
| Entrevistado - 2 | Coordenador | Operação de Infraestrutura | Formação em engenharia e atuação há mais de 20 anos no setor, na área de infraestrutura |
| Entrevistado - 3 | Coordenador | Operação de Infraestrutura | Formação em engenharia e atuação há mais de 10 anos no setor, nas áreas de projetos, construção civil e infraestrutura |
| Entrevistado - 4 | Gerente | Gestão de Fornecedores | Formação em direito e administração e atuação há mais de 10 anos no setor, nas áreas de compras e gestão de fornecedores |
| Entrevistado - 5 | Coordenador | Gestão de Fornecedores | Formação em engenharia e atuação há 10 anos no setor, na nas áreas de compras e gestão de fornecedores |
| Entrevistado - 6 | Analista Sênior | Gestão de Fornecedores | Formação em economia e atuação há mais de 20 anos no setor, em diversas áreas |
| Entrevistado - 7 | Analista Sênior | Gestão de Fornecedores | Formação em administração e atuação há mais de 20 anos no setor, em diversas áreas |

Tabela 2: Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria (2021)

A fim de conduzir as entrevistas de forma padronizada e assertiva, foi desenvolvido um roteiro específico para o estudo de acordo com a literatura de terceirização. Na tabela 3 são apresentadas as questões realizadas para os entrevistados de acordo os objetivos deste estudo e os trechos da literatura que exemplificam os motivadores e relevância das questões elaboradas.

| ID | Questão | Literatura |
|----|--|--|
| 1 | Como a terceirização pode trazer mais competitividade? Quais são os fatores críticos para isso? | Umar e AbdulQadir (2020) corroboram a redução de custos e concentração nas atividades principais. Mas, ainda acrescentam que a terceirização proporciona um melhor relacionamento com o cliente e acesso a recursos diferenciados a nível global, como tecnologias e profissionais. |
| 2 | Como o seu setor opera atualmente? Houve um grande movimento de terceirização de operações tácitas? Ou apenas de operações? | Arias-Aranda et. al (2010) defendem a terceirização como uma opção estratégica para responder às rápidas mudanças que veem ocorrendo, principalmente, no mercado de serviços, na última década. Os autores ressaltam ainda que os dois fatores de destaque nessas mudanças são a maior exigência por qualidade e níveis de serviço mais elevados e a flexibilidade para reação e adaptação à novos padrões de mercado Umar e AbdulQadir (2020) também vão além do benefício financeiro. Concordam que apesar deste geralmente se fazer presente, outros fatores são motivadores dessa estratégia. Como exemplo, citam que a terceirização é uma tendência e está sendo adotada pela concorrência. |
| 3 | Você entende que com a terceirização você pode responder mais rapidamente às mudanças? (seja do mercado, estratégia da empresa ou exigência do cliente) | Arias-Aranda et. al (2010) defendem a terceirização como uma opção estratégica para responder às rápidas mudanças que veem ocorrendo, principalmente, no mercado de serviços, na última década. Os autores ressaltam ainda que os dois fatores de destaque nessas mudanças são a maior exigência por qualidade e níveis de serviço mais elevados e a flexibilidade para reação e adaptação à novos padrões de mercado |
| 4 | Com a terceirização de atividades operacionais / tácitas, você entende que houve maior foco nas atividades | Vaxevanou e Konstantopoulos (2014) uma das vantagens da terceirização é eliminação da execução de atividades não fundamentais, para maior foco nas atividades core da empresa, como fonte de vantagem competitiva |
| 5 | Como a terceirização pode melhorar o relacionamento com o cliente? Isso se ocorre de que forma? | Umar e AbdulQadir (2020) corroboram a redução de custos e concentração nas atividades principais. Mas, ainda acrescentam que a terceirização proporciona um melhor relacionamento com o cliente e acesso a recursos diferenciados a nível global, como tecnologias e profissionais. |
| 6 | Você entende que a terceirização pode trazer acesso a recursos diferenciados a nível global, como tecnologias e profissionais? De que forma isso melhora sua operação? | Umar e AbdulQadir (2020) corroboram a redução de custos e concentração nas atividades principais. Mas, ainda acrescentam que a terceirização proporciona um melhor relacionamento com o cliente e acesso a recursos diferenciados a nível global, como tecnologias e profissionais. Jain e Natarajan (2011) também citam a flexibilização como um grande benefício da terceirização, incluindo maior velocidade de inovação e introdução de novos produtos / serviços no mercado. Além disso, incluem maior proteção contra riscos operacionais (que agora pertencem ao fornecedor) |
| 7 | Na decisão do modelo de operação, você entende que o custo é o fator principal? Ou sua estratégia impõe premissas de qualidade e risco? | Baldwin et. al (2001) incluem em sua análise que geralmente outros fatores além do custo também são considerados na decisão de terceirizar. Os autores estudaram um caso no setor bancário do Reino Unido e concluíram que aspectos sociais, políticos e organizacionais fizeram parte do processo decisório de terceirização, os quais podem ser até mais relevantes do que o custo dependendo dos objetivos estratégicos da empresa |
| 8 | Cite exemplos de aspectos importantes na decisão de terceirização, que vão além do custo | Baldwin et. al (2001) incluem em sua análise que geralmente outros fatores além do custo também são considerados na decisão de terceirizar. Os autores estudaram um caso no setor bancário do Reino Unido e concluíram que aspectos sociais, políticos e organizacionais fizeram parte do processo decisório de terceirização, os quais podem ser até mais relevantes do que o custo dependendo dos objetivos estratégicos da empresa |
| 9 | De que forma você entende que estes aspectos estão relacionados à maior competitividade? | Baldwin et. al (2001) incluem em sua análise que geralmente outros fatores além do custo também são considerados na decisão de terceirizar. Os autores estudaram um caso no setor bancário do Reino Unido e concluíram que aspectos sociais, políticos e organizacionais fizeram parte do processo decisório de terceirização, os quais podem ser até mais relevantes do que o custo dependendo dos objetivos estratégicos da empresa |

| | | |
|----|--|---|
| 10 | Você acredita ter uma operação mais flexível com a terceirização? De que forma isso se dá? | Arias-Aranda et. al (2010) defendem a terceirização como uma opção estratégica para responder às rápidas mudanças que veem ocorrendo, principalmente, no mercado de serviços, na última década. Os autores ressaltam ainda que os dois fatores de destaque nessas mudanças são a maior exigência por qualidade e níveis de serviço mais elevados e a flexibilidade para reação e adaptação à novos padrões de mercado |
| 11 | Como você entende o trade-off de custo e qualidade na decisão de terceirização? | Arias-Aranda et. al (2010) entendem que os benefícios da terceirização são diretamente proporcionais aos níveis de flexibilização. Na pesquisa os autores concluem que empresas com maiores níveis de flexibilização obtiveram maior sucesso em comparação com empresas que terceirizaram com foco apenas na redução de custos, que está mais relacionado com o curto prazo. |
| 12 | Você entende que maior autonomia / flexibilidade para o terceiro pode trazer mais benefícios para a operação? Por que? | Arias-Aranda et. al (2010) entendem que os benefícios da terceirização são diretamente proporcionais aos níveis de flexibilização. Na pesquisa os autores concluem que empresas com maiores níveis de flexibilização obtiveram maior sucesso em comparação com empresas que terceirizaram com foco apenas na redução de custos, que está mais relacionado com o curto prazo. |
| 13 | Como você entende que os indicadores de desempenho promovem o incentivo correto ao fornecedor? | Baldwin et. al (2001) ressaltam que os contratos são elaborados com o objetivo de garantir melhor desempenho através da predefinição de níveis de serviço e indicadores de medição deste. Os autores ainda citam a importância de utilizar benchmarkings para definição desses parâmetros e controles. Além de incluir no escopo contratado os incentivos corretos para atingimento dos resultados esperados e também mecanismos de defesa em caso de não atingimento, como multas. Cláusulas de bônus e multas também são ressaltadas como imprescindíveis na pesquisa de Tuominen (2020) |
| 14 | Como você relaciona a elaboração do contrato à entrega esperada? O que um bom contrato precisa conter em seu escopo? | Baldwin et. al (2001) ressaltam que os contratos são elaborados com o objetivo de garantir melhor desempenho através da predefinição de níveis de serviço e indicadores de medição deste. Os autores ainda citam a importância de utilizar benchmarkings para definição desses parâmetros e controles. Além de incluir no escopo contratado os incentivos corretos para atingimento dos resultados esperados e também mecanismos de defesa em caso de não atingimento, como multas. Cláusulas de bônus e multas também são ressaltadas como imprescindíveis na pesquisa de Tuominen (2020) Momme (2001), por outro lado, opta por uma maior ênfase na relação entre a empresa focal e o fornecedor do que na operação. O autor entende que terceirização é o gerenciamento da relação contratual com um fornecedor |
| 15 | Os níveis de serviço exigidos e os indicadores de desempenho foram elaborados de que forma? | Baldwin et. al (2001) ressaltam que os contratos são elaborados com o objetivo de garantir melhor desempenho através da predefinição de níveis de serviço e indicadores de medição deste. Os autores ainda citam a importância de utilizar benchmarkings para definição desses parâmetros e controles. Além de incluir no escopo contratado os incentivos corretos para atingimento dos resultados esperados e também mecanismos de defesa em caso de não atingimento, como multas. Cláusulas de bônus e multas também são ressaltadas como imprescindíveis na pesquisa de Tuominen (2020) Jiang, Frazier & Parte (2006). Os autores analisaram uma série de casos a fim de correlacionar essas métricas e a terceirização. Chegaram à conclusão de que a literatura é escassa quanto a análise dessa correlação e até |
| 16 | Você entende que multas / bônus estabelecidos em contrato são importantes para o atingimento do desempenho esperado? | Baldwin et. al (2001) ressaltam que os contratos são elaborados com o objetivo de garantir melhor desempenho através da predefinição de níveis de serviço e indicadores de medição deste. Os autores ainda citam a importância de utilizar benchmarkings para definição desses parâmetros e controles. Além de incluir no escopo contratado os incentivos corretos para atingimento dos resultados esperados e também mecanismos de defesa em caso de não atingimento, como multas. Cláusulas de bônus e multas também são ressaltadas como imprescindíveis na pesquisa de Tuominen (2020) |
| 17 | Você entende que contratos muito específicos diminuem a flexibilidade do fornecedores e pode restringir o serviço oferecido? Ou que detalhar o máximo possível em contrato é melhor para mitigar | Arias-Aranda et. al (2010) incluir todas as contingências em contrato (logo, no risco do fornecedor) seria altamente custoso. E vão além ao destacar que contratos muito rígidos esbarram na flexibilidade e velocidade de reação a mudanças, que são apontados como dois grandes benefícios da terceirização. |
| 18 | Quais são os fatores críticos na condução do processo de terceirização? Qual o papel da gestão nesse processo? | Umar e AbdulQadir (2020) A capacidade de gestão e a constante comunicação com o fornecedor são fundamentais durante todas as etapas da terceirização para que os benefícios inerentes a essa estratégia não sejam perdidos |

| | | |
|----|--|--|
| 19 | Quais são os fatores críticos na condução de uma operação terceirizada? Qual o papel da gestão nesse processo? | Umar e AbdulQadir (2020) A capacidade de gestão e a constante comunicação com o fornecedor são fundamentais durante todas as etapas da terceirização para que os benefícios inerentes a essa estratégia não sejam perdidos |
| 20 | Como foi tratada a possibilidade de não redução dos custos com a terceirização? | Kremic et. al (2006) destacaram em sua pesquisa alguns fatores previstos na literatura como: a não redução de custos no patamar previsto ou até mesmo a elevação dos gastos, dependência operacional do fornecedor, informação e conhecimento não disseminados ou perdidos internamente e insatisfação de clientes. |
| 21 | Como foi tratada a possibilidade de dependência operacional do fornecedor com a terceirização? | Kremic et. al (2006) destacaram em sua pesquisa alguns fatores previstos na literatura como: a não redução de custos no patamar previsto ou até mesmo a elevação dos gastos, dependência operacional do fornecedor, informação e conhecimento não disseminados ou perdidos internamente e insatisfação de clientes. |
| 22 | Como foi tratada a possibilidade de perda de know-how com a terceirização? Ou de vazamento de informações? | Kremic et. al (2006) destacaram em sua pesquisa alguns fatores previstos na literatura como: a não redução de custos no patamar previsto ou até mesmo a elevação dos gastos, dependência operacional do fornecedor, informação e conhecimento não disseminados ou perdidos internamente e insatisfação de clientes. |
| 23 | Como é realizado o controle da operação após a terceirização? Foi sentido uma perda de controle sobre a operação? Isso foi uma | Para Arias-Aranda et. al (2010) uma das desvantagens da terceirização é a perda de controle sobre a execução das atividades terceirizadas |
| 24 | Como foi tratada a possibilidade de não recebimento do nível de serviço esperado? | Com relação ao risco da não entrega do nível de serviço esperado, o autor coloca o treinamento com foco em qualidade e melhoria contínua como o principal mitigador. Em sua pesquisa, Tuominen (2020) constata que quanto mais abrangente for o treinamento do fornecedor no processo terceirizado, maior o sucesso atingido. E para isso, a equipe interna deve ser experiente para dar esse treinamento e estar engajada com a estratégia Tuominen (2020) ainda inclui como riscos a alta dependência operacional ou técnica para com o fornecedor, o aumento do valor cobrado pelo fornecedor, as amarras contratuais, que podem dificultar muito a saída da empresa focal desse acordo, o uso de informações não autorizada e, por fim, uma promessa não factível de atendimento por parte do fornecedor. |
| 25 | Como foi realizado o treinamento / transferência de conhecimento para o fornecedor? | Com relação ao risco da não entrega do nível de serviço esperado, o autor coloca o treinamento com foco em qualidade e melhoria contínua como o principal mitigador. Em sua pesquisa, Tuominen (2020) constata que quanto mais abrangente for o treinamento do fornecedor no processo terceirizado, maior o sucesso atingido. E para isso, a equipe interna deve ser experiente para dar esse treinamento e estar engajada com a estratégia |
| 26 | A equipe interna está comprometida com a estratégia? Como isso impactou no desdobramento da mesma? | Com relação ao risco da não entrega do nível de serviço esperado, o autor coloca o treinamento com foco em qualidade e melhoria contínua como o principal mitigador. Em sua pesquisa, Tuominen (2020) constata que quanto mais abrangente for o treinamento do fornecedor no processo terceirizado, maior o sucesso atingido. E para isso, a equipe interna deve ser experiente para dar esse treinamento e estar engajada com a estratégia |
| 27 | Como é realizado o monitoramento do serviço terceirizado? Desempenho, custo, satisfação do cliente | Segundo Ellran et al. (2007), os três tipos de risco envolvidos na terceirização são o risco de volatilidade no mercado, risco de especificações incompletas e o risco do não acompanhamento adequado do cumprimento do contrato por parte do fornecedor |
| 28 | Como foi tratada a inclusão de mais um elo na cadeia? Houve impacto na operação ou no cliente? | Já Umar e AbdulQadir (2020) concluem de sua pesquisa que as maiores desvantagens da terceirização é a transferência de know-how, o aumento do ciclo da cadeia de suprimentos ao introduzir mais um elo |

Tabela 3: Roteiro para entrevistas sobre impacto da decisão de terceirização

Fonte: Elaboração própria (2021)

3.3 Condução das entrevistas e análise de dados

As entrevistas ocorreram em sessões individuais e remotas através de plataformas de vídeo conferência, no período de 21/09/20 a 02/10/20, com cerca de 1h de duração cada. Todos os entrevistados deram autorização formal prévia para participarem do estudo e autorizaram que as entrevistas fossem gravadas para posterior consulta e análise. Adicionalmente às gravações, o pesquisador realizou anotações e transcrições das informações coletadas. Os dados coletados exclusivamente por meio das entrevistas foram tratados a partir das gravações e das anotações sobre as respostas dos participantes ao roteiro padrão de entrevista usado na pesquisa. Esse processo teve como objetivo identificar sinergias e divergências entre a literatura e a

prática. Além de apresentar um diagnóstico sobre o tema uma vez que os principais pontos identificados na literatura foram incluídos no roteiro de entrevista para explanação dos entrevistados. Esse processo está alinhado com o estudo de Freitas e Jabbour (2011) os quais indicam que se deve realizar a transcrição e organização dos dados, com posterior análise com base no referencial teórico a fim de identificar convergências e divergências da literatura.

Após as entrevistas os dados foram categorizados de acordo com os principais temas abordados e as etapas de um processo de terceirização. A categorização incluiu tanto os fomentados pelo roteiro baseado na literatura, quanto os que cada entrevistado se propôs a compartilhar na entrevista. Essa categorização também está relacionada com a sequência e etapas que um processo de terceirização robusto segue.

4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a coleta de dados por meio das entrevistas, os resultados apresentados nesta sessão seguem as etapas do processo de terceirização, desde a pré-definição até o pós-implantação e medição dos resultados. Além disso, as sessões também foram categorizadas de acordo com os macro temas abordados na literatura e, conseqüentemente, no roteiro de entrevistas.

4.1 Mercado

Quanto à terceirização das atividades operacionais e técnicas (manutenção propriamente dita) é praticamente consenso no Brasil que as empresas que não possuem essa atividade como essencial adotam o modelo terceirizado. Já quanto as atividades táticas, pertinentes ao escopo desse estudo, encontramos algumas diferenças. Tanto quando comparamos empresas diferentes, quanto quando comparamos a mesma empresa ao longo dos anos. Há um consenso entre os entrevistados de que o movimento de terceirização é cíclico no setor, quanto as atividades não essenciais.

O que foi observado pela empresa do caso estudado é que atualmente as empresas têm se estabelecido cada vez mais no que realmente é o serviço essencial delas. Cada vez mais surgem empresas oferecendo produtos e serviços, o que torna mais provável que alguma delas se enquadre no que a empresa focal busca, incluindo custo, apetite de risco e qualidade. Além disso, um ponto trazido por um dos entrevistados é que a nova legislação trabalhista facilitou a terceirização. Ainda segundo os entrevistados, essa variedade torna a decisão de *make or buy* mais rápida. Os esforços se direcionam para o “como” terceirizar. Qual fornecedor escolher, o que deve conter no contrato, como medir os resultados e etc.

[...] Já lido com terceirização há 30 anos e houve muitas mudanças do apetite de risco durante esse tempo. No principal concorrente tanto a operação, quanto a gestão são terceirizadas. Entendo que isso é arriscado demais. Outros concorrentes já não terceirizam nada de gestão e isso traz um muito trabalho manual e exige uma equipe com muita gente (Entrevistado 2).

[...] Está ocorrendo uma “uberização” dos serviços. Isso traz mais flexibilidade e agilidade. Tanto em momentos de pico de demanda, quanto para atender o que você não tem especialidade (Entrevistado 1).

4.2 Estratégia e trade off custo vs. Qualidade

Durante as entrevistas foi abordado o racional usado pela empresa a fim de avaliar se a terceirização das demais atividades tácitas era indicada. Na visão dos entrevistados, sem uma estratégia clara não é possível definir o prazo de contrato, os investimentos que a empresa está disposta a realizar e os retornos esperados com a terceirização. Os principais questionamentos que a gestão entendeu que precisavam ser respondidos para a tomada de decisão foram:

- Qual o motivador da terceirização?
- O que está sendo buscando e o que não é possível (ou é muito custoso) obter dentro da empresa?
- O resultado entre esforço vs. resultado obtido ao realizar a atividade internamente seria tão bom quanto o obtido por algum fornecedor especializado?

Ainda segundo os entrevistados, a terceirização não pode ser encarada atualmente somente como um modelo para redução de custo. E por esse motivo é importante que a metodologia *make or buy* seja utilizada na tomada de decisão. Dessa forma, além do custo, também é possível analisar demais *drivers* importantes para geração de valor no processo, como o prazo e a flexibilidade. A avaliação deve ser sobre o processo *end-to-end* e considerar no cálculo o custo total da cadeia. Sem se limitar ao custo que está sendo pago ao fornecedor comparado ao custo do time interno ou comparado a outro fornecedor que não possui o mesmo patamar de qualidade de atendimento. Uma visão trazida por u dos entrevistados é a de que não adianta ter uma margem alta sem atender as expectativas do cliente, pois isto é o que vai tornar o negócio sustentável no longo prazo. É preciso incluir no cenário para tomada de decisão que o ganho com a terceirização pode ser intangível, o que não significa que ele não seja real ou que não irá se refletir em valor para a empresa em algum momento.

[...] O custo pode ser um *driver* da decisão, mas se isso não vier acompanhado de qualidade e mitigação de risco a operação não vai se sustentar. Porque isso vai se refletir em custo de alguma outra forma (marca, retrabalho). Vai gerar problema e você vai ter que voltar atrás na sua decisão e há um custo ainda maior (Entrevistado 4).

[...] Se esse custo (da terceirização) for empatado ou menor do que o custo interno, vale pagar para ter acesso a recursos diferenciados. Como este serviço não é o serviço *core*, posso assumir não ter *saving* e deixar um especialista executar (Entrevistado 2).

Um outro ponto trazido pelos entrevistados foi de que através da terceirização é possível ter especialistas em toda a cadeia. Por outro lado, a área estudada não detém todo esse conhecimento em todas as etapas da cadeia, pois esses temas não são a prioridade deles no momento. Com a atuação de fornecedores no processo, seria possível atingir o modelo de referência em cada etapa na cadeia, considerando além do profissional, tecnologia e gestão. Isso ocorre porque o terceiro é especializado na atividade, logo, ela é tratada como prioridade para a empresa. Sendo assim, é destinando maior investimento e foco de gestão naquela atividade. Diferente do que ocorre na empresa estudada, pois como para ela essas atividades não são essenciais, há um limite de até que ponto serão alocados recursos e foco para especialização. Além disso, como o fornecedor é especializado, a empresa cliente pode exigir maior produtividade, até onde for necessário para alcançar o patamar de qualidade desejado ou até onde estiver disposta a arcar com o custo dessa maior produtividade.

[...] A terceirização permite acesso a serviço especializado naquilo que nós não somos especializados. E com certeza tem fornecedores onde isso é core. Então a terceirização deveria trazer um *know how* maior e mais eficiência na forma de fazer. Se isso é core para o fornecedor, para ele ter sucesso, deveria trazer tecnologia e excelência naquele serviço (Entrevistado 5).

[...] A terceirização permite a diversidade de conhecimentos entre as várias pessoas. Isso é mais difícil achar tudo isso na equipe interna. A terceirização nos dá oportunidade de trazer pessoas que estão buscando uma especialização, estudando fora e etc. Em um ambiente cada vez mais concorrido isso traz mais competitividade (Entrevistado 2).

De acordo com os entrevistados, já havia sido mapeada a necessidade de aprimorar algumas atividades de relacionamento com cliente que não eram ainda executadas por limitação de tempo / recursos internos. Com a terceirização de uma quantidade maior de atividades tácitas, entendem que seria possível desonerar o time para que este pudesse realizar a nova atribuição.

[...] Às vezes você não consegue direcionar os esforços internos para aquela atividade e isso seria um limitador. Na terceirização você tem parceiros que buscam constantemente se especializar. Você deixa de gastar recursos internos para atividades que no mercado há empresas mais especializadas. Você pode

perder competitividade se o concorrente usar dessa especialização e você não (Entrevistado 5).

[...] Passamos a ser tomadores de decisão que de fato vão mudar o direcionamento da execução. Decisões que permeiam a execução como ela é são tomadas pelo gerenciador hoje em dia (Entrevistado 1).

Somente com uma equipe interna, o dimensionamento precisa ser próximo ao necessário no período de pico da demanda para que a empresa não deixe de atender ao cliente com qualidade. Já na terceirização, esse dimensionamento pode ser menor e somente durante o período de sazonalidade, ser contratada uma capacidade maior do fornecedor. Ele terá mais agilidade para essa implantação pontual do que a empresa focal operando internamente. O terceiro, por exemplo, pode já ter um grupo de colaboradores treinados no processo para esse caso de pico de demanda. Pode ser que a terceirização ou o fornecedor selecionado custe mais caro em comparação com outros cenários. Porém, nesse modelo a empresa terceiriza também parte da responsabilidade, parte do problema que precisa ser tratado. O valor que isso traz muitas vezes é difícil de ser mensurado, porém de extrema relevância.

Por outro lado, há uma questão relevante a ser considerada nesse cenário. Alguns fornecedores com serviço diferenciado não chegam até a última etapa da concorrência devido ao custo proposto para executar o escopo. Segundo o relato de alguns entrevistados, esse foi um problema que a empresa enfrentou em processos de concorrência no passado, mesmo para serviços que já eram terceirizados e estava se buscando melhores preços ou renovação dos fornecedores. Uma das alternativas para tratar esse ponto, a qual foi utilizada pela empresa nesse processo estudado em específico, é definir previamente premissas ou critérios alinhados com a estratégia que sejam classificatórios ou até eliminatórios do processo de concorrência. Dessa forma, os fornecedores selecionados para etapa de precificação da demanda já estarão em um patamar de qualidade e nível de atendimento ao escopo alinhados com os objetivos que a empresa teve ao buscar o movimento de terceirização ou nova concorrência.

[...] A qualidade custa caro (Entrevistado 2).

Além do custo e da qualidade é preciso avaliar os riscos envolvidos no movimento de terceirização e qual é o “apetite” da empresa no momento. O quanto ela está disposta a

flexibilizar e aceitar riscos em prol da eficiência ou de ter um serviço executado por um especialista, alavancando a qualidade. Quanto aos riscos operacionais de uma terceirização, ao escolher como parceiro um fornecedor que já realiza a atividade para outros clientes, os entrevistados entendem que esses riscos já foram tratados e mitigados pelo fornecedor. Esse é um exemplo de premissa que pode ser incluída no processo de concorrência, conforme citado acima. Dessa forma, a terceirização pode ajudar a reduzir custos sem aumentar os riscos atuais do seu processo, comparativamente a manter a atividade interna, ou seja, mantendo os riscos de sua operação para serem tratados dentro da empresa, que mais uma vez, não é especializada nisso. Um contrato bem elaborado protege a empresa focal de boa parte desses riscos ou mitiga seus impactos em caso de ocorrência.

Com relação aos riscos trabalhistas, os entrevistados entendem que com a terceirização esse risco é menor do que ao aumentar o time interno para executar a atividade. Mesmo que a empresa seja classificada como corresponsável em uma eventual decisão judicial, a média histórica de custos para a empresa focal nesse cenário é menor do que quando comparada às despesas trabalhistas com funcionários próprios. Além dessa questão externa, internamente, as políticas das empresas tendem a burocratizar menos a troca de um fornecedor do que a troca de um colaborador.

4.3 Seleção do fornecedor

Para a seleção dos fornecedores que vão atender ao escopo que se quer terceirizar é importante observar se as premissas de atendimento definidas de acordo com a estratégia se cumprem. Em grandes empresas, com áreas de Compras bem estruturadas, se os fornecedores selecionados para a concorrência não forem avaliados previamente, é provável que a decisão de qual deles será o ganhador do contrato seja unicamente por preço. O impacto desse modelo de decisão é que se o fornecedor vencedor não tiver qualidade, não irá atingir os patamares de resultado esperados pela empresa e irá gerar retrabalho (que também se reflete em custo operacional, satisfação do cliente, imagem e etc).

Segundo a experiência dos entrevistados, existem basicamente dois tipos de modelos macro para a terceirização: Terceirização de mão-de-obra puramente, a empresa paga um custo menor para execução do serviço, muito parecida com uma terceirização de manufatura. E a terceirização de formação de parceria, a qual inclui um benefício de acesso a melhorias e

recursos diferenciados (tecnologias, profissionais, metodologias e conhecimento). Quando se trabalha com o modelo de parceria de longo prazo, há esse benefício e ele é grande, pois é estabelecida uma relação do tipo ganha-ganha entre o fornecedor e a empresa. Esse modelo também exige uma visão holística, mais ampliada. A empresa focal precisa entender até onde quer ir com a terceirização. Já que o seu VPL não estará atrelado somente ao custo de pessoal. Um ponto de atenção é que nesse caso, há o risco do resultado do fornecedor ficar de tal forma interligado ao da empresa focal, que algum problema operacional ou financeiro dele será duramente refletido para a empresa.

Ao terceirizar as atividades tácitas em análise nesse estudo sem ser no modelo de parceiro, a empresa irá precisar de um esforço muito maior para mobilizar o fornecedor. E só depois de mobilizado que este fornecedor irá atuar na mobilização dos fornecedores gerenciados por ele que executam o operacional (manutenção propriamente).

[...] Queríamos um fornecedor mais robusto e por isso não colocamos na concorrência fornecedores menores. O processo de escolha também foi bem elaborado, assim como o de migração (Entrevistado 2).

[...] “Se você não avaliou bem o potencial do fornecedor, ele pode não se adequar às mudanças que você precisa (Entrevistado 1).

[...] Para justificar o custo, precisa ter uma visão mais ampliada. Não é só o produto que ele entrega, mas todo o impacto na cadeia. Trazendo mais tecnologia por exemplo, ele obre o funcionário interno, cobre parte de P&D, parte de gestão e etc. (Entrevistado 1).

Essa foi uma das preocupações dos entrevistados na terceirização estudada: Como trazer melhores práticas de mercado para um processo terceirizado? Que já atingiu certo grau de maturidade? Uma vez que esse processo já era parcialmente terceirizado (como ilustrado nas atividades tácitas na figura 6) e se estava buscando um salto no nível de atendimento que gerasse a confiabilidade necessária para terceirizar as demais atividades não estratégicas da área.

Para a escolha do parceiro ideal, não se pode considerar apenas o aspecto financeiro. Os entrevistados entendem que deve haver um compartilhamento de valores. Ele deve acreditar no caminho que sua empresa quer traçar. A conversa precisa ser transparente e o fornecedor mostrar engajamento e apresentar seu histórico na execução de casos semelhantes. Convencer

a gestão de que não é um aventureiro. Para isso, a avaliação deve ser mais profunda para entendimento do que cada candidato tem a oferecer.

Essa questão sobre a seleção do fornecedor é válida pois, segundo um dos entrevistados, a terceirização limita a empresa as possibilidades do seu fornecedor. Se essa etapa de seleção não for bem executada, o terceiro escolhido pode limitar as mudanças que a empresa precise ou queria realizar.

[...] Você tem um problema na mão e quer contratar um fornecedor que pode te trazer a solução. O que você precisa saber é quais são os atributos mínimos para que se entenda o problema como resolvido. E então, você compara esses atributos com a entrega do fornecedor (Entrevistado 3).

[...] Estamos tentando mitigar a escolha de um fornecedor ruim não levando o custo exclusivamente em consideração (Entrevistado 2).

Um outro ponto trazido por um dos entrevistados é sobre a motivação do fornecedor em prestar determinado serviço para aquela empresa, principalmente quando a empresa focal é de grande porte. O fornecedor está interessado em uma relação de parceria, de fato comprometido em resolver seu problema da empresa focal, como prometido? Ou está interessado em operar financeiramente o contrato? Infelizmente, esse é um risco real. O ganho financeiro do fornecedor deve ser consequência do contrato bem executado. Há casos em que a eventuais multas ou falta de controle processual da empresa focal já são contabilizados no momento da precificação.

Se essa escolha não for tão estruturada ou, se ainda assim, o fornecedor vencedor da concorrência não atender as expectativas, ainda é possível identificar e tentar corrigir rapidamente. Foi o que trouxeram alguns dos entrevistados: Com um plano de implantação traçado, é possível perceber já no início do contrato que o caminho percorrido pelo fornecedor não está indo ao encontro da estratégia ou que ele não atingirá o objetivo pretendido no tempo desejado. Um plano de implantação robusto deve conter, ainda segundo os entrevistados, os objetivos secundários, derivados do objetivo principal e suas respectivas datas de atingimento. Além dos indicadores, também desdobrados em operacionais e executivos, com seus respectivos patamares crescentes de atingimento ao longo da implantação. Se durante o plano de implantação for observado que o fornecedor não está correspondendo às tratativas de

melhoria da operação, a empresa terá subsídios para tomada de decisão para rompimento do contrato, entendendo que a escolha desse fornecedor não foi assertiva.

4.4 Elaboração de escopo e contrato

O escopo é o documento no qual a empresa descreve o serviço que precisa ser executado pelo fornecedor e sobre o qual o fornecedor irá avaliar se tem capacidade ou interesse em apresentar uma proposta de modelo de atuação e comercial. Sendo assim, o escopo precisa estar alinhado com a estratégia da empresa.

Sobre o nível de detalhe que estes documentos devem conter há uma *trade off* que os entrevistados veem como importante de considerar ao terceirizar um serviço menos repetitivo / operacional, como o estudado. Por um lado, alguns entrevistados entendem que o escopo / contrato deve conter detalhadamente o que contratante tem como expectativa. Deixar de detalhar algo poderia ser prejudicial a empresa pelo documento ficar subjetivo e sujeito a uma interpretação equivocada do fornecedor. Se o contrato não estiver claro, se trabalhar com muitas incertezas, o custo cobrado pelo fornecedor pode ser desnecessariamente mais alto. Ou ainda, o fornecedor pode não precificar esse risco oriundo das incertezas e a operação pode sofrer futuramente com uma entrega de má qualidade. Além disso, a área que faz a gestão desse contrato, precisa saber com clareza o que está contratado e, conseqüentemente, o que pode ser cobrado do fornecedor ou o que não pode.

[...] Saber o que se quer e monitorar a entrega andam lado a lado. Se você não sabe o que quer, como vai escrever o escopo? Como você vai conseguir medir a entrega? (Entrevistado 4).

[...] Se não tem certeza do futuro da sua operação, detalhe o contrato para o agora e faça um contrato de menor prazo, com possibilidade de renovação (Entrevistado 3).

Por outro lado, outros entrevistados entendem a importância do detalhamento, mas defendem que o contrato também deve permitir manobras e ajustes de direção ao longo de sua vigência. Justamente porque o processo é dinâmico e mudanças de estratégia podem ocorrer

nesse intervalo de tempo. Sejam elas por iniciativa da empresa, por uma demanda do mercado, uma demanda legal ou uma necessidade do cliente. Um contrato engessado, que não permita manobras para ambos os lados torna o processo de mudança tão burocrático que o torna inviável, implicando em um custo de oportunidade ou perda de vantagem competitiva.

[...] Falar como o fornecedor deve fazer ou que é preciso fazer? Porque às vezes sendo preciosistas induzimos o fornecedor a fazer daquela mesma forma que fazemos. E isso pode inibir que ele traga melhorias (Entrevistado 4).

[...] Às vezes interferimos muito cedo, antes do fornecedor conhecer o processo. Não damos tempo dele se adaptar a operação. É mais difícil ele trazer essas melhorias já mergulhado na rotina de execução (Entrevistado 4).

Quanto à precificação em cenários de incerteza, citada anteriormente, os entrevistados acreditam que se for sabido que o comportamento natural da operação tem oscilações, o escopo precisa conter essa informação para que o fornecedor possa precificar a assunção desse risco. Esse ponto não está relacionado somente ao custo, mas também aos resultados operacionais do terceiro, que precisam ter metas coerentes com essas oscilações (sazonalidade, alterações de volume, de legislação, prazos, entre outros).

[...] Você pode trabalhar com range de preço e prazo de acordo com a variabilidade da sua operação. Tudo depende da quantidade de dados que você tem na mão (Entrevistado 3).

No caso estudado também houve um cuidado da gestão em deixar claro para o fornecedor de que é esperado que ele traga propostas de melhorias e eficiência para o processo. Já que se entende que é através dessa maior eficiência que o custo adicional cobrado por esses fornecedores (comparativamente aos outros *players* do mercado não selecionados) será compensado no custo total da cadeia. Devido a este ponto, foi considerado atrelar ao contrato uma cláusula de *success fee*, porém a ideia foi descartada por questões internas da empresa.

Neste ponto não há um consenso entre os entrevistados. Alguns entendem que sim, trazer eficiência deveria estar atrelado ao contrato. Enquanto outros defendem que o sucesso depende mais da escolha do parceiro do que do contrato. O contrato precisa trazer amparo jurídico e ser

justo para ambos. Ao estabelecer uma relação de parceria, se acredita na melhoria contínua e salubridade da relação. As duas empresas trariam provocações e melhorariam em conjunto. Até, porque na prática não é tão trivial garantir em termos jurídicos que o fornecedor tem a obrigação de ser melhor a cada dia.

Por outro lado, é preciso cobrar propostas e melhorias, mas também prever em contrato a contrapartida para o fornecedor. Buscar transformar essa “cobrança” em algo mais fluido, como uma parceria benéfica para os dois lados. Dessa forma, na visão de alguns dos entrevistados, até mesmo o risco de fraudes é mitigado. Pois, o fornecedor se sente ouvido, reconhecido e também monitorado.

[...] Temos que dar a chance para o fornecedor trazer melhorias e as propostas dele (Entrevistado 4).

4.5 Indicadores, processo e governança

De acordo com a experiência dos entrevistados e o que observamos na literatura, a máxima “quem não mede, não gerencia” é comprovada. Qualquer novo entrante na operação, seja derivado de uma nova terceirização ou da troca de um outro fornecedor, deve vir acompanhado de um planejamento com os indicadores de sucesso muito bem definidos e um plano de onde a empresa quer chegar. Sem esses elementos, será bem mais difícil que a implantação obtenha sucesso.

Sendo assim, para o sucesso de uma terceirização, se deve definir quais são os objetivos da empresa com esse movimento e quais são as métricas para atingi-lo. Os indicadores são a direção, pautam o caminho. Por isso a importância de tê-los definidos e alinhados aos objetivos da empresa. Para que se possa avaliar se o processo está caminhando na direção correta. Uma analogia proposta por um dos entrevistados e que traz clareza para esse entendimento é de que os indicadores são as placas orientativas em uma estrada. Porém, o que fará a empresa chegar mais rápido, com mais qualidade e conforto ao destino, é o condutor que a levará até lá. Ou seja, o fornecedor que vai levá-la até lá.

Em uma operação de grande porte e abrangência nacional um monitoramento em campo, por exemplo, é complexo e custoso. Dessa forma, os indicadores tornam-se o fator

principal de avaliação para que a operação não se desvie demais da direção esperada. Ou seja, estabelecer pontos de controle para que os desvios dessas métricas não ultrapassem os limites de tolerância. Até quanto a atividade pode passar do prazo e para qual volume ainda se entende isso como algo esperado ou inerente ao processo? Gerenciar isso se dá a partir do monitoramento de indicadores assertivos.

Uma vez estabelecida a função e relevância dos indicadores, os questionamentos que surgem são: quais devem ser os indicadores propostos? quais seus respectivos patamares de atingimento? quais devem ser atrelados ao contrato e quais podem ser medidos apenas para gestão?

O primeiro passo proposto de acordo com o experienciado no caso, é a empresa se questionar o que é esperado desse contrato. Entender dentro do processo quais são as etapas que subsidiam os dados necessários para gerar essas métricas. De acordo com os entrevistados, esse exercício deve começar atrelando um indicador e, seu respectivo patamar de atingimento, a cada parte do escopo.

Um segundo passo é analisar se o indicador proposto mede a entrega final ou a forma de fazer o processo. O ideal é definir indicadores sempre nos três níveis: estratégico, tático e operacional. Porém, nem toda essa “árvore” de indicadores deve estar em contrato. Até porque dependendo do tamanho do escopo, isso pode gerar um esforço excessivo de cálculo e gestão. Para o tipo de atividade terceirizada nesse estudo, os entrevistados entendem que não faria sentido “engessar” a operação do fornecedor cobrando-o, que é o especialista no tema, de como executar cada etapa. O que faria mais sentido seria permitir que o fornecedor usasse de seus recursos e *know how* para executar as atividades da forma mais otimizada e a empresa focalizasse a gestão de forma mais executiva. O desafio é equilibrar a tempestividade para atuação em possíveis desvios da obrigatoriedade de ter os processos e *reports* exatamente como existiam anteriormente.

Nesse processo de definição de quais indicadores devem ser atrelados ao contrato, gerando bônus e multa para o fornecedor, os entrevistados fizeram uso de uma ferramenta bastante poderosa: *Benchmarking*. Essa ferramenta ajuda a calibrar as expectativas da empresa com o que está disponível e sendo praticado pelo mercado. Ajuda a entender se o que a empresa espera é de fato viável. Tanto quanto à escolha dos indicadores em si, quanto aos seus patamares de atingimento, que é o terceiro passo para elaboração do mapa.

Além do *benchmarking*, esse terceiro passo é composto por entender o que a operação precisa atingir para entregar o serviço de acordo com as expectativas do cliente, que é quem vai receber esse serviço. Para definir os patamares de atingimento dos indicadores é preciso ponderar os fatores que não estão inteiramente sob responsabilidade do fornecedor, mas impactam no seu resultado. Usar o histórico é uma opção válida, mas não pode ser a única fonte de dados, pois se o processo anteriormente estava operando abaixo do patamar de mercado, a empresa pode estabelecer uma régua muito baixa para o novo fornecedor. Se a operação ainda não estiver tão madura, provavelmente ainda não estará no patamar de excelência. Porém, esses passos citados permitem que a evolução para chegar no patamar de excelência esteja mapeada e compartilhada com o fornecedor.

Para os indicadores estratégicos, que são o foco nesse estudo, é preciso ter clareza dos patamares esperados e um plano de como alcançá-los, incluindo os prazos para evolução. O fornecedor deve ser envolvido nesse plano para acrescentar seu conhecimento e trazer seus pontos de ação. Além disso, esse plano deve ser constantemente revisado a fim de entender se os indicadores e metas ainda fazem sentido ou precisam ser ajustados. Esse plano deve ser elaborado sempre pela empresa, já que é a responsável pela estratégia e direcionamento. Porém, se o plano não for compartilhado com o fornecedor, as decisões intermediárias que ele toma no dia a dia da operação serão míopes, porque ele só terá a visão de curto prazo. Terceirizar traz riscos e a empresa deve prever que no início da implantação pode haver um resultado abaixo do esperado e pode até haver uma queda nos indicadores. No plano de implantação isto deve estar previsto, seguido do plano para a evolução.

[...] Onde você quer chegar e em quanto tempo? Com isso você vai pautando os indicadores e aumentando o desafio de acordo com a maturidade do processo. Os indicadores devem medir a operação e serem desdobrados para o fornecedor (Entrevistado 4).

[..] A gestão precisa estar confortável de que se o indicador cair, já estava previsto. E que temos confiança e um plano de que a operação vai se recuperar. Sem isso, vão pedir para tirar o fornecedor após dois meses de contrato. E nesse período ainda não deu tempo dele se adaptar e alavancar o resultado (Entrevistado 4).

Uma vez elaborado esse mapa de indicadores, com seus objetivos e patamares de atingimento, é importante debater sobre como será a governança de tudo isso. Como os

indicadores serão medidos e divulgados, como serão as revisões dessas métricas, acompanhamento de planos de ação, entre outros.

No caso estudado, em paralelo com a análise sobre a terceirização, a gestão preparou uma nova área com a missão de realizar monitoramento e controle. Ao terceirizar, a empresa perde o detalhamento do micro e a sua tomada de decisão virá de informações de terceiros. Por este motivo, ter uma área totalmente voltada para análise e gestão de indicadores pode ser um grande diferencial no sucesso da implantação. As responsabilidades dessa nova área são gestão de processos, *reports* e a comunicação. Também avaliar se além dos fornecedores estarem performando bem, continuamente avaliar se a terceirização ainda está valendo a pena. Ou seja, revisar o *make-or-buy* envolvendo os aspectos de custo, qualidade, risco e estratégia.

[...] A terceirização é positiva desde que seja implantado um monitoramento junto. O que mais vimos é colocar o processo para fora sem o controle e não dar certo sem sabermos o motivo. Acabamos voltando atrás ou mudando o fornecedor. O ponto não é se o processo não era terceirizável (não tinha benefícios) ou que o fornecedor não era bom. O ponto é que nós não montamos um planejamento para terceirizar e monitorar. Sem isso, você não responde ao primeiro questionamento (Entrevistado 4).

4.6 Gestão de consequência (bônus, multa e demais incentivos)

Os entrevistados concordam que bônus e multa são boas formas de incentivo e devem fazer parte da relação contratual. Isso de fato tem impacto na performance, segundo suas experiências. Não seria justo com os demais fornecedores que prestam serviço do mesmo escopo (se houver na empresa) pagar o mesmo valor para quem está se desafiando continuamente a ser melhor e para quem está apenas entregando o esperado (ou até menos do que isso). Um ponto de atenção é que, a fim de construir uma parceria de longo prazo, como o no caso do estudo, a relação deve ser do tipo ganha-ganha (nem sempre restrita apenas a ganho financeiro). Sendo assim, multa e bônus são uma ferramenta contratual válida, mas o contrato deve ser financeiramente saudável para o fornecedor independente do bônus. Em contrapartida, este deve ter engajamento independente de uma cláusula de multa. Vale ressaltar que essa obrigação contratual de ajustar o faturamento de acordo com a performance do fornecedor, contribui para que a empresa tenha a disciplina de monitorar, divulgar e fomentar constantemente a performance do terceiro.

Porém, além disso, enxergam várias outras formas de incentivo que não precisam necessariamente fazer parte do contrato, e mesmo assim, trazer resultados excelentes para as duas empresas. Já que o bônus costuma ser marginal e não suficiente para que o fornecedor mude sua empresa de patamar. O que muda a empresa de patamar é expansão. Mesmo que para outros clientes. O ideal, segundo eles, seria um combinado. Ter no contrato cláusulas de bônus e multa e, paralelamente, evoluir com a implantação desses outros incentivos. Para isso, deve-se entender junto ao fornecedor quais são suas necessidades e interesses.

Uma possibilidade é aumentar seu volume do mesmo escopo atendido (se a sua operação é regionalizada, atribuir mais regiões para ele). Esse incentivo é particularmente interessante para fornecedores que podem crescer através da implantação de tecnologia e não necessariamente grande aumento de pessoas na operação. Ou empoderar mais esse fornecedor, permitir que ele acesse mais conhecimento e ganhe níveis de maturidade processual. Ou seja, dar mais responsabilidades dentro do mesmo escopo. Fazer ele ir crescendo junto com a sua operação. Outra alternativa é ajudá-lo a fechar contratos de escopo semelhante com outros clientes. Isso impacta positivamente o faturamento do fornecedor, sem que seja um bônus contratual. Ou premiá-lo com treinamentos e bolsa auxílio educação para seus colaboradores. Prestadores de serviço mais qualificados refletem na qualidade da operação da empresa também.

[...] Criar um contrato pensando que o fornecedor vai te entregar o que você quer para evitar a multa esse contrato está nascendo errado. Isso já pode ser entendido como uma relação de curto prazo e não de parceria (Entrevistado 3).

[...] Bônus e multa ainda não é o ideal. A parceria, reconhecer a melhoria, é muito mais efetivo. É válido manter também a multa e bônus porque historicamente mexer no bolso ainda traz resultado (Entrevistado 4).

4.7 Relacionamento com o cliente

Nem sempre uma terceirização impacta o cliente. Isso só vai ocorrer se a empresa terceirizar uma atividade com contato direto com o cliente ou se a atividade terceirizada, mesmo que não relacionada ao cliente, consiga de fato liberar tempo dos recursos internos responsáveis

por esse relacionamento. Se uma dessas alternativas não ocorrer, o cliente pouco perceberá se aquela terceirização melhorou o processo ou não.

Um ponto trazido pelos entrevistados é que o processo deve permitir fluidez na troca de atores (interno e terceiro ou entre terceiros). Dessa forma, não há perda de valor do ponto de vista do cliente, pois este não sente impacto com a adição de elos nessa cadeia. Pois, o impacto no cliente pode se dar no trânsito da informação até que esta chegue ao fornecedor que fará a interface direta com ele, caso haja desencontro de processo.

A fim de trazer essa fluidez, os entrevistados entendem que um processo bem definido é o que consegue mitigar esse impacto. Um exemplo disso na terceirização de serviços, é o *script* utilizado pelas empresas prestadoras de *Call Center*. Ainda se for a mesma empresa terceira executando o atendimento, se os processos forem diferentes se não for utilizado o mesmo *script*), os resultados também serão diferentes. Os colaboradores do fornecedor precisam estar muito alinhados com a cultura da empresa para fazerem interface direta com o cliente. Não importa se quem está realizando o atendimento é um funcionário terceiro ou interno, desde que este esteja alinhado com os valores e premissas da empresa focal. O cliente nem deveria perceber alguma diferença no atendimento de um ou de outro. Claro, que há o risco do colaborador do terceiro não executar o serviço exatamente como a expectativa da empresa focal, mas o que os entrevistados entendem é que esse risco também existe no ambiente interno. Uma proposta seria medir o NPS (*Net Promoter Score*) exclusivamente sobre aquela atividade, a fim de entender se o problema do cliente está nessa interface entre terceiro e cliente ou derivando de algum outro ponto da cadeia.

[...] Enquanto tiver a figura interna, as reclamações e questionamentos serão concentradas nela. Se o cliente por acaso procurar o fornecedor e o atendimento for bom, ele passará a confiar. Quando isso acontece, os recursos internos terão mais tempo para focar em outras atividades. Mas, tem fornecedores que fazem isso melhor do que outros (Entrevistado 2).

[...] Se o cliente percebe nas primeiras interações que a empresa não atendeu suas expectativas, ele passa a querer falar com alguém interno. O terceiro precisa cativar o cliente logo no início (Entrevistado 2).

No caso estudado há uma hierarquia de clientes internos. Dependendo da posição nessa hierarquia, o cliente não tem interface com o fornecedor. Ele é atendido por um colaborador

interno. Essa foi uma das atividades mapeadas como importantes e que não estava sendo executada da melhor forma por falta de capacidade interna. A terceirização de outras atividades, permitiu a desoneração dos recursos internos a fim de que estes pudessem dar mais foco a essa interface. O resultado já foi perceptível a partir da primeira pesquisa de satisfação após o movimento.

[...] Se com a terceirização você busca agregar valor em alguma etapa da cadeia, e fizer bem o movimento, sim, será perceptível para o cliente (Entrevistado 3).

4.8 Treinamento e *know how* interno

O modelo de treinamento escolhido deve ser em função da intenção que a empresa tem ao terceirizar. Qual o âmbito da terceirização? Segundo os entrevistados se for algo que a empresa já fazia, já tem os processos estabelecidos e o terceiro apenas irá executar esses processos, o foco deve estar em elaborar um plano de migração. Por outro lado, se com a terceirização a empresa está trazendo algo a mais, algo que não fazia anteriormente, logo, que o processo ainda não está bem estruturado, o treinamento deve ser mais voltado para as etapas de controle. A empresa capacita o fornecedor na forma como quer monitorar e controlar a operação e seus resultados. Capacita o fornecedor em como ele pode dar clareza em suas entregas para que a empresa possa medi-lo.

[...] Você apresenta o processo, o terceiro estuda e se organiza para começar a operar. Você fala com um, treina um e cobra um. Ele replica dentro da empresa. Diferente de treinar toda uma equipe interna (Entrevistado 1).

[...] Um ponto que ajudou muito na migração foi a operação assistida com a equipe interna. Ajudando o terceiro no dia a dia para que não houvesse grandes impactos até que ele pudesse andar com as próprias pernas (Entrevistado 2).

Quanto ao *know how*, os entrevistados entendem que o mais importante do que o conhecimento técnico / específico é ter um conhecimento claro sobre o que a empresa quer como resultado. Domínio sobre o “fim” e não o “meio” da entrega. Isso para que a empresa

possa cobrar do fornecedor que a entrega recebida esteja na qualidade esperada. Ainda segundo o apurado com os entrevistados, em algum momento da história da empresa esse conhecimento técnico / específico foi importante. Houve uma época que nem sequer a execução da manutenção era terceirizada. Porém, o mercado é dinâmico e para acompanhar a evolução deste, é preciso se perguntar: Hoje ainda é importante deter esse conhecimento técnico? Queremos isso? Ou basta ter apenas alguns especialistas na equipe para validar a entrega do fornecedor de operação?

O ponto de atenção trazido pelos entrevistados é que não se deve terceirizar de tal forma que a empresa não tenha mais condições de controlar a qualidade do que está sendo entregue pelo fornecedor. Independente do detalhamento de como está sendo executada a atividade, a empresa focal deve ter capacidade / conhecimento para controlar e validar a qualidade da entrega final.

[...] Não acredito que a gente ficaria tão refém (do terceiro) a ponto de não conseguir internalizar novamente, pois a gerenciadora (caso estudado) não chega a ter acesso ao estratégico (Figura 6). E o executor na ponta é quem tem o conhecimento técnico mais especializado. É mais difícil contratar o executor do que a empresa pra fazer a gestão desse serviço (Entrevistado 2).

[...] Não vejo a necessidade de que todo o time tenha o conhecimento técnico. Uns dois especialistas e mais algumas pessoas que conhecem de processo e fazem a gestão dos indicadores me parece um time bom (Entrevistado 1).

4.9 Equipe interna

Outra questão que deve ser considerada em uma terceirização é a estratégia de como conduzir o movimento com a equipe interna e quais iniciativas de gestão de pessoas devem ser postas em prática pela empresa focal.

De acordo com a experiência dos entrevistados, o nível de transparência sobre o movimento deve ser compatível com o nível de maturidade da equipe que executa a atividade. O que ocorre muitas vezes, é que o movimento de terceirização acontece sem ser divulgado para a equipe. A informação é tratada como confidencial e é compartilhada somente a nível de gestão. Claro que a estratégia da empresa com relação a equipe interna pós terceirização também impacta o nível de transparência a ser definido. No caso do estudo, a intenção era

liberar o tempo empregado nas atividades a serem terceirizadas para que fossem realizadas atividades menos operacionais pelo time interno. Nesse caso, cabe a cada um se preparar para absorver essas novas atividades.

Um ponto trazido pelos entrevistados é que, apesar da intenção, é difícil dar essa transparência à equipe, porque geralmente as atividades terceirizadas são as mais operacionais, nas quais o nível de maturidade da equipe é mais baixo. Dessa forma, o discurso de liberar tempo poderia não ser bem interpretado e todo o movimento, assim como a operação atual poderiam ficar comprometidas. O ideal seria criar um time maduro e então iniciar a terceirização. Após as pessoas já estarem preparadas para seus novos desafios. Pois, se o time não estiver preparado e a terceirização acontecer, há o risco do serviço ser executado de forma duplicada. Internamente e pelo fornecedor. Por dificuldade de comunicação e por falta de aceitação da equipe interna. Isso prejudicaria bastante o produto final.

Sendo assim, uma proposta é de que o processo de terceirização seja conduzido junto ao RH. Isso traz mais confiança para a equipe de que eles ainda terão espaço dentro da empresa e ainda conduz o discurso de que será preciso se transformar e aprender novas habilidades. Isso aumenta as chances de engajamento, pois ajuda as pessoas a tangibilizarem o que vai acontecer. Fazer movimentos no escuro por muito tempo afeta a motivação e engajamento da equipe.

No caso estudado, além da terceirização, como parte da diretriz em direcionar os recursos internos para atividades mais estratégicas, está acontecendo o movimento de perfil do profissional interno. Aos poucos estão sendo inseridas as novas atividades na rotina interna e mapeando quem tem o potencial para se transformar para o novo perfil desejado. Com isso, a gestão pode direcionar treinamentos, capacitações e *job rotation*.

Um ponto trazido pelos entrevistados foi de que na equipe interna tem alguns profissionais muito bons no escopo técnico, mas que precisam se aprimorar em *analytics* e gestão de projetos, por exemplo. Por outro lado, outros profissionais já têm maior habilidade nessas atividades e menos conhecimento no técnico. Ou seja, analisando a área como um todo, o time tem diversas habilidades. Porém, uma única pessoa sozinha não tem todas essas habilidades. E na forma que a área entendeu como mais adequada para o atendimento das demandas, essa “falta” acaba trazendo um impacto no processo e na percepção do cliente. Com a terceirização, o fornecedor tem mais flexibilidade para distribuir as atividades entre a equipe dele. De forma que todas as etapas do processo, a nível nacional, sejam executadas por especialistas, trazendo maior qualidade e padronização no atendimento.

[...] É natural do ser humano evitar o desconforto e nem todas as pessoas estão no mesmo momento. Para isso, a gestão tem como papel deixar a estratégia muito clara quanto a terceirização (Entrevistado 1).

[...] No começo fomos resistentes, mas hoje, pensando no futuro, entendo como uma necessidade para que o time interno possa focar em estratégia e planejamento. Sem a terceirização teria muito trabalho que era necessário, mas não agregava valor ao cliente (Entrevistado 2)

4.10 Fatores críticos para o sucesso

Uma das perguntas do roteiro de entrevistas foi quais seriam os fatores que os entrevistados consideram como fundamentais para o sucesso de uma terceirização de serviço. As respostas podem ser consultadas na tabela 4. No gráfico 2, é ilustrado a quantidade de critérios por cada categoria analisada no roteiro de entrevistas.

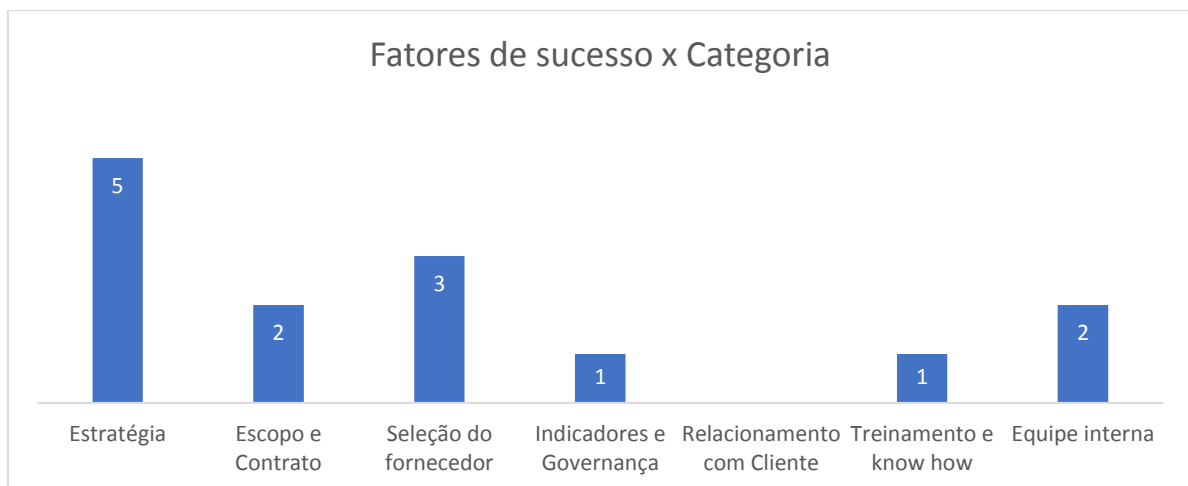


Gráfico 2: Fatores críticos de sucesso por categoria analisada

Fonte: Elaboração própria (2021)

| Categorias | Estratégia | Escopo e Contrato | Seleção do fornecedor | Indicadores e Governança | Relacionamento com Cliente | Treinamento e know how | Equipe interna |
|----------------|--|--|--|--|----------------------------|--|--|
| Entrevistado 1 | Objetivos de curto, médio e longo prazo bem definidos | | Buscar um parceiro que acredita nos objetivos da empresa com a terceirização | | | | Time bem preparado e maduro para apoiar a terceirização e se preparar para seus novos desafios |
| Entrevistado 2 | | | Fornecedor engajado para fazer acontecer e com diferenciais de qualidade | | | | |
| Entrevistado 3 | Motivação da terceirização alinhada a estratégia | Contrato bem elaborado e que permita flexibilidade | | Plano de migração bem discutido internamente | | | |
| Entrevistado 4 | Equilíbrio entre qualidade, custo e risco | | | | | | Gestão de pessoas |
| Entrevistado 5 | Comunicação interna e com o fornecedor | | | | | | |
| Entrevistado 6 | Ter alinhado que o que será contratado tem controle estabelecido | Escopo claro contendo o que a empresa quer e precisa com a terceirização | | | | Manter know how interno para avaliar e cobrar o terceiro | |
| Entrevistado 7 | | | Buscar um fornecedor com qualidade e parceria | | | | |

Tabela 4: Fatores críticos de sucesso

Fonte: Elaboração própria (2021)

Como podemos observar, “Estratégia” e “Seleção do fornecedor” são as categorias nas quais se encontram os principais fatores de sucesso na visão dos entrevistados. Esse resultado está em linha com o caso estudado, pois a estratégia foi reformulada e se constatou que o modelo de operação e os fornecedores atuais não estavam alinhados com os novos objetivos da empresa. Dessa forma, foi tomada a decisão de terceirizar mais atividades tácitas para liberação de recursos internos que deveriam focar em atividades mais estratégicas. E para que esse movimento aconteça elevando o padrão de qualidade, como era esperado, o processo de seleção do fornecedor foi muito bem estruturado a fim de contratar um parceiro com maior probabilidade de atingir as expectativas, através de especialização e recursos de alto nível (profissionais e tecnologia).

4.11 Percepções da implantação do novo modelo

A empresa do estudo de caso implantou em 2020 um piloto do modelo de terceirização de mais atividades tácitas, conforme direcionamento da sua estratégia. Uma outra questão

importante endereçada através desse piloto foi a inclusão de mais tecnologia e *expertise* para o processo de gerenciamento. A fim de alcançar esses objetivos, a escolha dos fornecedores participantes dessa concorrência foi mais criteriosa, assim como a elaboração do escopo e gestão de consequência presente em contrato. Como esperado, esses candidatos apresentaram um custo maior do que se tivesse sido selecionados fornecedores de menor robustez.

A piloto ainda está em fase de análise, como perspectiva de decisão em 2021 se o modelo é viável de ser replicado para as demais regiões de atendimento. Para que essa conclusão seja favorável, é necessário que além da melhoria no desempenho da operação, o custo total da cadeia ganhe eficiência através das melhores práticas de atuação, compensando o custo adicional desses fornecedores.

As percepções até o momento têm uma tendência positiva. As novas gerenciadoras já trouxeram determinadas provocações sobre a operação que a empresa focal não tinha atentado. Justamente porque não colocava tanto foco nesse processo diante das demais atividades e por não ser especializada no tema. Um diferencial trazido pelos entrevistados é que essas provocações vieram de forma muito bem estruturada, impulsionando que a velocidade de resposta pudesse ser mais rápida também. Fato este que foi atribuído ao tipo de fornecedor selecionado, dado que os demais fornecedores que atuam no gerenciamento de outras regiões, quando trazem provocações, não apresentam os problemas e propostas da mesma forma, exigindo um maior esforço interno para que o tema não se perca e seja endereçado.

[...] Houve uma evolução grande nos indicadores depois da troca de fornecedor na região. Também ao medir a percepção do cliente através do NPS e nos comitês (Entrevistado 2).

Por outro lado, as principais dificuldades encontradas após a implantação do novo modelo foram:

- Medir de forma assertiva o desempenho desse fornecedor, apartando o que teve origem em sua atuação do que teve origem interna;
- Vencer as barreiras de apetite de risco interno para a implantação total das tecnologias propostas pelos fornecedores
- Evitar atuar da mesma forma na região piloto e nas demais regiões. É preciso lembrar constantemente que o novo fornecedor deve ter certa liberdade de atuação para

implantar melhorias e de que se deve delegar mais atividades para ele, assim como de que são esperadas entregas adicionais desse fornecedor.

4.12 Discussão dos resultados

Este trabalho se propôs a identificar quais as etapas e as boas práticas do processo de decisão e implantação da terceirização, considerando eficiência, qualidade e risco da operação. Por meio da revisão de literatura e das entrevistas, foi possível verificar que, no contexto atual de clientes cada mais vez exigentes e concorrência cada vez mais acirrada, para sobreviver e, principalmente, para continuar crescendo, uma empresa precisa continuamente criar vantagem competitiva. Devido a isso, a terceirização de atividades não essenciais se apresenta como uma opção para atingir esse objetivo.

Na literatura é comprovado através de diversas pesquisas que a terceirização traz, entre outros benefícios, redução de custo, flexibilidade e acesso a recursos diferenciados. O trabalho de Nyameboame e Haddud (2017) exemplifica bem isso ao concluir que a terceirização melhorou significativamente o desempenho das empresas estudadas. Levou à redução de custos, acesso a tecnologias mais avançadas e especialização. Resultando em uma prestação de serviços de maior qualidade e maior foco da empresa focal em suas questões essenciais.

Um outro exemplo é a pesquisa de Kwabla et. al (2019) que ratifica que a terceirização de atividades não essenciais influenciou significativamente o desempenho geral dos bancos estudados. Recomendando, portanto, devido à alta competição no setor, que os bancos considerem terceirizar suas atividades não essenciais a fim permitir que eles se concentrem no negócio principal.

Os principais aspectos abordados na literatura pelos autores citados nesta pesquisa, como concentração nas atividades principais, melhor relacionamento com o cliente, acesso a recursos diferenciados e respostas rápidas às mudanças do mercado já puderam ser observadas na fase de piloto do caso estudado. Através da seleção de fornecedores mais robustos e especializados, a aplicação de *know how* e tecnologia aumentou significativamente, elevando a empresa focal a um patamar alinhado com a tendência do setor. A desoneração interna começou a ser percebida mais recentemente, pós-período de treinamento, adaptação e operação assistida com os fornecedores. Mas, ela permitiu que os recursos internos pudessem alocar mais esforço com no relacionamento com o cliente.

Já o aspecto de redução de custo e ganho de escala são de mais longo prazo e ainda não puderam ser observados de forma assertiva no piloto, principalmente pelo cenário de pandemia em 2020, bem diferente das condições do ano anterior ou das projeções que haviam sido realizadas para o ano de implantação.

Como a estratégia da empresa não era a redução de custos exclusivamente, mas também o aumento da qualidade, é possível verificar que a escolha mais rigorosa de parceiros de longo prazo é o recomendado pela literatura. Assim como, a combinação de custo, qualidade e relacionamento de longo prazo como tendência das terceirizações atuais.

Fehrenbacher e Wiener (2019) declararam que a terceirização acompanhada de monitoramento dos indicadores de desempenho influencia positivamente o comportamento do time até se refletir no nível organizacional, especialmente quando bônus ou penalidades estão associados ao contrato. Esse ponto foi uma das dificuldades da prática do estudo analisado. Os indicadores foram incluídos no contrato, com cláusulas de bônus e multas, e baseados em *benchmarkings*, assim como recomenda a literatura. Porém, na prática do caso, há dificuldade em apurar de forma assertiva se os resultados desses indicadores irão de fato refletir em eficiência na cadeia. Ou se uma possível eficiência é de fato correlacionada ao novo modelo implantado, principalmente dado o contexto diferenciado de pandemia. Para Jiang, Frazier & Prater (2006) a literatura é escassa quanto a análise dessa correlação e até mesmo quanto à quais seriam as métricas mais indicadas para medir a variação no desempenho.

Gunasekaran et. al (2014) trazem a questão de que é preciso investir recursos no monitoramento. Tanto para o cálculo e auditoria dos indicadores selecionados, quanto para a revisão constante desses indicadores e comunicação dos resultados para os envolvidos. Entendendo que somente assim a empresa pode continuar se desenvolvendo. Conceito reforçado pelo trabalho de Kwabla et. al (2019) ao afirmarem que os bancos analisados em seu estudo devem gerenciar os custos associados ao monitoramento e implementar medidas para mitigar os desafios associados a esta atividade.

Com o resultado desse monitoramento é possível aplicar bônus e multas estabelecidos em contrato. Os entrevistados ressaltaram essa ferramenta como imprescindível na gestão de uma operação terceirizada. Conceito também encontrado na pesquisa de Nyameboame e Haddud (2017) que afirmam que os gestores da empresa focal devem incluir cláusulas de penalidade e bônus, pois estas são uma forma de transmitir as expectativas da empresa para o fornecedor.

Com relação aos principais riscos da terceirização citados na literatura como a não redução de custos, dependência operacional do fornecedor, insatisfação de clientes, perda de controle sobre a execução das atividades terceirizadas, aumento do ciclo da cadeia, foram considerados no caso estudado na etapa de decisão pela terceirização. Porém, até o momento, o observado não aponta que nenhum desses aspectos será um problema no futuro. Exceto pela redução de custos, que ainda está sob avaliação.

Segundo Ellran et al. (2007), os três tipos de risco envolvidos na terceirização são o risco de volatilidade no mercado, risco de especificações incompletas e o risco do não acompanhamento adequado do cumprimento do contrato por parte do fornecedor. O terceiro risco apontado é comumente vivenciado nas organizações, que apesar de elaborarem um ótimo contrato, no qual todas as expectativas e gestão de consequência estão documentadas e claras, apresentam grande dificuldade em operacionalizar os controles estabelecidos

Porém, entre a literatura e o observado no caso estudado é que existem uma série de variáveis ao longo do processo. A grande questão é que a forma que esta terceirização é realizada, desde a etapa de decisão até a etapa de gestão do(s) fornecedor(es), tem influência direta e significativa sobre os resultados obtidos. Mesmo que o *make-or-buy* seja bem estruturado, analisando o custo total da cadeia, impacto no cliente, riscos envolvidos e objetivos estratégicos, se as etapas seguintes não forem realizadas seguindo as boas práticas de mercado e da literatura, o sucesso esperado tem menor chance de ser obtido. Nesses casos não significa que o processo não traria benefício ao ser terceirizado, mas sim, que a forma de operacionalização / implantação não foi adequada.

Já no estudo de caso, foi observado que há um entendimento claro por parte da gestão do que é o estado da arte na implantação de uma terceirização. Porém, há uma dificuldade em desdobrar essas diretrizes na prática. Isso se dá pela grande quantidade de variáveis e incertezas inerentes à situação, desenhando diversos cenários interdependentes. A complexidade para tomada de decisão nesse caso torna-se muito maior. Além dos aspectos mensuráveis e calculáveis, a gestão precisa lidar com diretrizes internas, desafios da equipe e oscilações do mercado.

Considerando esses contrapontos, entende-se que a literatura poderia se aprofundar nos *trade-offs* e desafios da prática a fim de trazer *insights* mais tangíveis de cada etapa da análise do processo decisório e de implantação / monitoramento da operação terceirizada. Dessa forma, as empresas poderiam buscar mais facilmente na literatura quais metodologias seguir, quais

indicadores e seus respectivos patamares de atingimento são mais adequados, como realizar a avaliação para seleção dos possíveis fornecedores e quais itens são imprescindíveis no contrato.

Entende-se com o estudo que os tópicos abordados pela literatura são fundamentais para uma terceirização. Porém, somente aprofundando mais uma camada nessa análise é que as empresas encontrarão na literatura as respostas / direcionamentos para seus problemas no momento da execução. Atualmente, quando essas dificuldades são encontradas, a empresa do estudo buscou referências com outras empresas similares, com dados históricos e com a experiência de seus colaboradores.

Por outro lado, recomenda-se que as empresas busquem também a literatura na etapa de planejamento e análise para tomada de decisão e para preparação de uma terceirização. Há uma grande variedade de informações disponíveis que podem ser diferenciadas entre o sucesso e o fracasso de uma terceirização, evitando um grande impacto financeiro, de imagem e de satisfação dos clientes da empresa.

Além disso, recomenda-se que as empresas reservem tempo e recursos adequados para executar muito bem a etapa de planejamento. Sem isso, haverá retrabalhos e dificuldades no desdobramento da implantação, podendo até levar ao extremo da não captura dos benefícios pretendidos. Assim como dito por um dos entrevistados, não necessariamente o processo não teria benefícios ao ser terceirado, porém a não revisão da literatura e o não esforço correto na etapa de planejamento podem levar o projeto ao fracasso devido ao não cumprimento de todas as etapas ou a não utilização das melhores práticas em cada uma delas.

Dado o exposto nessa discussão, foram resgatados os objetivos dessa pesquisa a fim de analisar se estes foram de fato alcançados após a revisão da literatura e do estudo do caso realizado.

| Objetivos de Pesquisa | Dados identificadas na literatura ou nas entrevistas |
|---|---|
| Identificar como selecionar e contratar fornecedores de forma alinhada à estratégia da empresa | <ul style="list-style-type: none"> - Ter a estratégia bem definida e comunicada internamente. - Incluir na análise de <i>make-or-buy</i> os custos e benefícios de toda a cadeia, incluindo o que fornecedores de diferentes patamares podem oferecer - Estabelecer um processo de avaliação técnica dos candidatos antes de concorrência |
| Identificar as práticas de referência no mercado para implantar a terceirização de um serviço, medir e direcionar os resultados do novo processo | <ul style="list-style-type: none"> - Selecionar adequadamente os fornecedores - Elaborar o contrato da forma mais clara e completa possível, sempre incluindo os indicadores de performance - Se preparar para implantar uma governança de monitoramento de performance, revisando os indicadores e metas periodicamente - Alinhamento constante com o fornecedor sobre as diretrizes da operação e sobre sua performance - Preparar a equipe interna de acordo com o que é esperado dela antes, durante e após a terceirização |
| Identificar quais são os fatores críticos para o sucesso da terceirização de serviços | <p>De acordo com as entrevistas realizadas, os fatores críticos estão relacionados aos aspectos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de curto, médio e longo definidos e alinhado à estratégia - Comunicação constante com o fornecedor - Considerar o <i>trade off</i> custo e qualidade - Seleção adequadamente o fornecedor - Acesso a recursos e maior flexibilidade - Escopo claro e detalhado - Plano de migração detalhado, com indicadores e metas - Preparação do time interno |
| Apresentar os impactos (positivos e negativos) que a implantação do modelo selecionado trouxe para a empresa estudada, além de propor recomendações para o cenário futuro | <ul style="list-style-type: none"> - Resultados de performance e satisfação do cliente promissores no piloto - Dificuldade no monitoramento da causa raiz das alterações de custo - Barreiras para implantação de certas tecnologias devido ao apetite de risco interno - Recomendação de maior alocação de recursos na etapa de planejamento e inclusão da revisão da literatura no processo a fim de verificar se todas as etapas e aspectos positivos / negativos foram de fato mapeados |

Tabela 5: Análises dos objetivos

Fonte: Elaboração própria (2021)

4.13 Implicações para a prática gerencial

Após as discussões dos resultados obtidos com a pesquisa, entende-se que a implicação para a prática gerencial dos achados é a identificação das etapas críticas para decisão, implantação e monitoramento de uma terceirização. Além dos fatores críticos que devem ser observados durante o processo. Dessa forma, os resultados contribuem para que uma empresa

no processo de análise / implantação de uma terceirização possa atingir os resultados esperados com o movimento.

Um dos fatores destacados como críticos para o sucesso foi a estratégia (e seu desdobramento). Independente do motivador principal de uma empresa para a decisão de terceirizar, clareza na estratégia e habilidade para implantá-la são fundamentais para o restante do processo flua na direção esperada e os benefícios pretendidos possam ser colhidos.

Na etapa de pré-decisão pode ser destacada a inclusão de todas as variáveis no *make-or-buy*, incluindo custos “ocultos” e uma visão de toda a cadeia, dado que uma ação em um ponto dessa cadeia pode causar impactos (positivos ou negativos) em outra etapa que pode não ser a terceirizada.

Já na etapa intermediária, após a decisão de terceirizar e antes de implantar a operação de fato, pode ser destacada a seleção criteriosa do fornecedor para que a escolha esteja alinhada com o tipo de relação que a empresa gostaria de estabelecer e para que não se caia na armadilha de contratar um fornecedor com menor custo, porém que não atenda aos requisitos de qualidade.

Por fim, foi observado que a etapa de implantação da operação terceirizada é onde se medem os benefícios e a performance do fornecedor selecionado. Porém, também é a etapa na qual há a maior dificuldade em encontrar na literatura informações detalhadas de como realizar essa medição, algumas vezes com variáveis intangíveis ou co-dependentes de outras. Dado este fato, a empresa do caso recorreu em diversos momentos a empresas similares ou do setor a fim de trocar experiências e coletar mais informações. Ainda assim, essa ação se mostrou assertiva e contribuiu para que a empresa do estudo elaborasse um mapa de indicadores com seus respectivos patamares de atingimento ao longo do tempo e definisse os limites para as cláusulas de bônus e multas inclusas em contrato.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo identificar as etapas e boas práticas do processo de decisão e de implantação da terceirização a partir da análise dos eixos de eficiência, qualidade e risco da operação de uma instituição financeira.

A fim de atingir este objetivo, foi realizada a revisão da literatura sobre o tema e, posteriormente um estudo de caso qualitativo. Para o estudo de caso, a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas, selecionando respondentes capacitados e com profundo conhecimento do processo. A entrevista foi conduzida com base em um roteiro de entrevistas padrão, o qual abordava os principais aspectos encontrados na revisão da literatura realizada na primeira etapa da pesquisa.

As conclusões obtidas através deste trabalho foram que, de forma geral, as empresas possuem um bom conhecimento de quais são as etapas e boas práticas descritas na literatura para a terceirização. Porém, desafios surgem no momento de aplicar esses conceitos na prática, estando em um cenário de múltiplas variáveis, e algumas delas com mensuração intangível. Nessa fase, se constata que a literatura também não discorre sobre o “como” atuar em casos semelhantes e que as empresas recorrem à outras empresas similares e à experiência de seus colaboradores para consulta.

Uma outra conclusão é que seguindo as etapas e boas práticas propostas na literatura, a empresa do estudo implantou um piloto de terceirização de algumas atividades tácitas não essenciais e os resultados veem de fato sendo promissores em diversos aspectos, principalmente quanto a especialização (e seus benefícios recorrentes) e quanto a desoneração do time interno para maior foco em atividades importantes para o relacionamento com o cliente.

O aspecto de redução de custo ainda está em avaliação dado a maior complexidade de mensuração, uma vez que é necessário isolar a atuação do fornecedor das demais variáveis que impactam esse pilar. E, porque, de acordo com a estratégia de terceirização adotada pela empresa, essa redução seria percebida somente no médio prazo.

Portanto, como recomendação deste estudo, a fim de maximizar as chances de sucesso com uma terceirização, as empresas devem percorrer cada uma das etapas descritas e perseguir as melhores práticas recomendadas para cada uma delas. Incluindo:

- As etapas de pré-decisão da terceirização, que avaliam os cenários de benefícios e riscos envolvidos
- As etapas de condução da terceirização, que incluem a seleção dos fornecedores, a elaboração do contrato e a definição dos indicadores e metas de desempenho
- E as etapas de pós-implantação, que incluem treinamento, governança do monitoramento de performance e comunicação constante com o fornecedor

É necessário pontuar que esta pesquisa apresenta algumas limitações, como a seleção de uma única empresa para o estudo e a amostra de entrevistados que se ateu à gestão envolvida no caso. Dado esses fatos, é necessário cautela para generalizações dos resultados para outras amostras.

Já para estudos futuros há a oportunidade de analisar um caso de uma terceirização com mais tempo desde sua implantação, a fim de observar como se deram os resultados no médio prazo. Isto pois alguns dos resultados da terceirização apontados neste trabalho, sejam positivos ou negativos, só podem ser observados após um intervalo de tempo maior. Como exemplo, pode-se destacar os impactos sobre a organização e não somente sobre o processo ou área diretamente envolvidos com a terceirização.

REFERENCIAL

ANTUNES, Ricardo; DRUCK, Graça. **A terceirização sem limites: a precarização do trabalho como regra**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. *O Social em Questão*, núm. 34, pp. 19-40, 2015

ARIAS-ARANDA, Daniel; BUSTINZA, Oscar F.; BARRALES-MOLINA, Vanessa. **Operations flexibility and outsourcing benefits: an empirical study in service firms**. *The Service Industries Journal* Vol. 31, No. 11, August 2011, 1849–1870, 2011

BALDWIN, LP; IRANI, Z; LOVE, Ped. **Outsourcing information systems: drawing lessons from a banking case study**. *European Journal of Information Systems* 10, 15–24, 2001

CRESWELL, John W.; HANSON, William E.; CLARK, Vicki L. Plano; MORALES, Alejandro. **Qualitative Research Designs: Selection and Implementation**. *The counseling psychologist*, Vol. 35 No. 2, 2007

CROCKER, Keith J.; MASTEN, Scott E.. **Midigating contractual hazards: unilateral options and contract length**. *Rand Journal of Economics*, Vol. 19, No. 3, 1988

ELKHOLY, Sayed; ELSHEWY, Eman. **Measuring Service Quality in Egyptian Service Outsourcing Provider Companies**. *Competition Forum; Indiana* Vol. 14, Ed. 1, 140-151, 2016

ELLRAM, Lisa M.; TATE, Wendy; BILLINGTON, Corey. **Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective**. *Journal of Operations Management* 26, 2008

FEHRENBACHER, Dennis D.; WIENER, Martin. **The dual role of penalty: The effects of IT outsourcing contract framing on knowledge-sharing willingness and commitment**. *Decision Support Systems*, 2019

FREITAS, Wesley R. S.; JABBOUR, Charbel J. C.. **Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões**. *Revista estudo e debate*, 2011

GUNASEKARAN, Angappa; IRANI, Zahir; CHOY, King-Lun; FILIPPI, Lionel; PAPADOPOULOS, Thanos. **Performance measures and metrics in outsourcing decisions: A review for research and applications**. *Production Economics*, 2014

IBRAHIM, Umar Abbas; ISIAKA, AbdulQadir. **Outsourcing Strategy and Financial Performance of Quoted Commercial Banks in Nigeria.** European Journal of Business and Management, Vol.12, No.3, 2020

JAIN, R. K.; NATARAJAN, R.. **Factors influencing the outsourcing decisions: a study of the banking sector in India.** Strategic Outsourcing. International Journal, 4(3), 294–322, 2011

JIANG, B., FRAZIER, G.V.; PRATER, E.L. **Outsourcing effects on firms' operational performance: An empirical study.** International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26 No. 12, pp. 1280-1300, 2006

KWABLA, W. P.; LI, W.; DOGBE, C. S.; OTOO, C. O.. **Outsourcing Performance and Overall Firm Performance in the Banking Sector: The Moderating Role of Monitoring.** International Journal of Management, Accounting and Economics, 6(7), 521-541, 2019

KREMIC, Tibor; TUKEL, Oya Icmeli; ROM, Walter O.. **Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors,** 2006

LAI, Joseph H.K.; YIK, Francis W.H.. **Monitoring building operation and maintenance contracts.** Department of Building Services Engineering, The Hong Kong Polytechnic University, 2007

MOMME, Jasper. **Outsourcing Manufacturing to Suppliers: A Conceptual Framework,** 2001

MONAHAN, Sean; BOSSCHE, Patrick Van den; TAMAYO, Fidel. **Make vs. Buy: Reassessing your company's manufacturing strategy.** European Research on Management and Business Economics, 2018

NYAMEBOAME, Joseph; HADDUD, Abubaker. **Exploring the impact of outsourcing on organizational performance.** Journal of Global Operations and Strategic Sourcing, 2017

PORTER, Michael E.. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance,** pp. 1-4, 1985

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, 68, 79–91, 1990

REN, Z. Justin; ZHANG, Fuqiang. **Service outsourcing: Capacity, Quality and Correlated Costs.** Production and operations management, Vol. 28, pp. 682-699, 2009

ROWLEY, Jennifer. **Conducting research interviews**. Management Research Review, Vol. 35 Iss 3/4, pp. 260-271, 2012

STUART, D. McCutcheon, R. HANDFIELD, R. MCLACHLIN, D. SAMSON. **Effective case research in operations management: a process perspective**. Journal of Operations Management 20, 2002

SZWEJCZEWSKI, Marek; GOFFIN, Keith; LEMKE, Fred. **Supplier management in german manufacturing companies: an empirical investigation**. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol 31, issue 5, pp. 354-373, 2001

TATE, W.L.; ELLRAM, L.M.. **Offshore outsourcing: a managerial framework**. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 24 No. 3/4, pp. 256-268, 2009

TATE, Wendy; ELLRAM, Lisa M.; BALS, Lydia. **Offshore Outsourcing of Services: An Evolutionary Perspective**. International Journal of Production Economics Volume 120, Issue 2, August 2009, Pages 512-52, 2009

TENKORANG, Akua Gyimaa. **The effect of outsourcing on the operational performance of telecom firms in ghana: a case study of millicom ghana limited**. College of humanities and social sciences School of business, 2005

TUOMINEN, Totti. **OUTSOURCING FRAMEWORK FOR DELIVERY PLANNING TEAM**, Jyväskylä University, School of Business and Economics, 2020

TURRIONI, João Batista; MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Metodologia de pesquisa em Engenharia de produção: Estratégias, métodos e técnicas para condução de Pesquisas quantitativas e qualitativas**, 2012

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 5 ed., 2015.

ULRICH, Karl T.; ELLISON, David J.. **Beyond Make-Buy: Internalization and Integration of Design and Production**. Production and operations management poms, Vol. 14, No. 3, pp. 315–330, 2005

VAXEVANOVA, Anthi; KONSTANTOPOULOSA, Nikolaos. **Basic Principles the Philosophy of Outsourcing**, 2014

VOSS, C; TSIKRIKTSIS, N; FROHLICH, M. **Case research in operations management**. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002