

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO E SISTEMAS
NÍVEL MESTRADO**

BRUNA OMIZZOLO LAZZAROTTO

**PROPOSIÇÃO DE DIRETRIZES DE GESTÃO PARA CONTRATOS DE
TERCEIRIZAÇÃO BASEADOS EM RESULTADO INSERIDOS
NO CONTEXTO B2B**

SÃO LEOPOLDO

2013

BRUNA OMIZZOLO LAZZAROTTO

PROPOSIÇÃO DE DIRETRIZES DE GESTÃO PARA CONTRATOS DE
TERCEIRIZAÇÃO BASEADOS EM RESULTADO INSERIDOS
NO CONTEXTO B2B

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas.

Orientador: Profa. Dra. Miriam Borchardt

São Leopoldo

2013

Ficha catalográfica

L432p Lazzarotto, Bruna Omizzolo
Proposição de diretrizes de gestão para contratos de terceirização baseados em resultados inseridos no contexto B2B / por Bruna Omizzolo Lazzarotto. – 2013.

85 f. : il., 30cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, 2013.

Orientação: Prof^ª. Dr^ª. Miriam Borchardt.

1. Terceirização. 2. Contratos. 3. Contratos baseados em resultado. 4. Gestão de prestadores de serviço. 5. Gestor de contratos. I. Título.

CDU 658.64

Catálogo na Fonte:
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

BRUNA OMIZZOLO LAZZAROTTO

PROPOSIÇÃO DE DIRETRIZES DE GESTÃO PARA CONTRATOS DE
TERCEIRIZAÇÃO BASEADOS EM RESULTADO INSERIDOS
NO CONTEXTO B2B

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas.

Aprovado em 22 de fevereiro de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo Augusto Cauchick Miguel – Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Guilherme Luis Roehé Vaccaro – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Profª. Dra. Miriam Borchardt – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

*A minha mãe, Bernardete, e ao
meu marido, Wagner.*

AGRADECIMENTOS

O mestrado não é um caminho fácil de ser percorrido, e sem dúvida a força, incentivo e apoio de diversas pessoas tornam esse caminho mais agradável. Por isso, gostaria de fazer alguns singelos agradecimentos.

Inicio agradecendo a Deus que me deu saúde, força e equilíbrio para que eu pudesse vencer mais essa etapa.

Agradeço a minha mãe, Bernardete, que sempre me auxiliou ao longo de todos esses anos, e ao meu marido Wagner, por todo o seu companheirismo e compreensão, desde a época da faculdade, MBA e agora o mestrado, sem dúvida sem o incentivo de vocês não teria conseguido. AMO MUITO VOCÊS!

Ao meu pai, Arnaldo, as minhas saudades eternas, e a certeza que de onde ele estiver, estará olhando por mim.

Agradeço a minha orientadora, Profa. Dra. Miriam Borchardt, pela sua orientação e ensinamentos tão valiosos, transmitidos ao longo de todo mestrado. Assim como demais professores, obrigada pelos desafios, provocações e ensinamentos, que me fizeram evoluir e chegar até aqui.

Agradeço a Midea Carrier e a Unisinos por todos os incentivos ao estudo, e por terem me proporcionado cursar o mestrado em engenharia de produção e sistemas.

A todas as empresas e gestores que participaram dessa pesquisa, a contribuição de vocês foi à matéria prima que impulsionou esse trabalho.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, em especial a Caroline, que a nossa parceria não termine aqui, e muitos artigos virão. Assim como as minhas colegas de empresa, Solange, Bárbara e Andresa como sempre digo tenho orgulho do nosso time, o apoio e a competência de vocês permitiram que eu me ausentasse em alguns períodos com a certeza que tudo ficaria bem.

De forma geral quero agradecer a todos que de alguma maneira contribuíram para a conclusão do mestrado. MUITO OBRIGADA!

“Os que se encantam com a prática sem a ciência
são como os timoneiros que entram no navio sem
timão nem bússola, nunca tendo certeza do seu
destino”.

Leonardo Da Vinci

RESUMO

O modelo terceirização com contratos baseados em resultado pode ser uma opção vantajosa para as organizações que buscam aumentar a sua competitividade por meio da terceirização de processos. Contratos baseados em resultado estimulam os contratados a atingirem as metas estabelecidas, dado que a remuneração destes está vinculada a esse atendimento. Entretanto, para que as metas sejam alcançadas, é fundamental que o contrato seja bem gerido tanto pela empresa contratante como pela contratada para a execução do serviço. Contudo, essa boa gestão não é um fator fácil de alcançar e várias barreiras podem surgir, em qualquer fase do processo de terceirização, seja na etapa de preparação, implantação ou manutenção. Considerando o cenário exposto, esta pesquisa tem como objetivo geral propor um conjunto de diretrizes de gestão capaz de suportar a inserção de uma terceirização com contratos baseados em resultado, em ambiente *business-to-business* (B2B), de modo que o mesmo agregue valor para a contratante e contratada, sendo que os objetivos específicos são: (a) apresentar a atual prática de gestão de alguns casos de terceirização em ambiente B2B; (b) identificar os objetivos do processo de terceirização baseado em resultado em ambiente B2B, sob o ponto de vista para contratantes e contratados; e (c) identificar os fatores de sucesso e as barreiras para a inserção de uma terceirização baseada em resultados. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi elaborado um *framework* teórico que sustentou a pesquisa de campo. Foram estudados onze contratos baseados em resultado, envolvendo sete empresas contratantes e sete contratadas. Como resultado, identifica-se que os principais fatores de sucesso atrelados à terceirização estão relacionados ao processo de seleção do prestador de serviço, estabelecimento de um contrato específico com objetivos claros, e com uma gestão ativa do contratado e do relacionamento entre as empresas contratantes e contratadas. Como principais barreiras para o processo de terceirização, identifica-se o baixo apoio da alta administração da empresa contratante demonstrando um desalinhamento entre a estratégia de terceirização e a estratégia da organização; uma gestão negligente do contrato após esse ser estabelecido por parte da contratante; uma postura pouco proativa por parte do contratado. A partir desses fatores identificados, foram estabelecidas diretrizes de gestão para o processo de terceirização contemplando as três fases do processo: preparação, implantação e manutenção. Dentre as diretrizes propostas, pode-se destacar o estabelecimento de um processo de seleção do contratado, avaliando capacidade técnica e o alinhamento de objetivo; o estabelecimento de um contrato específico de terceirização incluindo regras, indicadores, punições e recompensas; o estabelecimento de um processo de gestão ativo, contemplado a utilização de indicadores e um processo de análise periódica desses; a gestão do relacionamento baseando em uma postura proativa. Espera-se que este trabalho possa contribuir no avanço do tema dado que se observam lacunas teóricas principalmente relacionadas à gestão estratégica do processo, e contribuir em termos gerenciais possibilitando um aprimoramento do processo de gestão e, por consequência, o alcance dos objetivos esperados da terceirização.

Palavras-chave: Terceirização. Contratos. Contratos baseados em resultado. Gestão de prestadores de serviço. Gestor de contratos.

ABSTRACT

The results-based outsourcing model may be an advantage to organizations seeking to increase their productivity by outsourcing processes. Results-based contracts stimulate the suppliers to achieve their goals because their compensation is commensurate with the achievement of results. However, the achievement of goals calls for a good contract management by the contracting parties, buyer and service supplier. A good contract management, however, is not an easy task and a number of barriers can come up in any step of the outsourcing process, preparation, implementation, and maintenance. In view of this scenario, this research work aims to propose a set of management guidelines capable of supporting the insertion of a results-based outsourcing in a business to business (B2B) environment in such a way as to add value to the buyer and the supplier as well, with the following specific objectives: (a) to present the current management practice from a few outsourcing initiatives in a B2B environment; (b) to identify the objectives of the outsourcing process based on results in a B2B environment from the standpoint of buyers and suppliers; and (c) to identify the success factors and the barriers to the insertion of results-based outsourcing. For the development of the research, a theoretical framework was created which supported the field survey/research. Eleven results-based contracts from seven buyers and seven suppliers provided the basis for the study. As a result, it has been identified that the main success factors for outsourcing are associated with the process of selecting the service provider, the establishment of a specific contract with clear-cut objectives and an active management of the contract, and the relationship with the contracting parties, buyers and suppliers. The main barriers to the outsourcing process were identified as the low level of support from the buyer's top management demonstrating a misalignment between the outsourcing strategy and the company strategy; a neglectful management of the contract following its establishment by the buyer; a less than proactive posture from the supplier. Based on these research factors, management guidelines were established for the outsourcing process contemplating its three phases: preparation, implementation, and maintenance. Among the proposed guidelines, stands out the establishment of a selection process for the supplier, where the supplier's technical capabilities and alignment of objective are reviewed; the establishment of a specific outsourcing contract including rules, indicators, penalties, and rewards, the establishment of a process of active management contemplating the utilization of indicators and a process of periodical review of the same; the management of the relationship based on a proactive and fair posture. Hopefully this research work will contribute to the advancement of the theme inasmuch as a number of theoretical gaps can be observed, mainly as regards the strategic management of the process, and to give a contribution in managerial terms, enabling organizations to improve their management process and, as a consequence, to achieve the desired outsourcing results.

Key Words: Outsourcing. Contracts. Outcome-based contracts. Management service providers. Manager contracts.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistematização da Pesquisa.....	20
Figura 2: Método de Trabalho.....	22
Figura 3: Etapas Inserção da Terceirização.....	33
Figura 4: <i>Framework</i> Conceitual da Pesquisa	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Característica dos Contratos e Empresa.....	24
Quadro 2: Resumo dos Fatores Críticos para a Terceirização	37
Quadro 3: Característica dos Contratos e Empresa.....	41
Quadro 4: Fatores de Sucesso e Barreiras.....	47
Quadro 5: Sumário das Diretrizes de Gestão	52

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

B2B – *Business-to-Business*

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

R & R – Repetibilidade e Reprodutibilidade

PSS – *Product Service System* (Sistema produto-serviço)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 DELIMITAÇÃO	18
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	20
2.1 MÉTODO DE PESQUISA	21
2.1.1 Método de Trabalho	22
2.2 LIMITAÇÕES	27
2.2.1 Quanto ao Método	27
2.2.2 Quanto aos Recursos	28
3 APRESENTAÇÃO DO ARTIGO: PROPOSIÇÃO DE DIRETRIZES DE GESTÃO PARA CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO BASEADOS EM RESULTADO	29
RESUMO	29
Palavras-chave: Terceirização. Contratos baseado em resultado. Relacionamento de longo prazo.	29
ABSTRACT	29
Key Words: Outsourcing. Contracts based on the result. Long-term relationship. ...	29
3.1 INTRODUÇÃO	30
3.2 REFERENCIAL TEÓRICO	32
3.2.1 Avaliação de Risco e Análise de Competências	33
3.2.2 Alinhamento Estratégico	34
3.2.3 Estabelecimento do Contrato	34
3.2.4 Processo de Implantação da Terceirização	35
3.2.5 Coordenação da Terceirização	35
3.2.6 Gestão do Relacionamento	36
3.2.7 Cocriação de Valor	36
3.2.8 Gestão Estratégica da Terceirização	37

3.3 MÉTODO DE PESQUISA.....	39
3.3.1 Desenho da Pesquisa.....	39
3.3.2 Coleta de Dados	40
3.4 DESCRIÇÃO DOS CASOS.....	43
3.4.1 Fase Preparação.....	43
3.4.2 Fase Implantação	45
3.4.3 Fase Manutenção	45
3.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS	48
3.6 CONCLUSÃO.....	55
REFERÊNCIAS CITADAS NO ARTIGO	56
4 DISCUSSÕES E ANÁLISE.....	61
5 CONCLUSÃO.....	65
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE A - FORMULÁRIO DE PESQUISA CONTRATANTE	73
APÊNDICE B - FORMULÁRIO DE PESQUISA CONTRATADO.....	75
APÊNDICE C – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS CONTRATANTES – FASE PREPARAÇÃO	76
APÊNDICE D – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS CONTRATADAS – FASE PREPARAÇÃO	78
APÊNDICE E – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS CONTRATANTES – FASE IMPLANTAÇÃO	79
APÊNDICE F – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS CONTRATADAS – FASE IMPLANTAÇÃO	80
APÊNDICE G – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS CONTRATANTES – FASE MANUTENÇÃO.....	81
APÊNDICE H – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS CONTRATADOS – FASE MANUTENÇÃO.....	83
APÊNDICE I – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....	85

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1990, observa-se uma constante transformação nas empresas de manufatura de todos os segmentos (DIEESE, 2003). Constata-se a presença de inúmeros prestadores de serviço (contratados) que assumiram, inicialmente, a responsabilidade de executar atividades que não estavam relacionadas ao *core business* das organizações (contratantes), através da estratégia de terceirização (GHODESWAR; VAIDYANATHAN, 2008); esses prestadores de serviço, aos poucos, passaram a ser responsáveis por todo o gerenciamento do serviço prestado; adicionando, assim, mais valor a esse (DATTA; ROY, 2010).

O ato de terceirizar consiste na transferência de atividades que antes eram executadas pela empresa, para uma organização externa que passa então a executá-las com uma qualidade e um custo mais competitivo (GHODESWAR; VAIDYANATHAN, 2008; FREYTAG; CLARKE; EVALD, 2012). Podem ser terceirizados tanto uma parte dos processos produtivos como um processo de suporte (KALAIIGNANAM; VARADARAJAN, 2012).

Desde o seu surgimento, a terceirização vem sendo amplamente estudada. Autores como Ghodeswar e Vaidyanathan (2008) e Ishizaka e Blakiston (2012) identificam os processos e fatores críticos para a terceirização; Mahmoodzadeh, Jalalinia e Yazdi (2009) apresentam um *framework* sobre o processo de gestão baseado em uma revisão teórica; Ghodeswar e Vaidyanathan (2008), Braun et al. (2011), Handley e Benton (2009) e Kalaiganam e Varadarajan (2012) estudaram a gestão do relacionamento em contratos de terceirização; Mitreça e Katrichis (2010), Silva-Domingo e Canet-Giner (2010) estudaram a gestão baseada em indicadores de resultado; Bandeira, Mello e Maçada (2012), Lillrank e Särkkä (2011) e Weimer e Seuring (2009) estudaram a gestão do contrato; e Di Gregorio, Musteen e Thomas (2009) e Harland et al. (2005) estudaram os riscos e os benefícios da terceirização.

Inicialmente, o foco da terceirização estava em reduzir custo e transformar custos fixos em custos variáveis (GHODESWAR; VAIDYANATHAN, 2008). Contudo, ao longo do tempo, esse foco foi sendo alterado, e atualmente a terceirização assume um papel estratégico, no qual a empresa pode obter vantagem competitiva através da adoção dessa prática (ISHIZAKA; BLAKISTON, 2012).

Segundo o relatório do Dieese (2003), os empresários brasileiros identificam diversas vantagens no processo de terceirização, sendo que as principais são: redução de desperdícios,

melhoria da qualidade, aumento da produtividade, eliminação de ações trabalhistas, agilidade na tomada de decisão, melhor administração do tempo da empresa e otimização de serviço. Em termos de mercado e relevância para a economia, a terceirização no Brasil, só no estado de São Paulo, empregou cerca de 700 mil trabalhadores em 2010 (IPEA, 2011); configurando-se, assim, como um segmento relevante para a economia.

Alinhado com a evolução do processo de terceirização, Ghodeswar e Vaidyanathan (2008) classificam os contratos em três tipos: táticos, estratégicos e transformacionais. A principal distinção desses é quanto ao foco; os táticos estão focados apenas nos custos, os estratégicos focam na abordagem de melhoria de processo e os transformacionais são estabelecidos para que a organização contratante alcance uma vantagem estratégica. Os contratos podem ser classificados também pela sua remuneração. Gruneberg, Hughes e Ancell (2007) apresentam o conceito de contrato baseado em resultado. Esses contratos possuem o foco no atingimento de resultados esperados quando da entrega de um serviço. Nessa perspectiva, os contratados passam a contribuir para o resultado do contratante.

A abordagem de contratos baseados em resultado parece adequada e eficiente às novas necessidades das organizações, à medida que estimulam os prestadores de serviço a atingirem as metas (GRUNEBERG; HUGHES; ANCELL, 2007). No entanto, observam-se situações em que os contratantes estão insatisfeitos com os processos de terceirização. Robinson et al. (2008) realizam uma pesquisa com 300 executivos que terceirizam atividades de suas empresas e que juntos gastavam em torno de 80 milhões de dólares por ano em terceirização. Dessa amostra, apenas 34% dos executivos participantes do estudo estavam satisfeitos com a qualidade dos serviços adquiridos. Esse é um dado que requer análise, pois, para as diversas empresas de serviços e seus contratantes, isso pode representar, no futuro, um possível enfraquecimento da estratégia, ou ainda pode gerar constantes trocas de prestadores de serviço na busca do parceiro ideal.

Dada essa situação, alguns questionamentos começam a surgir. Se os contratos baseados em resultado trazem uma evolução para o sistema de terceirização, por que as organizações ainda estão insatisfeitas com os prestadores de serviços que já atuam na lógica de contratos baseados em resultado? Buscando essa resposta nas referências pesquisadas, identificam-se alguns aspectos que, segundo Datta e Roy (2010), apesar dos contratos baseados em resultado trazerem vantagens para as organizações, eles tendem a ter uma gestão mais complexa à medida que uma parceria mais forte entre contratante e contratada é exigida.

Além da lacuna gerencial que resulta na baixa satisfação com o processo de terceirização, foram observadas lacunas teóricas relacionadas ao tema. Busi e McIvor (2008)

apresentam dez oportunidades de pesquisa relacionadas à terceirização que carecem de uma análise mais apurada. Entre esses temas, destacam-se: impacto de políticas locais e fatores culturais, gestão do resultado, questões contratuais e nível de serviço, projeto do serviço, gestão de riscos e desafios, bem como pagamentos e reconhecimentos. Além disso, identificam-se poucos estudos específicos sobre a gestão de contratos baseados em resultado. Todos os fatos postos até o momento motivaram a presente pesquisa.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Contratos baseados em resultado, conforme defendido por Hypko, Tilebein e Gleich (2010), podem implicar benefícios maiores para as organizações à medida que elas não adquirem um simples produto ou serviço, mas sim um resultado. Contudo, a gestão eficiente desse contrato é mais complexa, uma vez que, de acordo com Datta e Roy (2010), uma interação maior entre contratantes e contratados é necessária.

Esse tipo de contrato ainda não é uma prática amplamente difundida em todos os segmentos, mas dados os resultados passíveis de serem alcançados, a tendência é que se amplie a adesão a esse tipo de contrato (HYPKO; TILEBEIN; GLEICH, 2010). Atualmente, pode-se encontrar com mais facilidade esse modelo de contrato em organizações industriais mais complexas, todas inseridas em um ambiente *business-to-business* (B2B).

O conceito de contratos baseados em resultado parece estar alinhado com a evolução do processo de terceirização comentado por Ishizaka e Blakiston (2012), segundo o qual o modelo tradicional focado apenas em custo se transforma em um modelo estratégico (GHODESWAR; VAIDYANATHAN, 2008), no qual as organizações buscam uma maior vantagem competitiva.

No entanto, há alguns pontos a serem observados antes da terceirização com contrato baseado em resultado ser difundida na indústria. Observa-se que o modelo de terceirização tradicional, apesar de ser aplicado desde a década de 90, ainda apresenta problemas de gestão, conforme visualizado na pesquisa de Robinson et al. (2008). Segundo os autores, o problema não está apenas com os prestadores de serviço, mas também com as empresas contratantes que fazem a gestão desses. Robinson et al. (2008) citam problemas como a definição de metas, alinhamento da estratégia de terceirização com a da organização, pouco tempo gasto na seleção do prestador de serviço, entre outros aspectos.

Além desses elementos, Handley e Benton (2009) e Mahmoodzadeh, Jalalinia e Yazdi (2009) citam como dificuldades no processo de terceirização: o desalinhamento entre objetivos da empresa contratada e da contratante, dificuldade na gestão de contratos, riscos com a perda de *know how*, compartilhamento de informações e dependência dos contratados, e a presença de empresas oportunistas. Todas essas dificuldades representam riscos para o processo de terceirização. Bandeira, Mello e Maçada (2012, não paginado) comentam que “[...] a gestão de contratos é fundamental para minimizar riscos, aumentar a segurança, garantir bons resultados e reduzir os custos de terceirização”. Observa-se no referencial pesquisado uma lacuna quanto à existência de um procedimento estruturado capaz de suportar a evolução do processo de terceirização (FRANCESCHINI et al., 2003).

Tendo o entendimento dos problemas da gestão do processo tradicional de terceirização, da complexidade de contratos baseados em resultado e reconhecendo o futuro potencial dessas práticas, esta pesquisa pretende responder a seguinte questão: quais são as diretrizes de gestão necessárias para suportar a inserção de uma terceirização baseada em resultado, em ambiente B2B, de modo que o mesmo agregue valor para a contratante e para a contratada?

Acredita-se que essas diretrizes poderão auxiliar as empresas contratantes e contratadas a se organizarem e priorizarem os pontos críticos, melhorando e intensificando os resultados obtidos com a terceirização gerida por contratos baseados em resultado.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa estão descritos a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é propor um conjunto de diretrizes de gestão para suportar a inserção de uma terceirização com contratos baseados em resultado, em ambiente B2B, de modo que o mesmo agregue valor para a contratante e para a contratada.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho estão descritos a seguir:

- a) Discutir a atual prática de gestão de alguns casos de terceirização em ambiente B2B.
- b) Identificar os objetivos do processo de terceirização baseado em resultado em ambiente B2B, sob o ponto de vista das contratantes e das contratadas.
- c) Propor os fatores de sucesso e as barreiras para a inserção de uma terceirização baseada em resultados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os modelos de terceirização estão evoluindo e modelos com os contratos baseados em resultado representam outra maneira das organizações se estruturarem. Nesse caso, as atividades não são simplesmente repassadas para um prestador de serviço contratado, mas sim, é repassada a responsabilidade por conduzir o processo e gerar resultados de uma forma mais independente. A contratante define objetivos a serem atingidos, mas o modo como a contratada irá desenvolver suas atividades é muitas vezes flexível e não prescritivo em contrato (GRUNEBERG; HUGHES; ANCELL, 2007).

Nesse cenário, configura-se uma nova tendência na área organizacional (ROBINSON et al., 2008). Para essa se concretizar, tanto as organizações prestadoras de serviço quanto as contratantes precisam se estruturar. Essa necessidade demonstra ser importante, tanto para o prestador de serviço como para a empresa contratante, pois ambos podem sofrer os efeitos de um insucesso na inserção de uma terceirização. A empresa contratante pode sofrer com efeitos passíveis de chegar inclusive em seus clientes finais e às empresas contratadas pela perda de clientes, resultado e imagem no mercado.

Autores como Handley e Benton (2009), Mahmoodzadeh, Jalalinia e Yazdi (2009), Insinga e Werle (2000) e Kakabadse e Kakabadse (2003) estão desenvolvendo pesquisa sobre gestão e processo de terceirização e fatores de sucesso, porém nenhum está tratando o foco de terceirização no modelo contrato baseado em resultado. Exposto isso, já pode ser observada uma primeira justificativa para este estudo. Como esta pesquisa está se propondo a investigar

e a analisar modelos de terceirização exclusivamente com contratos baseados em resultado, os achados desta poderão se configurar como uma primeira visão de fatores que influenciam esse modelo de terceirização, dando à mesma um caráter de originalidade.

Além disso, para os gestores, os resultados podem ser abordados como um resumo dos itens que poderão ser observados no momento de conduzir e gerir o processo terceirizado. Entretanto, avalia-se que a simples identificação desses fatores não seja uma contribuição suficiente para essa área, por isso almeja-se como objetivo geral propor um conjunto de diretrizes para a gestão de uma terceirização com contratos baseados em resultado em um ambiente B2B.

Proporciona-se, dessa forma, para os gestores uma contribuição prática que pode auxiliá-los no dia-a-dia. Segundo Ghodeswar e Vaidyanathan (2008), mais importante do que ter os recursos disponíveis é saber coordenar os recursos, independentemente se eles estão dentro ou fora dos limites da organização.

1.4 DELIMITAÇÃO

Uma restrição desta pesquisa é o fato de que foram analisadas organizações prestadoras de serviços contratadas por outras empresas; excluindo-se, assim, os clientes pessoa física que por algum motivo podem vir a contratá-las.

Outro ponto que deve ser ressaltado é que nesta pesquisa não foram avaliadas questões econômicas e financeiras das empresas e nem dos contratos. Dessa forma, fatores que podem estar relacionados com a saúde financeira das organizações não foram verificados.

Considerando que nesta pesquisa utilizou-se a estratégia de estudo de caso, mesmo que múltiplo, não há expectativa de generalizar o seu resultado, apenas a expectativa de agregar novos conhecimentos e propor um possível conjunto de diretrizes para a gestão de uma área que tem muito a ser desenvolvida.

Admite-se que os casos estão concentrados todos em uma única região geográfica (sul do Brasil). Dessa forma, desconsideram-se questões culturais e costumes peculiares da região que podem influenciar no relacionamento comercial entre as organizações.

Por fim, o público alvo pesquisado se constituiu de empresas de médio e grande porte; desconsiderando-se, por conseguinte, pequenas organizações prestadoras de serviço ou contratantes. Além disso, foram sendo analisadas apenas as prestadoras de serviço que

possuem relação direta com a manufatura, excluindo-se outras organizações de serviço como, por exemplo, de tecnologia da informação.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo que os resultados foram apresentados em um artigo. O primeiro capítulo, chamado de introdução, contextualizou o problema, apresentou o tema, a questão a ser respondida, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa e as limitações do trabalho.

O segundo capítulo apresentará, em termos gerais, o método de pesquisa utilizado para conduzir a mesma. Ainda nesse capítulo será apresentado o método de trabalho utilizado na elaboração desta pesquisa.

No terceiro capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa, no formato de um artigo, que pretende responder a questão de pesquisa e atender ao objetivo geral e os específicos deste estudo.

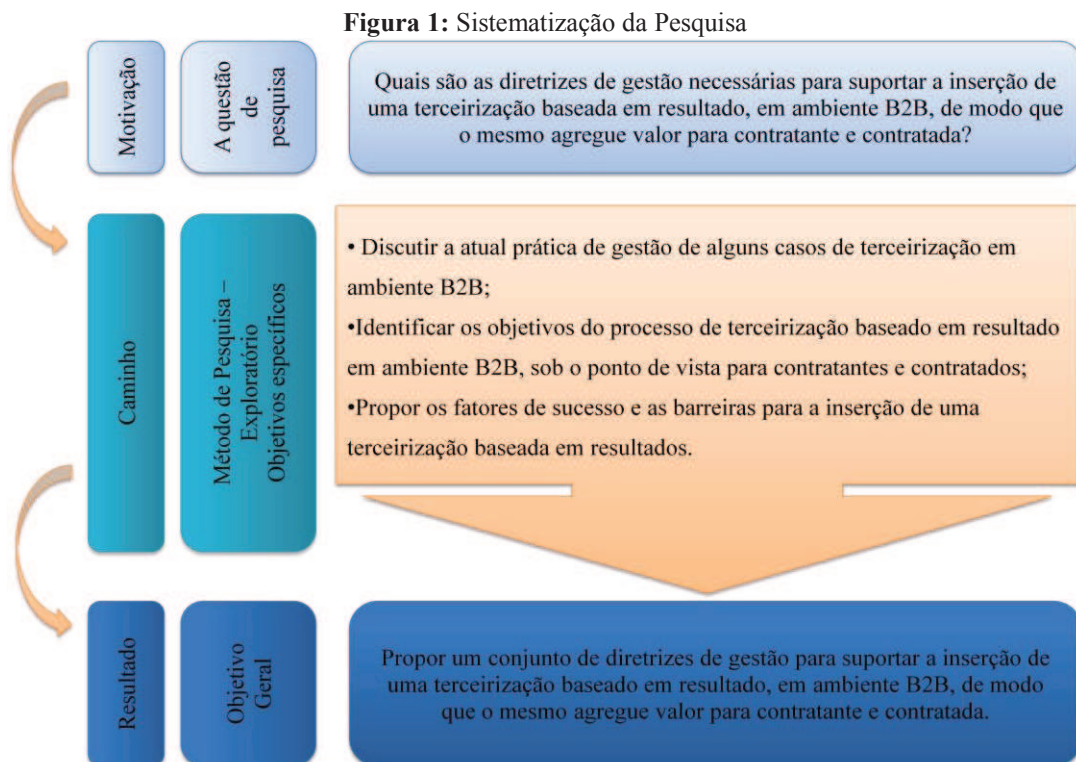
O quarto capítulo apresentará uma análise geral da pesquisa, identificando as implicações gerenciais e acadêmicas.

No capítulo cinco, será apresentada a conclusão acerca dos achados, as sugestões de trabalhos futuros, assim como as limitações da pesquisa.

Por fim, serão apresentados, nos Apêndices A e B, os questionários utilizados nas entrevistas com os gestores contratantes e contratados; os relatórios compilados dessas nos Apêndices C a H; e, no Apêndice I, será apresentada a carta de apresentação enviada às empresas no momento do contato para participarem da pesquisa.

2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Esta pesquisa seguiu o caminho lógico apresentado na Figura 1. A motivação deste estudo foi a questão de pesquisa: “Quais são as diretrizes de gestão necessárias para suportar a inserção de uma terceirização baseada em resultado, em ambiente B2B, de modo que o mesmo agregue valor para a contratante e para a contratada?”. Em vista desse questionamento, procedeu-se a identificação das atuais práticas de gestão, dos fatores de sucesso, das barreiras e dos objetivos esperados do processo de terceirização. Como consequência foram propostas diretrizes de gestão.



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 1 representa de forma esquemática o caminho percorrido na elaboração da presente pesquisa, a partir da definição da questão de investigação. Anteriormente à definição da Figura 1, foi conduzida uma análise das referências pesquisadas identificando as lacunas que auxiliaram na delimitação da questão de pesquisa e os fatores relevantes que auxiliaram os objetivos específicos.

Os métodos e procedimentos adotados ao longo da pesquisa serão detalhados nas próximas duas seções, assim como a pesquisa completa será apresentada no capítulo três.

2.1 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa utilizou o método científico indutivo, o qual é conceituado por Silva e Menezes (2005) como o “conhecimento fundamentado na experiência”. Tal conceito é reforçado por Cauchick Miguel et al. (2010, cap. 1, p. 20) que comentam que “[...] é possível estabelecer uma afirmação na forma de lei ou teoria desde que nenhuma observação entre em conflito com a indução feita”. Dessa forma, o conhecimento se forma e se generaliza a partir das observações. O método científico indutivo mostra ser adequado no contexto desta pesquisa por tratar-se de uma análise através da observação da realidade vivenciada por organizações e seus fornecedores de serviços, que podem se diferenciar em contextos e percepções.

A abordagem de pesquisa foi qualitativa. Segundo Roesch (1999), a abordagem qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de uma prática ou realizar a proposição de planos. Segundo a autora citada, a pesquisa qualitativa deve ser utilizada em uma fase exploratória, na qual se busca obter mais informações sobre o tema a ser estudado.

Quanto à estratégia de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso múltiplo. Ao analisar o objetivo, o estudo de caso demonstra ser adequado, à medida que esse é caracterizado pelo conhecimento profundo de um ou poucos objetos. Permite um conhecimento amplo e detalhado de determinado grupo em um contexto contemporâneo, facilitando a identificação de aspectos relevantes (GIL, 1999; EISENHARDT, 1989).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, que se caracterizam por serem espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal, porém o entrevistador utiliza um conjunto de perguntas abertas para direcionar a conversa (MALHOTRA, 2001). Além das entrevistas, os dados também foram coletados a partir de análise documental e observação direta; completando, assim, o conjunto de informações sugerido para um estudo de caso conforme sugerido por Cuachick Miguel et al. (2010, cap. 6, p. 129 -143).

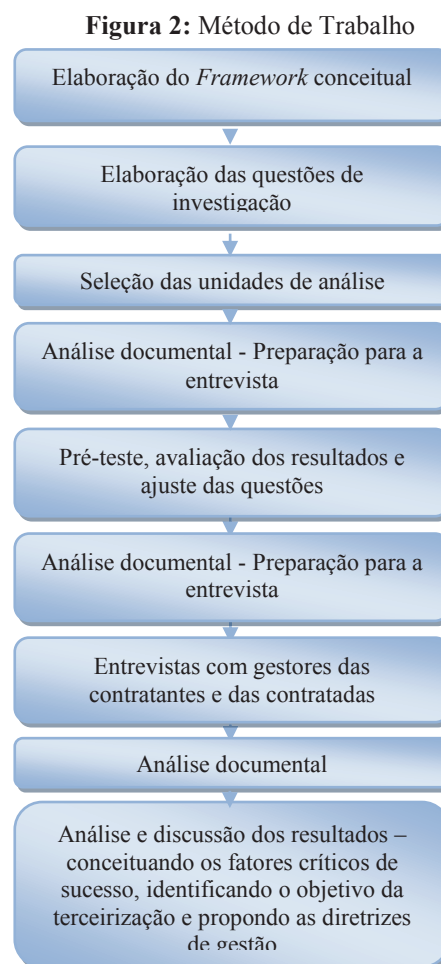
Depois de ir a campo coletar os dados das entrevistas e após a análise documental, é chegado o momento de analisar e triangular todas as informações obtidas. Para isso, a análise foi dividida em três etapas, como segue: inicialmente, elaborou-se uma estrutura descritiva do caso, a fim de organizar o estudo; posteriormente, foram utilizadas tabelas e a estrutura do *framework* para categorizar os dados; e, por fim, foi realizada a triangulação dos dados das

entrevistas com os dados obtidos no exame dos documentos e observações. Para realizar a análise, inicialmente, as entrevistas foram transcritas; após, foram lidas e organizadas. A organização foi realizada seguindo a estrutura do *framework* conceitual.

Na sequência, os dados das entrevistas e das análises documentais foram triangulados através de tabelas e esquemas, com o intuito de garantir o rigor da pesquisa. Cabe destacar que todos os conceitos do método de pesquisa, detalhados acima, foram aplicados através dos métodos de trabalho que, a seguir, serão apresentados e detalhados no artigo.

2.1.1 Método de Trabalho

O método de trabalho está dividido em oito fases conforme exposto na Figura 2.



Fonte: Elaborado pela autora

Com base no referencial teórico consultado, foi construído um *framework* conceitual que visa indicar a relação de constructos e as correlações entre esses, no objetivo de buscar o sucesso da inserção de uma terceirização. A partir do *framework* conceitual, foram desenvolvidos os instrumentos de pesquisa, constituídos de dois questionários de entrevista semiestruturados, com questões abertas: o primeiro questionário designado para os gestores dos contratos das empresas contratantes e o segundo voltado aos gestores dos contratos das empresas contratadas.

A próxima etapa do método de trabalho consistiu em selecionar as unidades de análise onde foram realizadas as entrevistas. Como a estratégia utilizada foi estudo de caso múltiplo, o primeiro passo correspondeu à seleção dos contratos de terceirização baseados em resultado que envolvessem duas organizações, contratante e contratada, e que essas fossem de porte médio ou grande. Desejava-se que os contratos tivessem funcionários que trabalham na planta da contratada, porém essa não foi uma característica excludente. Os contratos deveriam estar vigentes há pelo menos dois anos. Foram selecionados dois contratos extintos, a fim de observar os fatores que levaram o seu rompimento. O objeto do contrato deveria envolver os serviços vinculados à área fim dos contratantes; as contratantes são todas as empresas de manufatura, e os serviços terceirizados deveriam estar relacionados com o processo produtivo. Foram selecionados, então, contratos inseridos em indústrias de segmentos representativos da região sul, metal-mecânica e calçadista. No Quadro 1 estão expostos os contratos selecionados e suas respectivas características.

Quadro 1: Característica dos Contratos e Empresa

Contratadas							
Contratantes	Contratada A - Serviço Metrologia	Contratada B - Manutenção Industrial	Contratada C - Metrologia	Contratada D - Confecção e pintura de solados	Contratada E - Produção de calçados infantis	Contratada F - Logística recebimento e logística interna	Contratada G - Processo de importação e exportação
Contratante A - Empresa multinacional do ramo eletroeletrônico	(Contrato C1) - estabelecido há 11 anos - atualmente com 1 funcionário residente, o que corresponde a 0,01 % dos funcionários da contratante.	(Contrato C2) - estabelecido há 12 anos - atualmente com 32 funcionários residentes, o que corresponde a 9 % dos funcionários da contratante.				(Contrato C3) - estabelecido há 15 anos - atualmente com 83 funcionários residentes, o que corresponde a 22 % dos funcionários da contratante.	(Contrato C4) - estabelecido há 15 anos - atualmente com 27 funcionários residentes, o que corresponde a 7 % dos funcionários da contratante.
Contratante B - Empresa multinacional do ramo automotivo		(Contrato C5) - estabelecido há 9 anos - atualmente inativo, tinha 100 funcionários residentes, o que corresponde a 6% dos funcionários da contratante.					(Contrato C6) - estabelecido há 8 anos - atualmente com 5 funcionários residentes, o que corresponde a 0,031% dos funcionários da contratante.
Contratante C - Empresa multinacional do ramo de metal-mecânico	(Contrato C7) - estabelecido há 11 anos - atualmente inativo. Tinha 6 funcionários residentes, o que corresponde a 0,05 % dos funcionários da contratante.						
Contratante D - Empresa nacional de médio porte do ramo calçadista e varejo				(Contrato C8) - estabelecido há 12 anos - sem funcionários residentes.			

Contratante E - Empresa nacional de médio porte do ramo calçadista e varejo						(Contrato C9) - estabelecido há 11 anos - sem funcionários residentes.		
Contratante F - Empresa multinacional do ramo de implementos agrícolas	(Contrato C10) - Estabelecido há 3 anos - atualmente com 2 funcionários residentes, o que corresponde a 0,001 % dos funcionários da contratante.							
Contratante G - Empresa multinacional do ramo de implementos agrícolas			(Contrato C11) estabelecido há 6 anos - atualmente com 4 funcionários residentes, o que corresponde a 0,005 % dos funcionários da contratante.					

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às empresas contratantes, é importante que elas tenham algumas características comuns, tais como porte, ramo de atuação e estrutura de gestão de contratos. O fato das contratantes terem outros contratos com mais de um fornecedor de serviço, além do especificado na amostra, não é uma barreira para a organização ser selecionada, visto que até é uma característica desejada.

Depois de selecionadas as unidades de análise, foi estabelecido o contato com essas, iniciando com o envio da carta de apresentação que pode ser visualizada no Apêndice I, após por meio de reuniões com os gestores dos contratos, e com eles foram buscados os primeiros documentos a serem analisados. Os documentos necessários foram definidos a partir do *framework* conceitual identificando os itens relevantes a serem analisados antes das entrevistas. Basicamente, o item analisado foi o contrato de prestação de serviços, pois nele normalmente estão informações como escopo, regras e procedimentos a serem seguidos (HANDLEY; BENTON, 2009).

No pré-teste, foram realizadas duas entrevistas utilizando os instrumentos já elaborados, para avaliar a validade desses, e para garantir que as questões não deixem margem para dúvida e interpretações distorcidas. Há que se destacar que foi realizado um pré-teste com um gestor da contratante e um gestor da contratada.

O próximo passo da pesquisa foi realizar as entrevistas semiestruturadas com os gestores dos contratos por parte da contratante e por parte da contratada. As pesquisas foram conduzidas pela pesquisadora de forma presencial e foram registradas através de anotações, dado que os entrevistados não permitiram a gravação.

Uma segunda análise documental foi realizada após a realização das entrevistas. Nessa etapa, buscou-se analisar documentos como relatórios gerenciais que retratassem o desempenho do prestador de serviços, os procedimentos e termos de gestão.

Depois de ir a campo coletar dados nas entrevistas e análise documental, é chegado o momento de analisar e triangular as informações obtidas. Para isso, a análise foi dividida em três etapas. Inicialmente, elaborou-se uma estrutura descritiva do caso, a fim de organizar o estudo. Posteriormente, organizaram-se as respostas das entrevistas na estrutura do *framework*. Após, os dados das entrevistas foram triangulados com a análise documental e as observações da pesquisadora. Por último, ainda na análise, foram identificados os fatores de sucesso e insucesso e esses foram cruzados com as referências teóricas. Dessa análise, foi originada a proposta de diretrizes de gestão.

2.2 LIMITAÇÕES

A seguir, são apresentadas algumas limitações do método e recursos.

2.2.1 Quanto ao Método

Quanto ao método, Roesch (1999) comenta que uma das principais limitações da estratégia estudo de caso é o fato de não haver um esquema conceitual rígido, o que flexibiliza a análise dos resultados. Segundo Yin (2001), essa flexibilização pode gerar problemas decorrentes da falta de direcionamento do pesquisador.

Gil (1999) comenta que o estudo de caso mostra-se limitado à medida que seus resultados não podem ser generalizados para toda uma população. Contudo, o intuito do mesmo não é proporcionar o conhecimento preciso das características da população através de técnicas estatísticas, mas sim o de expandir proposições teóricas.

Quanto às técnicas de coletas de dados, essas apresentam algumas limitações. Na técnica de observação aberta, segundo Gil (1999), o limitante está no fato de que a presença do observador pode inibir o comportamento do observado. Nesta pesquisa, encontra-se um limitante desse tipo à medida que a pesquisadora possui um relacionamento com algumas das organizações contratantes e com as prestadoras de serviço. Com o intuito de amenizar essas objeções, Roesch (1999) recomenda que o observador passe a integrar o ambiente a ser analisado.

Quanto à técnica de entrevista em profundidade, Gil (1999) comenta que as principais limitações dessa técnica são: a falta de motivação do entrevistado em responder as questões, a incompreensão das perguntas, o fornecimento de respostas falsas, a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado e a influência do entrevistador nas respostas. Como forma de diminuir os impactos negativos que as objeções comentadas podem ocasionar, Roesch (1999) sugere que a pesquisa ofereça alguma relevância para o entrevistado, que o entrevistador seja capaz de ouvir e evitar projetar suas opiniões e sentimentos acerca do assunto; buscando, assim, constituir uma relação de confiança com o entrevistado. Além disso, para tentar minimizar a falta de entendimento das questões, foi aplicado um pré-teste com os dois questionários, com o intuito de minimizar os vieses.

Mesmo com as limitações apresentadas acima, acredita-se que o método e as técnicas escolhidas para serem utilizados conseguirão captar e analisar as informações, a fim de que a questão de pesquisa possa ser respondida e os objetivos alcançados.

2.2.2 Quanto aos Recursos

Uma limitação da maioria dos projetos de pesquisa, e nesse não é diferente, está relacionada ao tempo e aos recursos financeiros disponíveis. A limitação de tempo influencia no número de casos passíveis de serem analisados. As questões financeiras estão relacionadas aos locais de aplicação dos casos, sendo inviável a realização de viagens distantes, o que limita a investigação, dado que poderiam ser verificadas realidades diferentes.

No entanto, acredita-se que mesmo com essas limitações o estudo é viável e gerou novos conhecimentos. No capítulo a seguir, será apresentado o artigo resultante desta pesquisa. O artigo tem por objetivo apresentar os resultados do estudo, atendendo ao objetivo geral e aos objetivos específicos. Nos apêndices deste trabalho, estão expostos os questionários utilizados para conduzir as entrevistas que compõem esta pesquisa, assim como as tabelas de dados e a compilação dos resultados.

3 APRESENTAÇÃO DO ARTIGO: PROPOSIÇÃO DE DIRETRIZES DE GESTÃO PARA CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO BASEADOS EM RESULTADO

RESUMO

O propósito deste artigo é propor um conjunto de diretrizes de gestão capaz de suportar os processos de terceirização regidos por contratos baseados em resultado, em um contexto B2B. A terceirização pode trazer diversos benefícios para as organizações, porém, para alcançá-los, elas precisam exercer uma boa gestão dos contratos em todas as fases da terceirização: preparação, implantação e manutenção. A fim de alcançar os objetivos propostos, foi conduzido um estudo de onze contratos mantidos há mais de três anos e de dois contratos reiniciados. Esses contratos são oriundos do relacionamento de sete empresas contratantes e sete contratadas. Como resultado, foram propostas vinte e nove diretrizes de gestão, que contemplam todas as fases do processo de terceirização, e sugeridas atividades práticas que suportem tais diretrizes.

Palavras-chave: Terceirização. Contratos baseado em resultado. Relacionamento de longo prazo.

ABSTRACT

The purpose of this article is to propose a set of management guidelines capable of supporting the outsourcing processes governed by results-based contracts in a B2B context. Outsourcing can bring a number of benefits to the organizations. However, they must have a good contract management across all the phases of outsourcing: preparation, implementation, and maintenance. In order to achieve the proposed objectives, a study was carried out on eleven contracts in existence for over three years and two contracts that were terminated. Those contracts originated from the relationship with seven buyers and seven suppliers. As a result, twenty-nine new management guidelines were proposed contemplating all the phases of the outsourcing process, and practical activities supporting such activities were suggested.

Key Words: Outsourcing. Contracts based on the result. Long-term relationship.

3.1 INTRODUÇÃO

Com as constantes crises econômicas, as organizações convivem com uma pressão competitiva e uma necessidade de melhorar os resultados financeiros (GHODESWAR; VAIDYANATHAN, 2008). Alternativas como redução de custo, aumento da flexibilidade e aumento da eficiência focando em atividades-chave são buscadas constantemente pelas organizações (MAHMOODZADEH; JALALINIA; YAZDI, 2009; KROES; GHOSH, 2010). Dentro desse contexto, estratégias como a terceirização de processos críticos e não críticos têm se mostrado como uma alternativa emergente (HANDLEY; BENTON, 2009; KROES; GHOSH, 2010; GANDHI; GOROD; SAUSER, 2012).

A terceirização tem um caráter estratégico, requer cooperação e colaboração entre contratada e contratante (ISHIZAKA; BLAKISTON, 2012). Para tanto, relações de longo prazo, alinhamento de objetivos e parcerias são fundamentais para garantir o sucesso da relação e alavancar melhores resultados para o negócio (SAKAO; GUNILLA; MATZEN, 2009; MOHANTY; MISHRA; MISHRA, 2009).

Em um contexto B2B, muitas terceirizações relacionadas ao *corebusiness* da empresa requerem o codesenvolvimento de produtos e de processos (SAKAO; GUNILLA; MATZEN, 2009). Em processos como esse, riscos operacionais, financeiros e estratégicos podem ser assumidos e compartilhados entre contratante e contratada; portanto, os mesmos devem ser previamente avaliados para evitar rompimentos ou descontentamentos em contrato de longo prazo (HANDLEY; BENTON, 2009; MAHMOODZADEH; JALALINIA; YAZDI, 2009; GANDHI; GOROD; SAUSER, 2012).

Observam-se, na literatura sobre terceirização, diversos estudos acerca do processo e da gestão de terceirização. Entre os tópicos analisados, destacam-se: (i) gestão do relacionamento (GHODESWAR; VAIDYANATHAN, 2008; BRAUN et al., 2011; HANDLEY; BENTON, 2009; KALAIANAM; VARADARAJAN, 2012; MITREGA; KATRICHIS, 2010; SILVA-DOMINGO; CANET-GINER, 2010); (ii) processo de terceirização (MAHMOODZADEH; JALALINIA; YAZDI, 2009; GHODESWAR; VAIDYANATHAN, 2008; HANDLEY; BENTON, 2009; BOEE; GAYTAN; ARROYO, 2006); (iii) estabelecimento e gestão de contratos (BANDEIRA; MELLO; MAÇADA, 2012; LILLRANK; SÄRKKÄ, 2011; WEIMER; SEURING, 2009); e (iv) benefícios e riscos associados à terceirização (DI GREGORIO; MUSTEEN; THOMAS, 2009; HARLAND et al., 2005).

Além de tópicos específicos, é possível encontrar elementos sobre gestão da terceirização em artigos sobre *Product Service System* (PSS) (MONT, 2002; TUKKER, 2004; KUO et al., 2010; DATTA; ROY, 2010). “O PSS é definido por diversos autores como sendo uma proposta competitiva de produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades de um cliente” (BEUREN; CAUCHICK, 2012, p. 34). Baines et al. (2007) afirmam que o PSS é um modelo especial de *servitização*, que adiciona valor integrando produtos e serviços. A oferta de serviços, sob a forma de terceirização, enquadra-se no modelo apresentado por Tukker (2004) como sendo um PSS do tipo orientado a resultado, segundo o qual os produtos e serviços são considerados como uma ferramenta para alcançar os resultados desejados, incluindo o gerenciamento de atividades, o pagamento por unidade de serviço e o resultado funcional.

Apesar de haver ampla literatura sobre terceirização, observam-se lacunas a serem exploradas. Busi e McIvor (2008) apresentam 10 tópicos emergentes para pesquisa sobre terceirização, dentre os quais, destacam-se: (1) impacto de políticas locais e fatores culturais; (2) gestão do resultado; (3) questões contratuais e nível de serviço; (4) projeto do serviço; (5) gestão de riscos e desafios; e (6) pagamentos e reconhecimentos.

Para Ishizaka e Blakiston (2012), os estudos sobre terceirização ainda precisam ser aprofundados, com foco em questões estratégicas, dado que a terceirização é um caminho estratégico que envolve cooperação e colaboração e que é importante para que os objetivos tanto da contratante como da contratada sejam alcançados.

Além do exposto, observam-se relatos de problemas e baixa satisfação com contratos de terceirização. Como consequência, mencionam-se os rompimentos dos contratos, *reinsourcing* dos processos anteriormente terceirizados e, em situações menos extremas, a manutenção do contrato com certo grau de insatisfação e benefícios reduzidos (LUTZ; RITTER, 2009; ROBINSON et al., 2008; LEE; KIM, 1999; BRAUN et al., 2011).

O cenário exposto motiva a presente pesquisa. A mesma propõe-se aprofundar o estudo sobre a gestão estratégica e operacional da terceirização (ISHIZAKA; BLAKISTON, 2012) através de uma abordagem sistêmica e integrativa, analisando o processo sob o ponto de vista do contratante e do contratado (AHEARNE; KOTHANDARAMAN, 2009). A pesquisa será aplicada em um contexto B2B em contratos baseados em resultado (GLAS; ESSIG, 2008; GRUNEBERG; HUGHES; ANCELL, 2007).

O objetivo geral da pesquisa é propor um conjunto de diretrizes para a gestão dos processos de terceirização baseado em resultados (GHODESWAR; VAIDYANATHAN, 2008; MAHMOODZADEH; JALALINIA; YAZDI, 2009; HANDLEY; BENTON, 2009;

KAKABADSE; KAKABADSE, 2003), que pode ser utilizado por gestores de contratos e gestores de contas para a melhoria do resultado.

3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

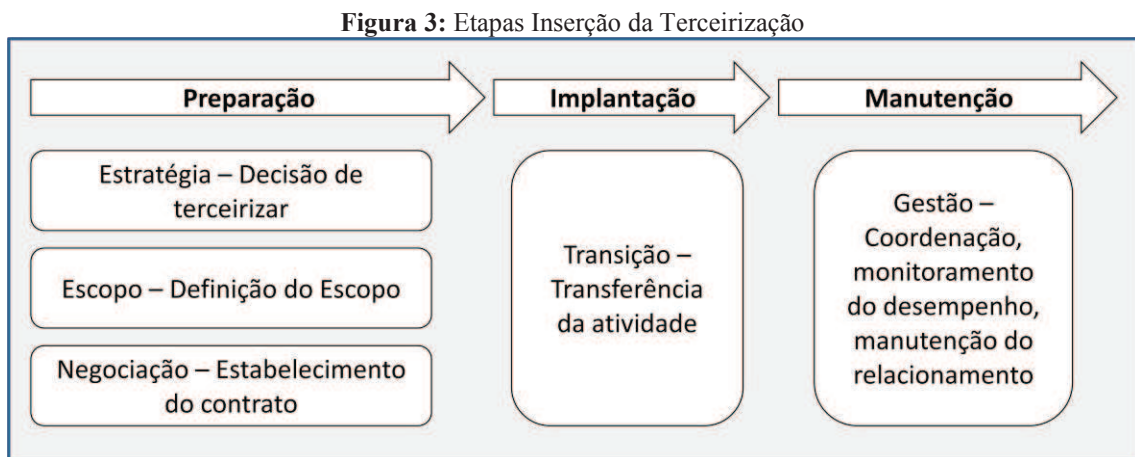
Terceirização é o fato de transferir uma atividade interna para uma atividade externa, através de contratos de longo prazo (GHODESWAR; VAIDYANATHAN, 2008; FREYTAG; CLARKE; EVALD, 2012). As atividades a serem terceirizadas podem ser tanto uma parte da produção como o resultado de um serviço (KALAIIGNANAM; VARADARAJAN, 2012). A terceirização pode, ainda, ser conceituada como um processo que inicia com o desenvolvimento de um projeto de terceirização, seguindo pela implementação do modelo de terceirização e, finalmente, pela gestão do relacionamento com o fornecedor contratado (GHODESWAR; VAIDYANATHAN, 2008; MOMME, 2002).

Gandhi, Gorod e Sauser (2012) classificam a terceirização em três formas: terceirização tradicional, estratégica e futurista. Elas se diferenciam pela expansão do objetivo, passando de simplesmente redução de custo, para um maior valor agregado, até chegar a uma melhora da competitividade do mercado. A estratégia de terceirização parece ter se tornado a solução para os problemas atuais de custo e para o fortalecimento do núcleo de competências da organização (GHODESWAR; VAIDYANATHAN, 2008; HANDLEY; BENTON, 2009).

Entretanto, casos de insucesso ainda são observados na prática (BRAUN et al., 2011). Contratos de terceirização que apresentam problemas com custos, gargalos de capacidade, qualidade e coordenação são mais propícios a serem revertidos (DEKKERS, 2011). Além dos pontos apresentados, Barthélomy (2003) cita os seguintes motivos para o insucesso na terceirização: terceirização de atividades que não devem ser terceirizadas; selecionar o fornecedor errado; escrever um contrato pobre, com vista para questões de pessoal; perder o controle da atividade terceirizada; e falta de plano para uma estratégia de saída (ou seja, mudar de fornecedor ou reintegração de uma atividade terceirizada).

Os fatores citados acima estão relacionados com todo o processo de terceirização. Dessa forma, julga-se interessante identificar as etapas do processo e sinalizar em que pontos podem ocorrer os problemas. Nesse sentido, autores como Ghodeswar e Vaidyanathan (2008), Mahmoodzadeh, Jalalinia e Yazdi (2009) e Boer, Gaytan e Arroyo (2006) apresentam uma

proposta de processo composto pelas seguintes etapas: avaliação da decisão de inserção da terceirização, projeto e execução da implantação e gestão e manutenção da terceirização. Cada uma dessas etapas é subdividida em subetapas que podem ser associados em constructos. Na Figura 3, está o modelo proposto baseado em Ghodeswar e Vaidyanathan (2008).



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Ghodeswar e Vaidyanathan (2008)

Na modelo de inserção de uma terceirização, exposto na Figura 3, são apresentadas as três fases do processo: a primeira é caracterizada como preparação, a segunda como implantação e a terceira como manutenção. Cada uma dessas fases, por sua vez, é dividida em alguns elementos, os quais foram extraídos e trabalhados como constructos neste artigo. Os mesmos são descritos a seguir.

3.2.1 Avaliação de Risco e Análise de Competências

A baixa gestão dos riscos envolvidos em contratos de terceirização é responsável, em algumas situações pelo rompimento dos contratos. Por isso, é fundamental identificar e gerenciar os riscos associados à terceirização (GANDHI; GOROD; SAUSER, 2012). Mahmoodzadeh, Jalalinia e Yazdi (2009) apresentam três tipos de risco em terceirização: os riscos operacionais, os riscos estratégicos e os riscos compostos. Os riscos operacionais estão relacionados com o resultado operacional, de custo e prazo. Handley e Benton (2009) relacionam outro aspecto nesse ponto que é a questão do oportunismo.

Segundo os autores, a contratante deve estar sempre monitorando as atividades dos contratados para evitar intenções equivocadas. Os riscos estratégicos estão relacionados com a

propriedade intelectual e divulgação de problemas da contratante para terceiros; isso pode limitar a mudança de prestador de serviço criando uma dependência entre contratante e contratado (GOTTFREDSON; PURYEAR; PHILLIPS, 2005). Riscos compostos são riscos de longo prazo, como perder a competência para realizar processos internos do negócio no futuro por causa da falta de conhecimento.

Além dos riscos citados, Gandhi, Gorod e Sauser (2012) citam os riscos associados ao projeto da terceirização: cronograma, capacidade técnica, resultado financeiro, escolha do parceiro ideal, integração cultural entre contratante e contratado, reputação e flexibilidade. Nesse sentido, é recomendado que a organização realize uma avaliação de competência de prestadores de serviços verificando a capacidade que eles possuem de executar a atividade e analisando a importância que essa possui para a organização contratada (HANDLEY; BENTON, 2009).

3.2.2 Alinhamento Estratégico

A similaridade cultural é identificada como um fator importante para o sucesso da terceirização, visto que isso facilita a compreensão de objetivos e práticas de trabalho (ISHIZAKA; BLAKISTON, 2012). Além disso, na etapa de alinhamento estratégico, é importante que a organização avalie e identifique as atividades que podem ser consideradas seu *corebusiness* e, de posse dessa avaliação, examine a pertinência de terceirizar as atividades (MAHMOODZADEH; JALALINIA; YAZDI, 2009). Boer, Gaytan e Arroyo (2006) sugerem as seguintes etapas para avaliação e tomada de decisão sobre a terceirização de algum processo: definir as competências essenciais e estratégias, avaliar os custos e analisar os fornecedores e concorrentes.

3.2.3 Estabelecimento do Contrato

O contrato tem a finalidade de regular a relação entre duas organizações que estabelecem negócios (KUMAR; KUMAR, 2004). O contrato, normalmente, é constituído por especificações, obrigações e definições no processo de resolução de litígios. Práticas efetivas de contratação, tais como nível de serviço, contratos de resultado, papel e

responsabilidades de cada empresa, bem como estruturas estabelecidas de penalidades e recompensas são sugeridas para oferecer benefícios em termos de alinhamento de metas e redução dos riscos estratégicos (POPPO; ZENGER, 2002; KUMAR; MARKESSET; KUMAR, 2004). Ishizaka e Blakiston (2012) sugerem que o contrato deve ser flexível, permitindo certas alterações de escopos e ampliações do mesmo no longo prazo.

3.2.4 Processo de Implantação da Terceirização

Segundo Ghodeswar e Vaidyanathan (2008), no processo de implantação da terceirização, as atividades que eram realizadas pela contratante passam para a responsabilidade da contratada. Conforme citado por Gandhi, Gorod e Sauser (2012), nessa fase, estão associados riscos envolvendo cronograma, capacidade técnica de atendimento e interação cultural das duas empresas. É recomendado que uma fase piloto seja conduzida, assim como a utilização de técnicas como a reengenharia de processos, a fim de obter melhores resultados (GHODESWAR; VAIDYANATHAN, 2008).

3.2.5 Coordenação da Terceirização

Algumas atitudes são benéficas para possibilitar um bom resultado na relação de terceirização. Segundo Kakabadse e Kakabadse (2003), reconhecer as semelhanças culturais e as não semelhanças entre os parceiros, melhorar continuamente a qualidade do relacionamento entre contratante e contratado, buscar um gerenciamento eficaz dos relacionamentos por meio de mudanças no contrato e efetivamente gerir as relações através de monitoramento contribuem para uma relação de alto resultado. Cabe advertir que essas atividades devem estar vinculadas a uma estrutura adequada, formada por pessoas competentes que suportem a estratégia de terceirização (ISHIZAKA; BLAKISTON, 2012). Práticas de reconhecimento dos contratados e remuneração variável vinculada ao resultado são benéficas para a relação contratante e contratado (BULLINGTON; BULLINGTON, 2005; BURDON; BHALLA, 2005; KIM; COHEN; NETESSINE, 2007; DATTA; ROY, 2010).

3.2.6 Gestão do Relacionamento

O gerenciamento do relacionamento com os contratados é uma das principais dificuldades para o sucesso das terceirizações (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007). Gestão de relacionamento representa o grau que a empresa contratada tem se esforçado para estabelecer, a fim de manter um relacionamento mutuamente benéfico com a empresa contratante (HANDLEY; BENTON, 2009). Por esse motivo, tem sido citada a necessidade de existir o envolvimento da alta gestão, bem como gestão de nível médio no processo de gestão de relacionamento (KAKABADSE; KAKABADSE, 2003). Similaridade cultural, simetria de informações e balanceamento de poder de barganha são identificados como itens que propiciam um bom relacionamento (SILVA-DOMINGO; CANET-GINER, 2010). Além disso, práticas que estimulem a comunicação, reforcem a confiança entre os parceiros e que estimulem o compartilhamento de riscos fortalecem a relação entre contratante e contratado (ISHIZAKA; BLAKISTON, 2012; MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007).

3.2.7 Cocriação de Valor

A co-criação de valor é um fator relevante para a manutenção do relacionamento entre contratante e contratado. Segundo Ghodeswar e Vaidyanathan (2008), o relacionamento entre a contratante e os contratados depende muito do tipo de serviço e do grau de dependência desses. O objetivo é que as duas organizações trabalhem juntas de uma maneira sinérgica. Esse mesmo autor divide o relacionamento em três fases: a primeira fase denomina-se relação comercial, a segunda chama-se relação de parceria para um melhor resultado (cocriação) e a terceira é reconhecida como maturidade na qual as duas organizações tornam-se dependentes. De acordo com Braun et al. (2011), cocriação implica o cliente e o fornecedor trabalharem juntos como um time com o objetivo fim de melhorar um produto ou serviço. Por sua vez, práticas de melhoria contínua por parte dos contratados são muito bem vistas pelas contratantes (ISHIZAKA; BLAKISTON, 2012).

3.2.8 Gestão Estratégica da Terceirização

Para Kakabadse e Kakabadse (2003), o alinhamento da terceirização com a estratégia de negócios da empresa, o esclarecimento de capacidades e competência, a identificação de lacunas estratégicas e estratégias específicas para a redução de custos e aproveitamento de ativos, e o reconhecimento das dependências da empresa são tópicos que devem estar presentes em uma gestão estratégica de terceirização. Os referidos tópicos têm o intuito de fortalecer a relação fazendo com que seja estabelecida uma parceria duradoura. Verifica-se, ainda, que o apoio da alta administração aparece como item fundamental para o sucesso da terceirização; em contraponto, o baixo apoio da alta administração é um dos principais motivos de insucesso no processo de terceirização (ISHIZAKA; BLAKISTON, 2012).

Os itens expostos até o momento representam os fatores críticos identificados na literatura para uma relação duradoura entre empresas contratadas e empresas contratantes em ambiente B2B de terceirização. O Quadro 2 apresenta um resumo desses fatores.

Quadro 2: Resumo dos Fatores Críticos para a Terceirização

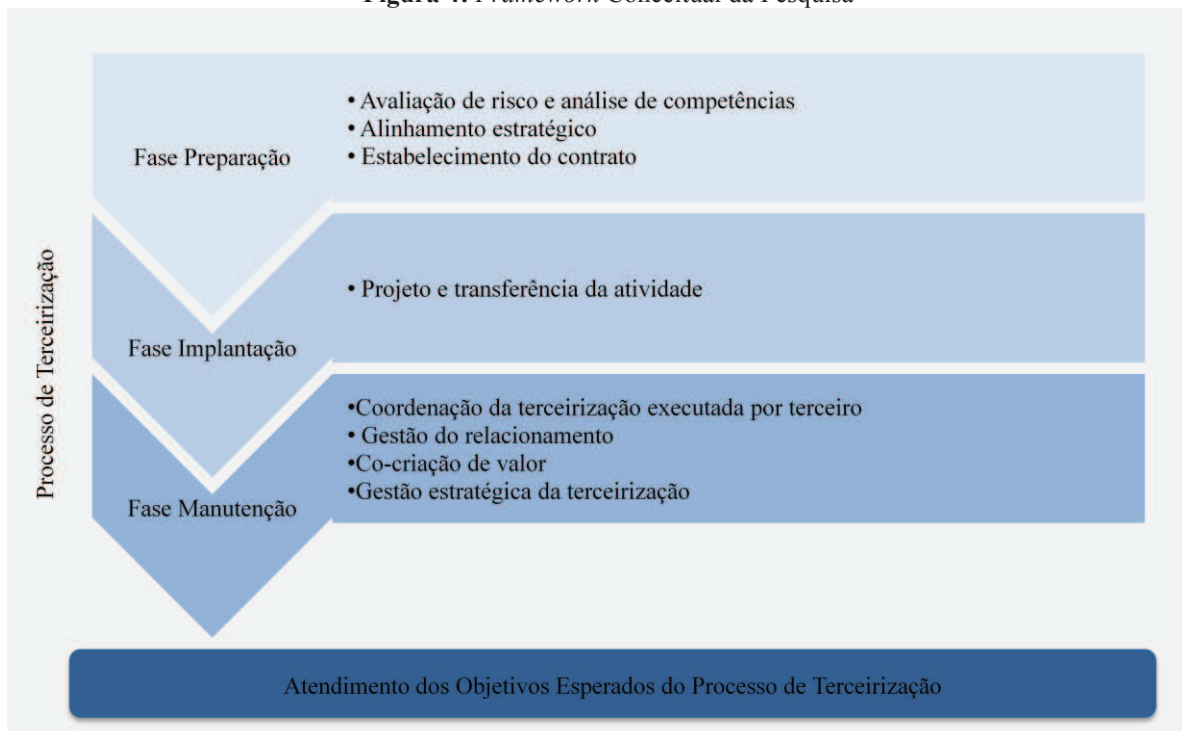
Fase de Inserção	Constructos	Autor
Preparação	Avaliação de risco e análise de competências – risco relacionado em incluir um terceiro em rotinas da organização. Os riscos podem ser exemplificados como: propriedade intelectual, dependência, custos e oportunismo.	Gandhi, Gorod e Sauser (2012); Mahmoodzadeh, Jalalinia e Yazdi (2009); Handley e Benton (2009); Gottfredson, Puryear e Phillips (2005).
	Alinhamento estratégico – os objetivos das duas empresas envolvidas em um processo de terceirização, estando alinhados, aumentam a possibilidade de sucesso do relacionamento.	Ishizaka e Blakiston (2012); Boer, Gaytan e Arroyo (2006); Mahmoodzadeh, Jalalinia e Yazdi (2009).
	Estabelecimento do contrato – instrumento que estabelece a regra de uma relação comercial. Normalmente é dividido em itens como pagamentos, produtos, requerimentos operacionais e objetivos.	Handley e Benton (2009); Mahmoodzadeh, Jalalinia e Yazdi (2009); Braun et al. (2011); Ishizaka e Blakiston (2012).
Implantação	Projeto e transferência da atividade – etapa relacionada com o processo de inserção de uma terceirização.	Ghodeswar e Vaidyanathan (2008); Gandhi, Gorod e Sauser (2012); Mahmoodzadeh, Jalalinia e Yazdi (2009).

continuação

Manutenção	Coordenação da terceirização executada por terceiro - reconhecer as semelhanças culturais, melhorar continuamente a qualidade do relacionamento entre contratante e contratado e efetivamente gerir as relações através de monitoramento contribuem para uma relação duradoura.	Kakabadse e Kakabadse (2003); Ishizaka e Blakiston (2012); Bullington e Bullington (2005); Burdon e Bhalla (2005); Kim, Cohen e Netessine (2007); Datta e Roy (2010).
	Gestão do relacionamento - gestão de relacionamento representa o grau que a empresa contratada tem se esforçado para estabelecer, a fim de manter um relacionamento mutuamente benéfico com a contratante e vice-versa.	Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007); Handley e Benton (2009); Kakabadse e Kakabadse (2003); Silva-Domingo e Canet-Giner, (2010); Ishizaka e Blakiston (2012).
	Co-criação de valor - cocriação implica o cliente e o fornecedor trabalharem juntos como um time com o objetivo fim de melhorar um produto e serviço.	Ghodeswar e Vaidyanathan (2008); Braun et al. (2011); Ishizaka e Blakiston (2012).
	Gestão estratégica da terceirização - alinhamento da terceirização, grau de dependências das organizações e esclarecimento das competências necessárias devem ser avaliados estrategicamente.	Kakabadse e Kakabadse (2003); Ishizaka e Blakiston (2012).

Fonte: Elaborado pela autora

Com base nos fatores críticos apresentados, foi elaborado um *framework* conceitual com o objetivo de sistematizar o estudo e orientar a pesquisa no campo. O *framework* conceitual está exposto na Figura 4. Ele é composto por três fases: a primeira é a fase de preparação que compreende o processo de preparação para a terceirização; a segunda é a fase de implantação, compreende o projeto e transferência das atividades que até então eram da organização e agora passam para uma empresa contratada; e a última fase é a manutenção, uma vez que o contrato e a relação estão estabelecidos, entra uma etapa na qual o objetivo é manter e aprimorar a parceria.

Figura 4: *Framework* Conceitual da Pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora

No *framework* acima, estão citados os constructos identificados na teoria que guiarão a condução desta pesquisa. O *framework* apresentado será utilizado para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, e a partir desse momento norteará a coleta e análise de dados, que serão apresentados nas próximas seções.

3.3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste item, serão detalhados o desenho da pesquisa e a coleta de dados.

3.3.1 Desenho da Pesquisa

Busi e McIvor (2008) destacam que é necessário ampliar o estudo sobre conceitos importantes da gestão da terceirização e as implicações desses nas práticas gerenciais, a fim de garantir o sucesso da terceirização. Ishizaka e Blakiston (2012) ressaltam que os estudos sobre terceirização ainda precisam ser aprofundados, com foco em questões estratégicas, principalmente quando vinculados a contratos baseados em resultado. Com o intuito de

contribuir para o preenchimento das lacunas teóricas apresentadas, este estudo adota uma abordagem exploratória. A estratégia de pesquisa utilizada foi estudo de caso múltiplo, recomendado quando o objetivo maior da pesquisa inclui contribuições conceituais e pretende-se conhecer fatos em profundidade inseridos em um contexto contemporâneo (EISENHARDT, 1989; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; YIN, 2001). O protocolo de pesquisa inclui revisão de referenciais, definição dos fatores críticos para terceirização, definição do objetivo, bem como coleta e análise de dados empíricos.

Considerando a possibilidade de baixa acurácia dos métodos qualitativos oriundos da riqueza de informações nos dados (DUBÉ; PARÉ, 2003), este estudo utilizou triangulações para assegurar a validade de suas construções. Foram triangulados dados oriundos de entrevistas semiestruturadas, observação direta do relacionamento e estrutura entre contratante e contrato e da análise documental de contratos e indicadores. Para tanto, definiu-se um protocolo de pesquisa no projeto dessas visando aumentar a confiabilidade, assim como foi estabelecido um protocolo para a coleta de dados e a transcrição das entrevistas.

Foram realizadas entrevistas com gestores de contrato de terceirização de empresas contratantes e contratadas inseridas no contexto industrial B2B, seguindo as orientações propostas por Miguel (2007). Para a condução das entrevistas, foram elaborados dois roteiros de pesquisa, um para ser aplicado com os gestores das contratantes e outro com os gestores das contratadas. Os roteiros de entrevista foram construídos considerando as três fases do processo de terceirização (preparação, implantação e manutenção). As perguntas que compuseram os roteiros de pesquisa semiestruturados, assim como a definição dos documentos que foram analisados, tiveram origem nas consultas às referências teóricas e nos fatores críticos já apresentados na seção dois do artigo. A análise dos achados deu-se pela sua organização e categorização através da estrutura do *framework*, conforme recomendado por Miguel (2007).

3.3.2 Coleta de Dados

A unidade de análise consistiu em 11 contratos de terceirização formados por empresas contratantes e contratadas inseridas em um ambiente industrial. O objeto de todos os contratos está relacionado com os processos da cadeia de valor do produto final da contratante. Para manter a confidencialidade dos contratos e das empresas e assim permitir

liberdade na discussão dos achados, os contratos e as empresas tiveram seus nomes preservados e foram nominados conforme indicado no Quadro 3.

Quadro 3: Característica dos Contratos e Empresa

Contratantes	Contratadas						
	Contratada A - Serviço Metrologia	Contratada B - Manutenção Industrial	Contratada C - Metrologia	Contratada D - Confecção e pintura de solados	Contratada E - Produção de calçados infantis	Contratada F - Logística de recebimento e logística interna	Contratada G - Processo de importação e exportação
Contratante A - Empresa multinacional do ramo eletroeletrônico	(Contrato C1) - estabelecido há 11 anos - atualmente com 1 funcionário residente, o que corresponde a 0,01 % dos funcionários da contratante.	(Contrato C2) - estabelecido há 12 anos - atualmente com 32 funcionários residentes, o que corresponde a 9 % dos funcionários da contratante.				(Contrato C3) estabelecido há 15 anos - atualmente com 83 funcionários residentes, o que corresponde a 22 % dos funcionários da contratante.	(Contrato C4) estabelecido há 15 anos - atualmente com 27 funcionários residentes, o que corresponde a 7 % dos funcionários da contratante.
Contratante B - Empresa multinacional do ramo automotivo		(Contrato C5) - estabelecido há 9 anos - atualmente inativo, tinha 100 funcionários residentes, o que corresponde a 6% dos funcionários da contratante.					(Contrato C6) estabelecido há 8 anos - atualmente com 5 funcionários residentes, o que corresponde a 0,031% dos funcionários da contratante.
Contratante C - Empresa multinacional do ramo de metal-mecânico	(Contrato C7) estabelecido há 11 anos - atualmente inativo. Tinha 6 funcionários residentes, o que corresponde a 0,05 % dos funcionários da contratante.						
Contratante D - Empresa nacional de médio porte do ramo calçadista e varejo				(Contrato C8) - estabelecido há 12 anos - sem funcionários residentes.			
Contratante E - Empresa nacional de médio porte do ramo calçadista e varejo					(Contrato C9) - estabelecido há 11 anos - sem funcionário residente.		
Contratante F - Empresa multinacional do ramo de implementos agrícolas	(Contrato C10) - Estabelecido há 3 anos - atualmente com 2 funcionários residentes, o que corresponde a 0,001 % dos funcionários da contratante.						

continua

continuação

Contratantes	Contratadas						
	Contratada A - Serviço Metrologia	Contratada B - Manutenção Industrial	Contratada C - Metrologia	Contratada D - Confecção e pintura de solados	Contratada E - Produção de calçados infantis	Contratada F - Logística de recebimento e logística interna	Contratada G - Processo de importação e exportação
Contratante G - Empresa multinacional do ramo de implementos agrícolas			(Contrato C11) estabelecido há 6 anos - atualmente com 4 funcionários residentes, o que corresponde a 0,005 % dos funcionários da contratante.				

Fonte: Elaborada pela autora

No Quadro 3 é possível visualizar a constituição dos contratos pelas empresas contratantes e contratadas, as características das empresas, assim como o objetivo fim dos contratos. Os contratos C1, C7, C10 e C11 possuem o mesmo objetivo: gerenciar o sistema de medição (controle dos instrumentos, calibração, estudos de repetibilidade e reprodutibilidade – R & R); os contratos C2 e C5 possuem o objetivo similar de gerenciamento e manutenção dos equipamentos do processo produtivo; os contratos C4 e C6 possuem o intuito de gerenciar a logística de distribuição de produtos finais e peças para exportação, e importação de suprimentos. Os demais contratos possuem objetivos distintos, sendo o objetivo do contrato C8 a pintura e o desenvolvimento de solados; do contrato C9 a produção de calçados infantis; e do contrato C3 a logística de entrada e interna de suprimentos produtivos.

Uma característica dos contratos analisados é a remuneração por unidade de serviço, sendo o valor pago relacionado ao resultado mínimo estabelecido. Todas as contratantes estudadas oferecem atividades de gerenciamento e operação de serviços na planta da contratante, com exceção da contratada D e E que operam em sua própria sede.

Com os gestores das empresas contratantes e contratadas foram realizadas entrevistas semiestruturadas com foco no contrato específico. As entrevistas foram realizadas no período de agosto de 2012 até novembro de 2012. Cada entrevista teve duração aproximada de 1 hora e ocorreu na sede das empresas. Primeiramente, foram entrevistados os gestores das contratantes e, depois, os gestores das contratadas, com o intuito de validar e verificar o alinhamento de respostas e o posicionamento dos dois atores do contrato.

3.4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Os contratos podem ter configurações distintas. Por exemplo, os contratos C8 e C9 não possuem funcionários residentes da planta da contratante, diferentemente dos demais. Outra característica é a relação de dependência entre as empresas. A empresa contratante B afirma ser dependente dos funcionários da contratada e a contratante E afirma depender do contratado sob a pena de não atender aos seus clientes. Outro ponto de interesse dos contratos refere-se à estrutura de gestão; nos contratos em que o gestor do contrato possui experiências anteriores como prestador de serviço, esse tende a ter um relacionamento melhor com os seus contratados; esse ponto é observado nos contratos C2, C3 e C11.

Apresentam-se, a seguir, as práticas de gestão vinculadas a cada uma das fases do processo de terceirização nos casos estudados.

3.4.1 Fase Preparação

Preparação consiste na fase de avaliação da viabilidade da terceirização, seleção do fornecedor, definição do escopo da terceirização, preparação e assinatura do contrato (GHODESWAR; VAIDYANATHAN, 2008). Os seguintes constructos foram avaliados nessa etapa: (a) ‘avaliação de risco e análise de competências’; (b) ‘alinhamento estratégico’; e (c) ‘estabelecimento do contrato’.

No constructo ‘avaliação de risco e análise competências’, observa-se uma discrepância entre os contratos. A maior parte das empresas realizou a contratação da prestadora de serviço de forma menos analítica (contratos C1, C7, C8, C3 e C4), ou seja, não houve uma avaliação quanto às competências dos contratados e uma avaliação completa do risco de transferência da atividade; foi realizada, basicamente, uma avaliação econômica. Essa característica é vista principalmente nos contratos mais antigos que ocorreram há mais de 10 anos, período em que se acentuou o processo de terceirização no Brasil (DIEESE, 2003).

No entanto, no contrato mais recente (C11), verifica-se uma seleção mais rigorosa do prestador de serviço, contemplando itens como período de experiência e avaliação técnica de amostras, o que gerou uma confiança da contratante em relação à empresa contratada, conforme relato do gestor da contratante. Observa-se que a experiência passada do gestor da

contratante F em relação ao contrato C10 gerou preferência pela empresa contratada A. Desse modo, o contrato foi estabelecido com essa sem uma análise profunda e comparação com outras organizações.

No construto ‘alinhamento estratégico’, observam-se posicionamentos semelhantes por parte dos gestores das contratantes. Todos objetivavam buscar parcerias com fornecedores que trouxessem soluções completas e que pudessem contribuir com inteligência e experiência nos processos terceirizados. Por parte dos gestores das contratadas, todas as empresas pretendem seguir no ramo de serviços, buscando ampliar o escopo, investindo em profissionalização e assumindo, junto com a contratada, uma remuneração variável compatível com o resultado de ambas as empresas.

Quanto ao objetivo da terceirização, tanto a contratada B como contratante A entendem que um bom serviço de manutenção terceirizado não reduz o custo global, mas agrega qualidade. O mesmo aspecto foi observado com relação às contratantes dos serviços de A; o objetivo é melhorar a qualidade do sistema de medição. Para os contratos C3, C4 e C11, a ênfase está em reduzir custos e melhorar processos. Nos contratos C8 e C9, verifica-se uma necessidade de complemento de capacidade, uma vez que as contratantes não teriam recursos internos para realizar o serviço. Os gestores das contratantes de forma geral comentam que há uma preocupação constante em reduzir os custos com as contratadas, o que pode ocorrer por meio de aumento de produtividade. Os gestores das contratadas salientam que a contratante nunca sai perdendo; há uma relação de poder estabelecida. Nesse caso, as contratadas precisam ceder abrindo mão de uma lucratividade momentânea por uma perspectiva de lucro no longo prazo.

No constructo ‘estabelecimento do contrato’, apenas os gestores das contratantes responsáveis pelos contratos C1 e C8 afirmaram não conhecerem ou não possuírem o contrato. As demais relações são regulamentadas por esse instrumento, porém o seu conteúdo tende a ser genérico, conforme afirmado pelos gestores tanto das empresas contratantes como da contratada. Observa-se que, nos contratos rompidos (C5 e C7), houve um problema de entendimento de contrato, sendo que em algumas situações as regras não estavam claras, de acordo com o depoimento dos gestores de contrato da contratante e da contratada.

3.4.2 Fase Implantação

Essa fase relaciona-se à transferência das atividades anteriormente executadas pela contratante para as contratadas. Nessa etapa, o constructo estudado é o projeto de transferências das atividades.

Os primeiros funcionários da contratada C2 eram ex-funcionários da contratante, o que facilitou a execução dos processos. Contudo, houve dificuldade de aceitação do novo contrato trabalhista por parte desses funcionários, pois alguns benefícios foram extintos. Nos casos C1, C3, C4, C8 e C9, também houve a migração de ex-funcionários da contratante para as provedoras. Especificamente, no caso das empresas contratadas D e E, essas receberam, no início das atividades, um aporte financeiro da contratante, com o intuito de alavancar a atividade; essa intervenção da contratante ocorreu em outros momentos ao longo da manutenção do contrato.

3.4.3 Fase Manutenção

Nessa fase, as contratadas já estão inseridas na organização contratante e o processo terceirizado já está estabilizado. Os seguintes constructos estão presentes nessa etapa: (a) ‘coordenação das contratadas’; (b) ‘gestão do relacionamento’; (c) ‘gestão estratégica dos contratos’; e (d) ‘cocriação de valor’.

No construto ‘coordenação das contratadas’, em todos os casos, são utilizadas medidas de resultado para avaliar as contratadas. Essa prática varia de intensidade; em quatro casos, contratantes e contratadas usam as mesmas medidas de resultado e as mesmas ferramentas de monitoramento e controle. Nos outros casos, as medidas de resultado das contratadas não são exatamente as mesmas da contratante, mas, segundo os contratantes, esses instrumentos permitem manter um bom sistema de controle de resultado das contratadas. Normalmente, não há uma periodicidade definida para reunião de análise; a mesma decorre de uma combinação entre as empresas, assim como os indicadores monitorados não estão expressos no contrato, com exceção do contrato C11. Alguns gestores ou sócios das empresas contratadas mantêm como prática visitar constantemente as empresas contratantes, prática que se traduz, segundo as contratadas, em bons resultados, principalmente quanto à resposta de

problemas e ao fortalecimento do relacionamento. No contrato C6, o contratado oferece um plano de fidelidade, incluindo um serviço de consultoria e melhoria contínua para o processo terceirizado.

O contrato, para todos os respondentes, não é usado como ferramenta de gestão; ele somente é usado no momento da renovação do contrato ou em caso de ampliação de escopo de atividades. Apesar de não ser uma ferramenta presente na rotina de gestão, os contratados afirmam que uma ferramenta fundamental que deveria ser mais bem utilizada; por exemplo, o contratado G afirma que, no contrato, deveria estar bem detalhado, especificando a função dos funcionários que ficam na planta do cliente, já que normalmente esse é um ponto de conflito. Outro ponto que o contratado C ressalta é a necessidade de estar claro o objetivo da terceirização, pois, apesar dos indicadores de resultado, o verdadeiro objetivo da organização parece não estar claro para ele.

No construto ‘gestão do relacionamento’, de forma geral, verifica-se uma preocupação com o relacionamento tanto de contratante como contratado. Em alguns ramos de negócio, verifica-se uma cumplicidade maior entre as empresas inclusive com financiamento em algumas situações (contrato C8 e C9), normalmente quando está associada a um grau maior de dependência da contratante. Verifica-se também que há alguns prestadores de serviço com um foco maior em relacionamento, incluindo práticas de visitas periódicas, pró-atividade para resolver problemas, foco em melhoria contínua dos processos e busca por redução de custo.

Nos contratos C1, C3 e C7, foi observada uma relação um pouco desgastada, visto que o contrato C7 chegou a ser rompido. Segundo o gestor da contratante, pouca atenção ainda é dada ao resultado da contratada e há pouca interação com a mesma. O gestor da contratada confirma essa visão e alega estar estruturando o quadro de funcionários atuante na contratante visando melhorar esse relacionamento. O gestor da contratada A alega que em muitos casos faz concessões, inclusive executando atividades que não estão previstas no contrato, e que possui o mesmo posicionamento para os demais contratos. Isso porque esse mesmo tratamento gera uma satisfação maior, como evidenciado no contrato C10. No contrato C7, a contratada A afirma que foi injustiçada na perda do contrato e que havia uma preferência clara da contratante por outro prestador de serviço.

No construto ‘gestão estratégica dos contratos’ um ponto que chama atenção no contrato C5 é a influencia das crenças da empresa no processo de terceirização. A contratante afirma que um dos principais motivos da ruptura do contrato foi a falta de crença da organização com o modelo de terceirização. Segundo o gestor entrevistado, a diretoria nunca gostou do modelo de terceirização e, desde o início, queria internalizar a atividade de

manutenção, por entender que essa possui uma alta influência no negócio. Outro ponto a ressaltar é a preocupação das contratantes com a dependência e *know how*. Observa-se que os processos onde ocorrerem a inserção da terceirização são considerados, pelos gestores da contratante, tecnicamente simples e de conhecimento comum no mercado. Neste caso, a contratante apresenta pouca preocupação em manter o know-how destes processos, o que contradiz o apresentado em Mahmoodzadeh, Jalalinia e Yazdi (2009). Da mesma forma o grau de dependência, dado que o contratado pode ser substituído por outras organizações.

No construto ‘co-criação de valor’, poucas práticas são observadas. Normalmente os contratados buscam melhorias para manter a fidelidade dos clientes. O contratante A entende que a contratada B estimula os funcionários a participarem dos times de melhoria e apresentar melhorias visando manter o relacionamento. Nos contratos C2, C4, C6, C10 e C11 há uma cláusula de produtividade (obter 5% de agregação de valor por ano, observada através da redução do custo do contrato), porém esse valor é repassado para a contratante sem o compartilhamento de ganhos. Nos demais contratos não é observada a cobrança por produtividade explicitada em contrato; caso os contratados consigam uma melhoria, o benefício não necessariamente é repassado a contratante. A contratada C8, apesar de não ter ganhos extras, já desenvolveu diversas melhorias para a contratante, tendo como recompensa a manutenção do negócio.

No conteúdo exposto até o momento observam-se comportamentos e práticas distintos entre os contratos, algumas com relevância positiva configurando um fator de sucesso e algumas com um impacto negativo caracterizando assim uma barreira do processo. Diante disso, para facilitar o entendimento o Quadro 4 pretende sumarizar a discussão apresentando de forma resumida as barreiras e os fatores de sucesso vinculados aos contratos.

Quadro 4: Fatores de Sucesso e Barreiras

Contrato	Fatores de Sucesso	Barreiras
C1	O escopo do contrato é cumprido.	Contrato foi, por muito tempo, abandonado pela contratante o que gerou uma sensação de descaso para a contrata, que acabou por relaxar com o resultado. Hoje isso é visto como pouca pró-atividade.
C2	Bom relacionamento das duas empresas. Contrato constantemente gerenciado. Rotina de indicadores de resultado estabelecida.	Não identificado.
C3	Não identificado.	Contrato foi por muito tempo abandonado pela contratante o que gerou uma sensação de descaso para a contrata, que acabou por relaxar com o desempenho. Hoje isso é visto como pouca pró-atividade. Falta de incentivo para gerar melhorias.
C4	Não identificado.	A contratada não percebe pró-atividade na contratante. A sensação é que eles não resolvem os problemas. Isso começou a mudar após a avaliação de concorrentes, e

		uma ameaça de substituição.
--	--	-----------------------------

continua
continuação

Contrato	Fatores de Sucesso	Barreiras
C5 (Inativo)	Não identificado.	Empresa contratante não acredita no modelo de terceirização. Dificuldade de entendimento do contrato de remuneração por resultado.
C6	Programa de fidelidade que oferece uma consultoria para contratantes com uma ampla gama de produtos.	Alguns conflitos sobre o escopo do contrato; a responsabilidade principalmente dos funcionários residentes não está descrita no contrato.
C7 (Inativo)	Não identificado.	Relacionamento bastante desgastado, pouco acompanhamento do prestador de serviço. Escopo de atividades não estava claro em contrato e gerava diversas divergências.
C8	Parceria e clareza entre as duas empresas. Profissionalização da gestão do prestador de serviço com indicadores e cuidado com a qualidade.	Baixo volume de produção local o que pode vir inviabilizar o negócio.
C9	Especialização do contratado, indicadores constantemente monitorados. Acompanhamento bem próximo por parte da contratante.	Não identificado.
C10	Escopo de atividades está bem definido em contrato, assim como a forma de pagamento. Bom relacionamento entre contratado e contratante. O gestor do contrato já trabalhou na contratada.	Não identificado.
C11	Processo de avaliação do prestador de serviço na contratação. Contrato com escopo definido. Acompanhamento por parte da contratante e contratada.	O objetivo do contrato não está claro, há dúvidas sobre o que é esperado.

Fonte: Elaborado pela autora

3.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS

Todas as fases do processo de terceirização demonstram ser relevantes para um processo bem sucedido. Na fase inicial de preparação observa-se que conduzir um processo de seleção criterioso, identificando se o parceiro escolhido possui as competências e a confiança necessárias, contribui para uma maior confiança na relação na medida em que diminui os riscos estratégicos e operacionais (GANDHI; GOROD; SAUSER, 2012; MAHMOODZADEH; JALALINIA; YAZDI, 2009; HANDLEY; BENTON, 2009). Observa-se no contrato C11, que uma seleção rigorosa contribui positivamente para o relacionamento com o contratado, diferenciando-o, por exemplo, dos contratos C3 e C4 onde não ocorreu tal processo.

Tão importante quanto realizar a avaliação dos parceiros, é a contratante fazer a avaliação interna se realmente o modelo de terceirização se adapta a sua estratégia macro. Como pode ser observado no contrato C5 um dos principais motivos da ruptura foi um baixo alinhamento entre o modelo e a estratégia da organização, segundo o relato tanto do gestor do contratante como da contratada, a diretoria nunca foi a favor do modelo de terceirização. Tal fato está alinhado com o exposto por Ishizaka e Blakiston (2012) e Kroes e Ghosh (2010) que afirmam que o baixo apoio da alta administração é um dos principais motivos de insucesso no processo de terceirização.

Outro ponto a ser observado ainda na fase de preparação é a confecção do contrato, esse ponto foi comentado pelas contratadas C, G e F como sendo de grande valia para o sucesso da terceirização. Segundo o gestor da contratada C, um contrato com escopo e regras definidas facilita o entendimento do objetivo da terceirização. Um posicionamento semelhante possui a gestora da contratada G, segundo ela é necessário no contrato estarem claras as responsabilidades e papéis, para que os conflitos sejam reduzidos. Tais comentários estão alinhados com o afirmado por Poppo e Zenger (2002), Kumar, Markeset e Kumar (2004) e Winterton (2000), que reforçam a necessidade do objetivo e responsabilidade do processo de terceirização estar claro em contrato.

Apesar do reconhecimento da importância do contrato para o processo de terceirização, esse não deve ser considerado uma ferramenta de gestão. Os gestores das contratantes não utilizam o contrato como ferramenta de gestão dos provedores, diferentemente do que aponta a literatura (MELLEWIGT; MADHOK; WEIBEL, 2007; KUMAR; KUMAR, 2004). Os entrevistados afirmam que já possuem um relacionamento com seus contratados, baseado na confiança. Essa posição dos gestores quanto à relação baseada na confiança corrobora com o defendido por Kadefors (2008) no contexto de uma gestão mais colaborativa.

Quanto ao projeto e transferência da atividade para a terceirizada na fase de implantação, visualiza-se algumas oportunidades de melhoria. Ao observar os casos estudados, verifica-se que o processo transferência foi pouco estruturado, com exceção do contrato C11. Na maioria dos casos, o processo de transferência foi baseado nas pessoas. Dito de outro modo, os funcionários dos contratantes, que realizam as atividades, foram transferidos para a contratada e esses apenas seguiram as atividades. O processo conduzido dessa forma se distingue consideravelmente do sugerido por Ghodeswar e Vaidyanathan (2008). Esses autores recomendam conduzir um processo piloto da terceirização, e que a utilização de práticas de reengenharia pode contribuir significativamente para o

aprimoramento do processo que está sendo terceirizado. Acredita-se que o exposto pelos autores torne o processo de transferência de atividades mais robusto.

Na fase de manutenção, a gestão do relacionamento aparece como elemento relevante para o alcance de bons resultados (ISHIZAKA; BLAKISTON, 2012; MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007; GHODESWAR; VAIDYANATHAN, 2008; SILVA-DOMINGO; CANET-GINER, 2010). É possível notar que, nos casos C1 e C3, houve um abandono da gestão do contrato, em períodos anteriores a esta pesquisa, por parte da contratante. Como consequência, a percepção das contratadas é que há descaso por parte do contratante. Por outro lado, a percepção do contratante é de falta de foco no relacionamento por parte das contratadas e baixa produtividade. Destaca-se que, nos casos estudados, as contratadas têm um baixo grau de dependência econômica da contratante, em especial a provedora B; esse fato vai ao encontro do comentado por Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007), pois, segundo os autores, quando o grau de dependência de uma das partes é baixo, tende a existir pouco incentivo para o compartilhamento de recursos em relacionamentos de longo prazo, dado que os benefícios não compensarão o esforço, além de poderem ser substituídos.

Com relação ao constructo ‘coordenação da terceirização’, observa-se um alinhamento entre as práticas utilizadas e as práticas sugeridas na teoria. Em praticamente todos os contratos analisados, há indicadores de resultado, conforme sugerido na teoria por Silva-Domingo e Canet-Giner (2010), Weimer e Seuring (2009) e Dean e Kiu (2002). É possível observar que nem sempre os indicadores estão relacionados com o contrato conforme sugerido por Kumar, Markeset e Kumar (2004). Outro aspecto observado é que, apesar de serem utilizados indicadores de resultado, não há uma periodicidade definida de análise e estabelecimento de ações em todos os contratos. Em conformidade com o comentado pelo gestor da contratante do contrato A, as reuniões de acompanhamento são realizadas de forma esporádica. Essa condição não é considerada a ideal, visto que, segundo Ishizaka e Blakiston (2012) e Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007), é preciso estabelecer momentos de análise e discussão, pois esses contribuem para uma gestão mais eficaz, para uma melhora na comunicação que, por consequência, gerará relacionamento mais sustentável.

Na fase de manutenção, ainda no constructo ‘cocriação’, o que se observa nos contratos são práticas bem distintas das indicadas na teoria. Segundo Braun et al. (2011), cocriação é o fato de buscar melhorias nos processos, situação em que o ganho é compartilhado entre contratante e contratado, porém o que se observa nos contratos é que os contratados são cobrados por melhorias no processo, mas a recompensa destas é apenas a

manutenção do contrato. Práticas como cláusulas estipulando 5% de aumento de produtividade ano sobre ano são comuns nos contratos C2, C4, C6, C10 e C11. Observa-se no contrato C2 uma prática distinta das demais; os funcionários da contratada residentes na planta da contratante podem participar dos grupos voluntários de melhoria e ganhar reconhecimento financeiro por isso. Essa prática é vista como benéfica pelo gestor da contratante, uma vez que, segundo ele, esse fato auxilia a melhorar o relacionamento, além de motivar os funcionários.

O último constructo da fase de manutenção é ‘gestão estratégica da terceirização’. Nele, observa-se uma baixa preocupação com alguns aspectos considerados como risco da terceirização conforme foi citado por Handley e Benton (2009). Entre esses fatores, pode-se mencionar a perda de *know-how* e a preocupação com o grau de dependência. Segundo os gestores dos contratos, há uma baixa preocupação com a perda do conhecimento dos processos, pois esses tecnicamente são de domínio comum. Da mesma forma, o grau de dependência, dado que o contratado pode ser substituído por outras organizações, contradiz o mencionado por Mahmoodzadeh, Jalalinia e Yazdi (2009). Entretanto, apesar da declaração dos gestores, entende-se que o grau de dependência é um aspecto importante para a manutenção do contrato, dado que esse influencia em outros aspectos do contrato, como já foi citado no constructo ‘gestão do relacionamento’.

Até o momento, foi apresentada uma análise crítica dos achados de campo comparando com a teoria, sinalizando as práticas bem sucedidas e as oportunidades de melhorias das relações. Com base nisso e procurando atender ao objetivo desta pesquisa, no Quadro 5, são sintetizadas as diretrizes e práticas recomendadas para um processo bem sucedido de terceirização. Foram contempladas as fases de preparação, implantação e manutenção. As diretrizes e as práticas foram extraídas do referencial teórico pesquisado e dos fatores de sucesso e insucesso identificados nos casos.

Quadro 5: Sumário das Diretrizes de Gestão

Etapa/ Constru cto	Ator	Orientações	Iniciativa Prática	Autores
Avaliação de risco e análise de competências	Contratante	Realizar uma avaliação de riscos e competências rigorosa, assegurando que o fornecedor conseguirá atender as necessidades da contratante.	<ul style="list-style-type: none"> - Testes práticos - Período de experiência - Avaliação da estrutura disponível - Avaliação financeira - Avaliação de serviços já realizados 	Handley e Benton (2009); Gandhi, Gorod e Sauser (2012); Mahmoodzadeh, Jalalinia e Yazdi (2009)
	Contratado	Certificar-se que entendeu o que o contratante deseja e fazer uma avaliação rigorosa se as competências que possui são suficientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação das competências dos colaboradores. - Definição dos indicadores de monitoramento do contrato. 	
Preparação	Contratante	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar se a terceirização está alinhada com a estratégia da empresa. - Avaliar se o processo pode ser terceirizado e medir o impacto que essa decisão trará para a operação. - Avaliar se há um alinhamento cultural entre contratante e contratado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar a estratégia da organização em termos de volume e recursos. - Fazer uma avaliação de risco da operação. - Comparar os objetivos de longo prazo da contratante e contratada. 	Ishizaka e Blakiston, (2012), Boer Gaytan e Arroyo. (2006); Mahmoodzadeh, Jalalinia e Yazdi (2009)
	Contratado	- Avaliar se há um alinhamento cultural entre contratante e contratado.	- Comparar os objetivos de longo prazo da contratante e contratada.	
Estabelecimento do contrato	Contratante	- Assegurar se um contrato formal, que possa gerir a relação, será redigido e assinado por ambas as partes.	- Inserir no contrato cláusulas que contemplem: escopo detalhado, indicadores de resultado, responsabilidades e papéis da contratante e contratado, recompensas e punições.	Kumar e Kumar (2004); Poppo e Zenger (2002); Kumar, Markeset e Kumar, (2004)
	Contratado	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar que um contrato formal será redigido e assinado por ambas as partes. - Assegurar que compreendeu o objetivo da contratante com o modelo de terceirização. 	- Compartilhar com o contratante o planejamento da operação, mesmo que esse tenha um baixo envolvimento com essa.	

Implantação	Projeto e transferência da atividade	Contratante	<ul style="list-style-type: none"> - Basear a transferência das atividades em um projeto estruturado. - Manter a transparência e o senso de justiça com todos os envolvidos na relação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar um memorial descritivo das atividades terceirizadas. - Caso alguns colaboradores sejam transferidos para a contratada, tentar minimizar os impactos, tentando equiparar benefícios e remuneração. - Conduzir o processo de forma clara e objetiva tanto com os colaboradores como com o contratado. 	<p>Ghodeswar e Vaidyanathan (2008); Gandhi, Gorod e Sauser (2012); Mahmoodzadeh, Jalalinia e Yazdi (2009)</p>
		Contratado	<ul style="list-style-type: none"> - Conduzir o processo de forma clara e objetiva tanto com os colaboradores como com o contratado. 		
Manutenção	Coordenação da terceirização executado por terceiro	Contratante	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorar o contrato de terceirização. - Alinhar os objetivos da terceirização de forma que fique claro para o contratado. - Monitorar o risco da terceirização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar indicadores de resultado para monitorar a desempenho dos contratantes. - Estabelecer uma rotina de reuniões de acompanhamento, a fim de avaliar o resultado e estabelecer ações. - Documentar os processos terceirizados. - Avaliar constantemente a capacidade técnica do terceiro, avaliar a situação financeira, bem como a situação legal da contratada. 	<p>Kakabade e Kakabade (2003); Ishizaka e Blakiston (2012); Bullington e Bullington (2005); Burdon e Bhalla (2005); Kim, Cohen e Netessine (2007); Datta e Roy (2010); Silva-Domingo e Canet-Giner (2010); Weimer e Seuring (2009)</p>
		Contratado	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar meios objetivos de avaliação de resultado alinhados com o contrato. - Manter uma relação ativa com a contratada. - Certificar-se de que compreendeu os objetivos estratégicos da contratante, e que as ações estão contribuindo para esses. 		
		Contratante	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorar a satisfação do contratante. - Estabelecer indicadores para o contrato. - Estabelecer uma rotina de reuniões de acompanhamento, a fim de avaliar o resultado e estabelecer ações. 		
Gestão do relacionamento	Gestão do relacionamento	Contratante	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar que as desavenças estão sendo entendidas e resolvidas. - Estimular um relacionamento com o gestor do contrato. - Manter uma postura ética e de confiança com o contratado - Manter o contrato atrativo para o contratado 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer uma rotina de visitas e momento que aproxime o contratado do contratante, a fim de entender a realidade e as necessidades. - Demonstrar pró-atividade na solução de problemas. - Manter benefícios no contrato, tentando estabilizar o grau de dependência - Buscar a melhoria contínua dos processos, visando aumentar o 	<p>Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007); Handley e Benton (2009); Kakabade e Kakabade (2003); Silva-Domingo e Canet-Giner (2010)</p>
		Contratado	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer uma rotina de reuniões de acompanhamento, a fim de avaliar o resultado e estabelecer ações. 		

3.6 CONCLUSÃO

A terceirização é uma alternativa estratégica para as empresas que buscam obter vantagens em custo e especialização de funções (GHODESWAR; VAIDYANATHAN, 2008; FREYTAG; CLARKE; EVALD, 2012). Contratos baseados em desempenho auxiliam ainda mais esse objetivo à medida que vinculam o alcance das metas com a remuneração (GRUNEBERG; HUGHES; ANCELL, 2007). No entanto, apesar das diversas vantagens, observam-se dificuldades maiores na implantação e principalmente na manutenção desse tipo de contrato, uma vez que as relações de longo prazo, alinhamento de objetivos e parcerias são fundamentais para garantir o sucesso da relação e alavancar melhores resultados para o negócio (SAKAO; GUNILLA; MATZEN, 2009; MOHANTY; MISHRA; MISHRA, 2009). Dessa forma, com o intuito de colaborar com o aperfeiçoamento da gestão de terceirização baseados em resultado, esta pesquisa teve o intuito de propor um conjunto de diretrizes para a gestão dos processos de terceirização baseado em resultado. Para tanto, a presente pesquisa se valeu da metodologia de estudo de casos múltiplos inseridos em um contexto B2B.

As diretrizes são recomendações para serem aplicadas por gestores de contratos tanto de empresas contratantes como de empresas contratadas. As diretrizes permeiam as três fases do processo de terceirização: preparação, implantação e manutenção, e são compostas por boas práticas identificadas no referencial revisado e nos casos estudados onde fatores de sucesso e barreiras também foram identificados. Nas diretrizes, estão incluídas práticas recomendadas para as empresas contratantes, tais como o estabelecimento de um processo rigoroso de seleção, a condução dos processos de transferência de atividades baseado em um processo documentado e o estabelecimento de um relacionamento ativo com os contratados. Da mesma forma, práticas como assumir uma postura proativa de melhoria contínua, ter o entendimento claro do contrato e avaliar se as competências internas são suficientes para o atendimento do contrato são recomendações para os gestores das empresas contratadas.

Cabe mencionar também que a aplicação das diretrizes pode não ser um processo simples; mudanças na gestão e na postura das empresas contratantes e contratadas podem ser requeridas, assim como alterações de contrato e de estrutura organizacional para suportar as práticas sugeridas. No entanto, entende-se que essas podem trazer benefícios mútuos e vantagens competitivas para as duas organizações, contratante e contratada.

Este trabalho foi uma tentativa de colaborar com o aperfeiçoamento da gestão de contratos de terceirização e contribuir para o conhecimento a respeito do tema. Entretanto,

entende-se que essa discussão ainda não está concluída. Tópicos como o perfil dos gestores de contrato, a aplicação das diretrizes sugeridas em um estudo de caso e a análise temporal dos efeitos da aplicação das diretrizes no processo de terceirização precisam ainda ser aprofundados.

Independente da aplicação completa das diretrizes, a mensagem final desta pesquisa é que o processo de terceirização pode trazer diversas vantagens para as organizações, porém, para isso, as empresas precisam encarar esse processo como estratégico (ISHIZAKA; BLAKISTON, 2012) e despender os recursos e atenção necessários para o sucesso do mesmo. Caso contrário, os efeitos negativos do processo de terceirização podem trazer prejuízos consideráveis para a organização (LUTZ; RITTER, 2009; ROBINSON et al., 2008; LEE; KIM, 1999; BRAUN et al., 2011).

REFERÊNCIAS CITADAS NO ARTIGO

AHEARNE, M.; KOTHANDARAMAN, P. Impact of outsourcing on business-to-business marketing: An agenda for inquiry. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 4, p. 376-378, 2009.

BAINES, T.S. et al. State-of-the-art in product-service systems. **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers**, part. B, v. 221, p.1543-52, 2007.

BANDEIRA, R. A. M.; MELLO, L. C. B. de B.; MAÇADA, A. C. G. Elementos de flexibilidade em contratos de terceirização logística: o caso de uma empresa de telecomunicações. **Produção**, v. 22, n. 2, p.237-248, 2012.

BARTHE'LEMY, J. The seven deadly sins of outsourcing. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p.87-100, 2003.

BOER, L.; GAYTAN, J.; ARROYO, P. A satisficing model of outsourcing. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 11, n. 5, p.444-455, 2006.

BRAUN, E. et al. Co-creation in the industrial maintenance services. In: THE 12TH INTERNATIONAL RESEARCH SYMPOSIUM ON SERVICE EXCELLENCE IN MANAGEMENT. Ithaca, NY: [s.n.], 2011. p. 32-34.

BULLINGTON, K. E.; BULLINGTON, S. F. Stronger supply chain relationships: learning from research on strong families. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 10, n. 3, p.192-197, 2005.

BURDON, S.; BHALLA, A. Lessons from the untold success story: Outsourcing Engineering and Facilities Management. **European Management Journal**, v. 23, n. 5, p.576-582, 2005.

BUSI, M.; MCIVOR, R. Setting the outsourcing research agenda: the top-10 most urgent outsourcing areas. **Strategic Outsourcing: an International Journal**, v. 1, n. 3, p.185-197, 2008.

DATTA, P.; ROY, R. Operations strategy for the effective delivery of integrated industrial product-service offerings: two exploratory defence industry case studies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 5, p. 579-603, 2010.

DEAN, M. A.; KIU, C. Performance monitoring and quality outcomes in contracted Services. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 19, n. 4, p. 396-413, 2002.

DEKKERS, R. Impact of strategic decision making for outsourcing on managing manufacturing. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 9, p. 935-965, 2011.

DI GREGORIO, D.; MUSTEEN, M.; THOMAS, D. Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMES. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 6, p. 960-988, 2009.

DIEESE. Ss. **O Processo de Terceirização e seus Efeitos sobre os Trabalhadores no Brasil**. São Paulo: Abril, 2003.

DUBE, L.; PARE, G. Rigor In Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends and Recommendations. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 597-635, 2003.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4. p. 532-550, 1989.

FREYTAG, P. V.; CLARKE, H. A.; EVALD R. M. Reconsidering outsourcing solutions European. **Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 99-110, 2012.

GANDHI, S. J.; GOROD, A.; SAUSER, B. Prioritization of outsourcing risks from a systemic perspective. **Strategic Outsourcing: an International Journal**, v. 5, n. 1, p. 39-71, 2012.

GHODESWAR, B.; VAIDYANATHAN, J. Business process outsourcing: an approach to gain access to world-class capabilities. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 23-38, 2008.

GLAS, A.; ESSIG, M. Performance-based-logistics procurement of integrated logistics services in the public sector. In: 3RD. INTERNATIONAL PUBLIC PROCUREMENT, 28-30 Aug., 2008.

GOTTFREDSON, M.; PURYEAR, R.; PHILLIPS, S. Strategic sourcing: from periphery to the core. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 2, p. 132-139, 2005.

GRUNEBERG, S.; HUGHES, W.; ANCELL, D. Risk under performance-based contracting in the UK construction sector. **Construction Management and Economics**, v. 25, n. 7, p. 691-9, 2007.

HANDLEY, S.; BENTON, W. Unlocking the business outsourcing process model. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 5, p. 344-361, 2009.

HARLAND, C. et al. Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sectors and Nations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 9, p. 831-850, 2005.

ISHIZAKA, A.; BLAKISTON, R. The 18C's model for a successful long-term outsourcing arrangement. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 7, p. 1071-1080, 2012.

KADEFORS, A. Contracting in FM: collaboration, coordination and control. **Journal of Facilities Management**, v. 6, n. 3, p. 178-188, 2008.

KAKABADSE, A.; KAKABADSE, N.; Outsourcing Best Practice: Transformational and Transactional. **Considerations Knowledge and Process Management**, v. 10, n. 1, p. 60-71, 2003.

KALAIIGNANAM, K.; VARADARAJAN, R. Offshore outsourcing of customer relationship management: conceptual model and propositions. **Journal of the Academic Marketing Science**, v. 40, n. 2, p. 347-363, 2012.

KIM, S.H.; COHEN, M.A.; NETESSINE, S. Performance contracting in after-sales service supply chains. **Management Science**, v. 53, n. 12, p. 1843-58, 2007.

KROES, J.; GHOSH, S. Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 2, p. 124-143, 2010.

KUMAR, R.; KUMAR, U. A conceptual framework for the development of a service delivery strategy for industrial systems and products. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 19, n. 5, p. 310-319, 2004.

KUMAR, R.; MARKESET, T.; KUMAR, U. Maintenance of machinery: Negotiating service contracts in business-to-business marketing. **International Journal of Service Industry Management**, v. 15, n. 4, p. 400-413, 2004.

KUO T. C. et al. Barrier analysis for product service system using interpretive structural model. **International Journal Advantage Manufacturing Technology**, v.49, n. 1-4, p. 407-417, 2010.

LEE, J. N.; KIM, Y. G. Effect of partnership quality on IS outsourcing success: Conceptual framework and empirical validation. **Journal of Management Information Systems**, v.15, n. 4, p. 29-61, 1999.

LILLRANK, P.; SÄRKKÄ, M. The service machine as a service operation framework. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 4, n. 3, p. 274-293, 2011.

LUTZ, S.; RITTER, T. Outsourcing, supply chain upgrading and connectedness of a firm's competencies. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 4, p. 387-393, 2009.

MAHMOODZADEH, E.; JALALINIA, S. H.; YAZDI, F. N. A business process outsourcing framework based on business process management and knowledge management. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 6, p. 845-864, 2009.

MARCHALEK, L.; REBELATO, G; RODRIGUES, C. Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre Empresa e terceirizado. **Produção**, v. 17, n. 2, p. 286-301, maio/ago. 2007.

MELLEWIGT, T.; MADHOK, A.; WEIBEL, A. Trust and formal contracts in interorganizational relationships - substitutes and complements. **Managerial & Decision Economics**, v. 28, n. 8, p. 833-847, 2007.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

MITREÇA, M.; KATRICHIS, J. M. Benefiting from dedication and constraint in buyer-seller relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 4, p. 616-624, 2010.

MOHANTY, R. P.; MISHRA, D.; MISHRA, T. Comparative study of production outsourcing models. **Journal of Advances in Management Research**, v. 6, n. 1, p. 41-69, 2009.

MOMME, J. Framework for outsourcing manufacturing: strategic and operational implications. **Computers in Industry**, v. 49, n.1, p. 59-75, 2002.

MONT, O. K. Clarifying the concept of product–service system. **Journal of Cleaner Production**, v. 10, n. 3, p. 237-245, 2002.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 707, 2002.

ROBINSON, P. et al. “**Why Settle For Less?**”. Outsourcing Report. Deloitte Consulting Report, 2008.

SAKAO, T.; GUNILLA O. S.; MATZEN, D. Framing research for service orientation of manufacturers through PSS approaches. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 20, n. 5, p. 754-778, 2009.

SILVA-DOMINGO, L.; CANET-GINER, T. Achieving client-supplier alignment through management control paths. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, v. 3, n. 1, p. 33-45, 2010.

TUKKER, A. Eight types of product– Service system: eight ways To sustainability? Experiences from Suspronet. **Business Strategy and the Environment**, v. 13, p. 246-260, 2004.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M.T.. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 2, p. 196-219, 2002.

WEIMER, G.; SEURING, S. Performance measurement in business process outsourcing decisions: Insights from four case studies. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, v. 2, n. 3, p. 275-292, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

4 DISCUSSÕES E ANÁLISE

É fato que a terceirização é uma opção para as empresas que querem buscar vantagens competitivas através da redução de custo e da especialização das atividades (ROBINSON, 2008; HANDLEY; BENTON, 2009; KROES; GHOSH, 2010; DEKKERS, 2011). Contudo, essa vantagem só é obtida se o processo de terceirização estiver implantado e bem gerenciado (BANDEIRA; MELLO; MAÇADA, 2012). O que se observa nos casos estudados é que as empresas ainda possuem dificuldades na gestão dos contratos, um gerenciamento negligente acaba por comprometer os benefícios que poderiam ser alcançados com a terceirização.

A presente pesquisa teve o intuito de colaborar com as práticas de gestão de terceirização, a fim de melhorar os resultados dos contratos, através da proposição de um conjunto de diretrizes de gestão para suportar a inserção de uma terceirização com contratos baseados em resultado, em ambiente B2B, de modo que o mesmo agregue valor para a contratante e para a contratada. Para tanto, seguiu-se um caminho lógico de objetivos específicos, para, assim, atender ao objetivo geral.

O primeiro objetivo específico está relacionado com a prática atual de gestão de contratos de terceirização. O que se verifica é uma discrepância em algumas práticas de gestão estabelecidas com as recomendadas no referencial pesquisado. Um exemplo é a aplicação do contrato no dia-a-dia da gestão dos contratos. Segundo Mellewigt, Madhok e Weibel (2007) e Kumar e Kumar (2004), uma das principais funções do contrato é contribuir para a coordenação da terceirização, sendo constatado nos casos analisados que esse não é utilizado para o referido fim. Segundo os gestores, os contratos existem, mas não são utilizados no dia-a-dia, pois já há uma relação de confiança com os contratados. Essa postura está alinhada com o conceito de gestão colaborativa, segundo o qual as empresas devem ser parceiras e trabalhar em conjunto (KADEFORS, 2008).

Uma prática utilizada em todos os contratos são os indicadores de desempenho. Eles têm a função de mensurar o resultado das contratadas e indicar a necessidade de estabelecimento de plano de ação (SILVA-DOMINGO; CANET-CINNER, 2010; DEAN; KIU, 2002). Essa prática está em linha com o defendido por Embleton e Wright (1998), que comentam a importância de definir metas e formas de mensurar o atendimento dessas para determinar os níveis de desempenho futuros. No entanto, vinculada a essa prática, visualiza-se uma oportunidade de melhoria. Apesar de haver os indicadores, em alguns contratos não está estabelecida a periodicidade de avaliação e como se dará a análise crítica desses. Tal situação

contribui negativamente para a gestão do resultado e relacionamento à medida que não incentiva a comunicação (ISHIZAKA; BLAKISTON, 2012; MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007).

Um ponto de melhoria nas práticas de todos os contratos analisados é a cocriação de valor. Esta é indicada no referencial pesquisado (BRAUN et al., 2011; GHODESWAR; VAIDYANATHAN, 2008) como algo positivo para a relação. Nos contratos analisados, entretanto, a cocriação de valor aparece incipiente. Observa-se um desejo de obter melhorias por parte dos contratantes, e pelos contratados percebe-se que esses são pressionados por melhorar os processos. Entretanto, não há ganhos compartilhados. Pelo ponto de vista das contratantes, essa é uma obrigação dos contratos; e, pelo ponto de vista dos contratados, eles executam melhorias, a fim de manter a satisfação do cliente.

Alguns pontos observados nos casos estudados estão relacionados com o segundo objetivo específico da pesquisa: identificar os objetivos do processo de terceirização baseado em resultado em ambiente B2B, sob o ponto de vista das contratantes e dos contratados. Para atender a esse objetivo, foi questionado aos gestores dos contratos por partes das contratantes e das contratadas qual era o objetivo com o contrato de terceirização.

A posição dos contratantes é quase unânime em comentar que os mesmos esperam uma redução de custo e uma melhoria da qualidade. Alguns comentam que a redução de custo é secundária se conseguirem aperfeiçoar os processos. Quanto aos prestadores de serviço, esperam uma atitude proativa e que esses assumam o processo como um todo e não apenas uma simples atividade. O desejo dos contratados está alinhado com a evolução do processo de terceirização comentada por Ishizaka e Blakiston (2012) e Gandhi, Gorod e Sauser (2012). Vale ressaltar que a evolução dos processos de terceirização passa a assumir um papel estratégico nas organizações, ao invés de ter um foco apenas em custo.

A posição dos contratados está alinhada para atender às expectativas dos contratantes. Os gestores das empresas contratadas comentam que a intenção é qualificar mais o trabalho. Em diversos casos como das empresas contratadas A, B, C, F e G, o objetivo é ampliar o escopo, qualificando o processo técnico e de gestão das empresas. Quanto ao objetivo da terceirização, há concordância entre as empresas contratadas e contratantes quanto ao foco do contrato. Para elas, o objetivo maior da terceirização é reduzir custos e, em segundo lugar, melhorar a qualidade. Esse ponto merece atenção, dado que um desalinhamento de objetivo da terceirização entre contratantes e contratados pode, segundo Ishizaka e Blakiston (2012), incorrer em problemas para o atendimento dos requisitos.

Por meio da análise dos comentários dos contratantes e dos contratados com o cruzamento dos aspectos identificados no referencial pesquisado, foi possível chegar a uma conclusão do que é esperado em um processo de terceirização; essa definição embasou a formulação das diretrizes. Dessa forma, pode-se definir como expectativa da contratante: alcançar um melhor resultado, em termos de custo e qualidade, no processo terceirizado, no qual o contratado assuma a responsabilidade pelo processo, e a contratante precise se envolver menos no processo; otimizando, assim, os seus recursos. Para a contratada: ser capaz de atender às expectativas da contratante assumindo a gestão de todo o processo e entregando os benefícios esperados. Para ambos os atores, é fundamental, para que uma terceirização alcance o sucesso, que as expectativas estejam alinhadas.

O terceiro objetivo específico foi identificar os fatores de sucesso e as barreiras para a inserção de uma terceirização baseada em resultados. Para o atendimento desse objetivo, foram analisadas as práticas relatadas pelos gestores das contratantes e dos contratados, junto com a teoria. Tais práticas foram classificadas como fatores de sucesso e barreiras e aparecem classificadas no Quadro 3 do Capítulo 3.

Os principais fatores de sucesso e barreiras identificados estão relacionados com a gestão do contrato e do relacionamento entre contratante e contratado. Fato como o ocorrido nos contratos C1 e C3, em que, durante um período, a gestão do contrato foi negligenciada. Esse relato é classificado como uma barreira para a terceirização, visto que resultou em um desgaste no relacionamento e numa piora do desempenho do contratado. Essa situação vai ao encontro da prática sugerida por Kakabadse e Kakabadse (2003), que afirmam que gestões ativas do contrato e do relacionamento contribuem para uma relação de alto desempenho.

Outro ponto comentado, considerado um fator de sucesso, é a prática estabelecida no contrato C6, pois o programa de fidelidade é oferecido pela contratada como um serviço de consultoria que visa identificar oportunidades de melhoria nos processos dos clientes. Práticas de cooperação entre contratantes e contratados como essa podem tornar o relacionamento mais forte, além de aumentarem o valor agregado do processo (GHODESWAR; VAIDYANATHAN, 2008).

Outro ponto específico do contrato C11, classificado como um fator de sucesso, é o processo de seleção do prestador de serviço. Esse foi constituído de forma criteriosa, o que transmitiu confiança ao processo de terceirização, segundo o gestor da contratante. O processo de seleção de fornecedores e avaliação de risco seguiu o recomendado por Gandhi, Gorod e Sauser (2012).

A falta de crença da organização no processo de terceirização é classificada como uma barreira para o processo. Essa situação é observada no contrato C5 que foi descontinuado. Segundo o gestor da contratante, a alta administração da empresa nunca acreditou no processo de terceirização. Esse fato confirma o exposto por Kroes e Ghosh (2010) e Ishizaka e Blakiston (2012): os autores comentam que a opção pela terceirização precisa estar alinhada com a estratégia da empresa e que a alta administração precisa apoiar e se envolver no processo.

As respostas dos objetivos específicos ajudaram a compor as diretrizes de gestão que foram colocadas como objetivo geral deste trabalho. Foram estabelecidas diretrizes para as três fases do processo de terceirização: preparação, implantação e manutenção. As diretrizes propostas estão listadas no Quadro 4 do Capítulo 3.

Cabe dizer ainda que as diretrizes de gestão foram sintetizadas em dois grupos. O primeiro chamado “orientações” que são diretrizes mais genéricas para o processo, como por exemplo: “realizar uma avaliação de competências rigorosa, assegurando que o fornecedor conseguirá atender as necessidades da contratante”. O segundo denominado “iniciativas práticas” que são sugestões de atividades que podem ser realizadas para cumprir com a orientação. Menciona-se como exemplo: “testes práticos; período de experiência; avaliação da estrutura disponível; avaliação financeira e avaliação de serviços já realizados”. Essa estrutura foi utilizada para todos os constructos identificados no processo de inserção de uma terceirização.

Acredita-se que os pontos identificados nos objetivos específicos e no objetivo geral compõem uma contribuição para a prática da terceirização. Vale ressaltar que as diretrizes de gestão podem ser um guia para as empresas e para os gestores que tenham interesse em terceirizar algum processo.

Assim como as diretrizes contribuem para as contratantes, elas colaboram para a gestão dos contratados, uma vez que identificam práticas e comportamentos que são desejados pelas contratantes. A atenção ao entendimento dos objetivos, ponto citado em diversos momentos neste trabalho, pode auxiliar os gestores contratados a manterem ativos os seus contratos, além de favorecê-los na fase de seleção e cotações de novos clientes.

Com relação à contribuição acadêmica, o trabalho avançou no campo de estudo da terceirização, ampliando com casos práticos as referências a respeito do tema. O trabalho traz uma contribuição relacionada ao enfoque sistêmico da discussão, já que o ponto de vista dos contratantes e contratados foi analisado.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo propor um conjunto de diretrizes de gestão capaz de suportar a inserção de uma terceirização com contratos baseados em resultado em ambiente B2B, de modo que o mesmo agregue valor para contratante e para a contratada. Para alcançar tal objetivo, foram definidos objetivos específicos. Os objetivos específicos são: apresentar a atual prática de gestão de alguns casos de terceirização em ambiente B2B; definir o que é resultado positivo em uma terceirização baseado em resultado em ambiente B2B, para contratantes e contratados; e identificar os fatores de sucesso e as barreiras para a inserção de uma terceirização baseada em resultados.

A fim de atender aos objetivos gerais e específicos, este trabalho se valeu do método de estudo caso múltiplo. Foram analisados 11 contratos de terceirização baseados em resultado. Nesses contratos, estão presentes sete prestadores de serviço, denominados contratados e sete empresas contratantes. O escopo de todos os contratos analisados está relacionado ao objetivo fim da organização. O perfil das empresas analisadas é semelhante, sendo tanto contratantes como contratados empresas de médio e grande porte.

Os motivadores desta pesquisa foram as lacunas visualizadas na prática das organizações que geram insatisfação dos contratantes e, em algumas situações, a reversão do processo de terceirização (BRAUN et al., 2011; ROBINSON, 2008), bem como as lacunas identificadas no referencial pesquisado, suportado pelo exposto por Ishizaka e Blakiston (2012) e Busi e McIvor (2008).

Com o intuito de responder aos objetivos específicos, inicialmente, foram identificadas as práticas de gestão utilizadas ao longo de todo o processo de terceirização, fases de preparação, implantação e manutenção. O que se visualiza é uma distinção entre as práticas sugeridas pelos referenciais consultados e as aplicadas nas empresas, tal situação ocorre principalmente na fase de preparação.

Depois de identificadas as práticas, foram definidos os objetivos de um processo de terceirização conforme opiniões dos gestores e considerações encontradas nas referências consultadas. Com base nas definições comentadas, as práticas de gestão consideradas foram classificadas em fatores de sucesso e barreiras para o processo de terceirização. Identifica-se que os principais influenciadores do sucesso ou das barreiras para processo de terceirização estão vinculados à gestão do relacionamento e à gestão dos contratos, itens considerados críticos para o processo de terceirização.

Por fim, com base nas análises realizadas, foram estabelecidas as diretrizes de gestão, que servem como um guia para implantação de processo de terceirização tanto para os gestores de empresas contratadas como para empresas contratantes. Foram estabelecidas diretrizes para as três fases do processo de terceirização e para os constructos que elas compõem. Algumas diretrizes sugeridas já são praticadas pelas organizações estudadas, mas não são comentadas nas referências pesquisadas, como por exemplo, o incentivo a funcionários de empresas contratadas a participarem de programas de melhorias estruturados pela empresa contratante. Outras diretrizes são citadas nas referências, mas não são amplamente praticadas pelas organizações, como por exemplo, ter um contrato detalhado contemplando regras, papéis, metas, benefícios e punições.

As diretrizes que se destacam e aparecem como diferencial nos contratos bem sucedidos de terceirização são a adoção de indicadores de desempenho, onde esses são constantemente monitorados através de uma gestão ativa por parte das contratantes. Além desses aspectos uma postura proativa das contratadas contribui para um bom relacionamento entre as empresas envolvidas na relação. Aspectos importantes, como a cocriação de valor ainda são pouco observados nos contratos estudados, assim como o estabelecimento de um contrato construído para a terceirização.

Os resultados da pesquisa se configuram como uma contribuição prática para empresas que pretendem terceirizar algum processo ou para as empresas contratadas que fazem o trabalho de terceirização. O intuito é qualificar cada vez mais o processo de terceirização, a fim de que essa prática realmente traga os benefícios para as organizações; contribuindo, assim, para o aumento da competitividade dessas.

Em termos acadêmicos, esta pesquisa é mais uma contribuição para o avanço do conhecimento a respeito da terceirização, trazendo uma visão prática e sistêmica do processo. Contudo, tem-se a consciência de que a discussão não foi esgotada. Por isso, a seguir, apresentam-se alguns temas para trabalhos futuros:

- a) Avaliar o perfil de experiência, características e formação dos gestores de contrato tanto pela contratante como pelo contratado.
- b) Aplicação das diretrizes sugeridas em um estudo de caso aplicado no contexto B2B.
- c) Análise temporal dos efeitos da aplicação das diretrizes no processo de terceirização.

REFERÊNCIAS

- AHEARNE, M.; KOTHANDARAMAN, P. Impact of outsourcing on business-to-business marketing: An agenda for inquiry. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 4, p. 376-378, 2009.
- BAINES, T.S. et al. State-of-the-art in product-service systems. **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers**, part B, v. 221, p.1543-52, 2007.
- BANDEIRA, R. A. M.; MELLO, L. C. B. de B.; MAÇADA, A. C. G. Elementos de flexibilidade em contratos de terceirização logística: o caso de uma empresa de telecomunicações. **Produção**, v. 22, n. 2, p. 237-248, 2012.
- BARTHE'LEMY, J. The seven deadly sins of outsourcing. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 87-100, 2003.
- BEUREN, F. H.; CAUCHICK MIGUEL, P. A. .Qualitative research approach in production engineering – an assessment of a research project and a sample of master of science dissertations. **Product: Management & Development**. v. 10, n. 1, 2012.
- BOER, L.; GAYTAN, J.; ARROYO, P. A satisficing model of outsourcing. **Supply Chain Management: an International Journal**, v. 11, n. 5, p.444-455, 2006.
- BRAUN, E. et al. Co-creation in the industrial maintenace services. In: THE 12TH INTERNATIONAL RESEARCH SYMPOSIUM ON SERVICE EXCELLENCE IN MANAGEMENT. Ithaca, NY: [s.n.], 2011. p. 32-34.
- BULLINGTON, K. E.; BULLINGTON, S. F. Stronger supply chain relationships: learning from research on strong families. **Supply Chain Management: an International Journal**, v. 10, n. 3, p.192-197, 2005.
- BURDON, S.; BHALLA, A. Lessons from the untold success story: Outsourcing Engineering and Facilities Management. **European Management Journal**, v. 23, n. 5, p. 576-582, 2005.
- BUSI, M.; MCIVOR, R. Setting the outsourcing research agenda: the top-10 most urgent outsourcing areas. **Strategic Outsourcing: an International Journal**, v. 1, n. 3, p. 185-197, 2008.
- DATTA, P.; ROY, R. Operations strategy for the effective delivery of integrated industrial product-service offerings: two exploratory defence industry case studies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 5, p. 579-603, 2010.

DEAN, M. A.; KIU, C. Performance monitoring and quality outcomes in contracted Services. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 19, n. 4, p. 396-413, 2002.

DEKKERS, R. Impact of strategic decision making for outsourcing on managing manufacturing. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 9, p. 935-965, 2011.

DI GREGORIO, D.; MUSTEEN, M.; THOMAS, D. Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMES. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 6, p. 960-988, 2009.

DIEESE. Ss. **O Processo de Terceirização e seus Efeitos sobre os Trabalhadores no Brasil**. São Paulo: Abril, 2003.

DUBE, L.; PARE, G. Rigor In Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends and Recommendations. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 4, 2003.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4. p. 532-550, 1989.

EMBLETON, P.; WRIGHT, C. A practical guide to successful outsourcing. **Empowerment in Organizations**, v. 6, n.3, p. 94-106, 1998.

FRANCESCHINI, F., GALETTO, M., PIGNATELLI, A., VARETTO, M.. Outsourcing: guidelines for a structured approach. **Benchmarking: an International Journal**, v. 10, n. 3, p. 246–260, 2003.

FREYTAG, P. V.; CLARKE, H. A.; EVALD R. M. Reconsidering outsourcing solutions European. **Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 99-110, 2012.

GANDHI, S. J.; GOROD, A.; SAUSER, B. Prioritization of outsourcing risks from a systemic perspective. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 5, n. 1, p. 39-71, 2012.

GHODESWAR, B.; VAIDYANATHAN, J. Business process outsourcing: an approach to gain access to world-class capabilities. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 23-38, 2008.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GLAS, A.; ESSIG, M. Performance-based-logistics procurement of integrated logistics services in the public sector. In: 3RD. INTERNATIONAL PUBLIC PROCUREMENT, 28-30 Aug., 2008.

GOTTFREDSON, M.; PURYEAR, R.; PHILLIPS, S. Strategic sourcing: from periphery to the core. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 2, p. 132-139, 2005.

GRUNEBERG, S.; HUGHES, W.; ANCELL, D. Risk under performance-based contracting in the UK construction sector. **Construction Management and Economics**, v. 25, n. 7, p. 691-9, 2007.

HANDLEY, S.; BENTON, W. Unlocking the business outsourcing process model. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 5, p. 344–361, 2009.

HARLAND, C. et al. Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sectors and Nations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 9, p. 831-850, 2005.

HYPKO, P; TILEBEIN, M; GLEICH, R. Clarifying the concept of performance-based contracting in manufacturing industries: A research synthesis. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 5, p. 625-655, 2010.

INSINGA, R. C.; WERLE, M. J. Linking outsourcing to business strategy. **Academy of Management Executive**, v. 14, n. 4, p. 58-70, 2000.

IPEA. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=10951>. Acesso em: 03 jan. 2013.

ISHIZAKA, A.; BLAKISTON, R. The 18C's model for a successful long-term outsourcing arrangement. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 7, p. 1071-1080, 2012.

KADEFORS, A. Contracting in FM: collaboration, coordination and control. **Journal of Facilities Management**, v. 6, n. 3, p. 178-188, 2008.

KAKABADSE, A.; KAKABADSE, N.; Outsourcing Best Practice: Transformational and Transactional. **Considerations Knowledge and Process Management**, v. 10, n. 1, p. 60-71, 2003.

KALAIIGNANAM, K.; VARADARAJAN, R. Offshore outsourcing of customer relationship management: conceptual model and propositions. **Journal of the Academic Marketing Science**, v. 40, n. 2, p. 347-363, 2012.

KIM, S.H.; COHEN, M.A.; NETESSINE, S. Performance contracting in after-sales service supply chains. **Management Science**, v. 53, n. 12, p. 1843-58, 2007.

KROES, J.; GHOSH, S. Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 28, p. 124-143, 2010.

KUMAR, R.; KUMAR, U. A conceptual framework for the development of a service delivery strategy for industrial systems and products. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 19, n. 5, p. 310-319, 2004.

KUMAR, R.; MARKESET, T.; KUMAR, U. Maintenance of machinery: Negotiating service contracts in business-to-business marketing. **International Journal of Service Industry Management**, v. 15, n. 4, p. 400-413, 2004.

KUO T. C. et al. Barrier analysis for product service system using interpretive structural model. **International Journal Advantage Manufacturing Technology**, v.49, p. 407-417, 2010.

LEE, J. N.; KIM, Y. G. Effect of partnership quality on IS outsourcing success: Conceptual framework and empirical validation. **Journal of Management Information Systems**, v.15, n. 4, p. 29-61, 1999.

LILLRANK, P.; SÄRKKÄ, M. The service machine as a service operation framework. **Strategic Outsourcing: an International Journal**, v. 4, n. 3, p. 274-293, 2011.

LUTZ, S.; RITTER, T. Outsourcing, supply chain upgrading and connectedness of a firm's competencies. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 4, p. 387-393, 2009.

MAHMOODZADEH, E.; JALALINIA, S. H.; YAZDI, F. N. A business process outsourcing framework based on business process management and knowledge management. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 6, p. 845-864, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHALEK, L.; REBELATO, G.; RODRIGUES, C. Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre Empresa e terceirizado. **Produção**, v. 17, n. 2, p. 286-301, 2007.

MELLEWIGT, T.; MADHOK, A.; WEIBEL, A. Trust and formal contracts in interorganizational relationships-substitutes and complements. **Managerial & Decision Economics**, v. 28, n. 8, p. 833-847, 2007.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. Ação do estudo de caso em engenharia de produção. In _____ (org). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. cap.6, p. 129-143.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229. 2007.

MITREÇA, M.; KATRICHIS, J. M. Benefiting from dedication and constraint in buyer–seller relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 4, p. 616-624, 2010.

MOHANTY, R. P.; MISHRA, D.; MISHRA, T. Comparative study of production outsourcing models. **Journal of Advances in Management Research**, v. 6, n. 1, p. 41-69, 2009.

MOMME, J. Framework for outsourcing manufacturing: strategic and operational implications. **Computers in Industry**, v. 49, n.1, p. 59-75, 2002.

MONT, O. K. Clarifying the concept of product–service system. **Journal of Cleaner Production**, v. 10, n. 3, p. 237-245, 2002.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 707, 2002.

ROBINSON, P. et al. **“Why Settle For Less?”**. Outsourcing Report. Londres: Deloitte Consulting Report, 2008.

ROESCH, S. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração** – Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SAKAO, T.; GUNILLA, O. S.; MATZEN, D. Framing research for service orientation of manufacturers through PSS approaches. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 20, n. 5, p. 754-778, 2009.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: PPGEP/UFSC, 2005.

SILVA-DOMINGO, L.; CANET-GINER, T. Achieving client-supplier alignment through management control paths. **Strategic Outsourcing: an International Journal**, v. 3, n. 1, p. 33-45, 2010.

TUKKER, A. Eight types of product– Service system: eight ways To sustainability? Experiences from Suspronet. **Business Strategy and the Environment**, v. 13, p. 246-260, 2004.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M.T.. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 2, p. 196-219, 2002.

WEIMER, G.; SEURING, S. Performance measurement in business process outsourcing decisions: Insights from four case studies. **Strategic Outsourcing: an International Journal**, v. 2, n. 3, p. 275-292, 2009.

WINTERTON, A. Why outsourcing could be good for you. **Balance Sheet**, v. 8, n. 6, p. 17-19, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - FORMULÁRIO DE PESQUISA CONTRATANTE

Perfil do entrevistado

Nome: _____

Cargo: _____

Formação: _____

Tempo de experiência na gestão de contratos: _____

Já trabalhou como prestador de serviços: _____

Perfil da Empresa

Quantidade de funcionários próprios: _____

Quantidade de funcionários residentes da contratada: _____

Perguntas balizadoras

Qual o escopo da terceirização?

Qual a importância do serviço para o resulta da organização?

Há quanto tempo à relação esta estabelecida?

Na sua avaliação qual o grau de dependência da organização com a contratada, considerando, substituição, grau de conhecimento e passivos da relação?

#	Fase	Constructo	Questão
1	Preparação	Avaliação de risco e análise de competências	Antes de concretizada a terceirização a organização fez um levantamento dos riscos envolvidos no processo? Como ocorreu esse processo? Como exemplo de riscos, menciona-se: divulgação de informação e oportunismo da organização contratada.
2	Preparação	Avaliação de risco e análise de competências	Como é avaliada a capacidade da organização (contratada) em realizar a atividade terceirizada?
3	Preparação	Estabelecimento do contrato	Está redigido um contrato para a prestação de serviço? Como o mesmo está constituído?
4	Preparação	Alinhamento estratégico	Qual o objetivo da terceirização? Como esse é compartilhado com os contratados?
5	Implantação	Processo de implantação da terceirização	Como se deu o processo de terceirização das atividades? Foi estruturado um projeto de transição?
6	Manutenção	Coordenação da terceirização	Como o contrato é utilizado na gestão da terceirização?
7	Manutenção	Gestão estratégica da terceirização	No decorrer da gestão do contrato, são monitorados os riscos que envolvem a empresa terceira? Como riscos mencionam-se: dependência, capacidade de resolução de problemas, relacionamento, <i>know how</i> .
8	Manutenção	Gestão do relacionamento	A organização (contratante) busca estabelecer um relacionamento com o fornecedor (contratado)?
9	Manutenção	Cocriação de valor	Uma postura de co-criação de valor é estabelecida com a empresa contratada? Há exemplos de co-criação para citar.

10	Manutenção	Coordenação da terceirização	Como é realizada a gestão da empresa contratada? Há algumas ferramentas de monitoramento e avaliação?
11	Manutenção	Coordenação da terceirização	Quais as dificuldades que você encontra na condução do contrato?
12	Manutenção	Gestão do relacionamento	Qual o foco dado para a manutenção do relacionamento?

APÊNDICE B - FORMULÁRIO DE PESQUISA CONTRATADO

Perfil do entrevistado

Nome: _____

Cargo: _____

Formação: _____

Tempo de experiência na gestão de contratos: _____

Perfil da Empresa

Quantidade de funcionários residentes na planta da contratada: _____

Perguntas balizadoras

Qual o serviço terceirizado?

Qual a importância do cliente para a sua organização?

Há quanto tempo à relação esta estabelecida?

Na sua avaliação qual o grau de dependência da organização contratada com a contratante?

Histórico da empresa?

#	Fase	Constructo	Questão
1	Preparação	Estabelecimento do contrato	Como foi estabelecida a negociação para estabelecer as regras do contrato?
2	Preparação	Estabelecimento do contrato	O contrato apresenta ganhos extras? Como esses são gerenciados? Penalidade, remuneração fixa e variável estão previstos?
3	Preparação	Alinhamento estratégico	Há capacidade de adaptação com os processos da contratada?
4	Preparação	Alinhamento estratégico	Objetivo da terceirização esta claro para você? Qual é esse?
5	Preparação	Alinhamento estratégico	Planejamento estratégico – como a organização espera daqui a 10 anos.
6	Implantação	Processo de implantação da terceirização	Como foi o processo de integração da empresa contratante com a contratada?
7	Manutenção	Coordenação da terceirização	O desempenho do contratado é mensurado? Há um sistema próprio de mensuração?
8	Manutenção	Coordenação da terceirização	Quais as dificuldades que vocês encontram hoje na condução do contrato?
9	Manutenção	Gestão do relacionamento	Qual o foco que vocês dão para a manutenção do relacionamento?
10	Manutenção	Co-criação de valor	Como é a abertura da contratante para sugestões de melhoria advindas da contratada?
11	Manutenção	Gestão do relacionamento	Quais as barreiras que vocês encontram para o relacionamento com a contratante?
12	Manutenção	Gestão estratégica da terceirização	No decorrer da gestão do contrato, são monitorados os riscos que envolvem a empresa terceira? Entre os riscos, mencionam-se: dependência, resolução de problemas, relacionamento, <i>know how</i> .

APÊNDICE C – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS CONTRATANTES – FASE PREPARAÇÃO

Análise das entrevistas - Contratante						
Contratante A	Contratante B	Contratante C	Contratante D	Contratante E	Contratante F	Contratante G
<p>Na época a preocupação estava em reduzir custo. Foi realizada uma avaliação econômica. Na época não haviam muitas empresas para prestarem serviços. Para garantir a competência alguns funcionários mais antigos foram mantidos nas funções</p>	<p>Não tenho essa informação</p>	<p>Foi realizada uma avaliação econômica da terceirização.</p>	<p>Foi realizada uma avaliação econômica. Não houve impacto do impacto operacional. A maior parte dos ateliers não existiam e foram desenvolvidos pela empresa. Os melhores funcionários foram convidados a abrir um atelier</p>	<p>Não estava na empresa nesse período. Serviço já era realizado por outra empresa que teve problema de fornecimento. Quando isso ocorreu buscaram a contratada atual que já prestava alguns serviços para expandir o escopo de fornecimento. A empresa já era conhecida há 4 anos.</p>	<p>Observou-se a oportunidade com o novo gerente que tinha experiência com o serviço terceirizado. A ideia foi que a equipe focasse em atividades com maior valor agregado. O gerente já conhecia o serviço da empresa de experiência anteriores, e esse prestador de serviços já atuava na empresa, por isso não foi realizada uma avaliação de risco rigorosa.</p>	<p>Estudo econômica da terceirização. Empresas foram avaliadas em custo e em serviços, houveram inclusive testes práticos. Foi realizado um memorial descritivo e a empresa foi acompanhada por 3 meses.</p>
<p>Busca empresas que ofereçam soluções completas para o serviço, que seja capaz de gerenciar trazer soluções. Pro atividade.</p>	<p>Prestadores de serviço com alta eficiência, foco em custo e qualidade.</p>	<p>Precisamos de empresas flexíveis que consigam se moldar a nossa necessidade, que agreguem valor ao nosso negócio.</p>	<p>Precisamos de uma empresa que seja parceiras, que consiga fornecer um produto bom e com um preço adequado.</p>	<p>A principal função da terceirização é completar o volume de produção. Foco em serviço especializado com baixa produtividade.</p>	<p>A proposta que a terceirizada apenas calibre os instrumentos, não há intenção de ampliar escopo.</p>	<p>Preciso de uma empresa que forneça serviços completos, que atenda em termos de qualidade e que consiga um custo competitivo.</p>
<p>O Objetivo é a qualidade; pois a terceirizada não baixa o custo.</p>	<p>Buscamos redução de custo e produtividade</p>	<p>O objetivo é conseguir reduzir custo e melhorar a qualidade do serviço. Esperamos que o prestador de serviços traga redução de custo a cada ano.</p>	<p>O objetivo é custo, com esse custo internalizado não conseguiríamos operar.</p>	<p>O objetivo é aumentar a produtividade e produção, internamente não seríamos competitivos para fazer essa linha de produtos.</p>	<p>O objetivo foi reduzir custo e focar em atividades que agregavam mais valor na área. Porém, na minha opinião, a terceirização não compensa.</p>	<p>Os prestador de serviço precisa buscar redução de custo, não precisa ser de custo direto, pode ser através da otimização de algum processo.</p>

Estabelecimento do contrato	<p>Há contratos redigidos para maioria dos prestadores de serviço, com questões técnicas e de preço. Alguns prestadores tem combinações que não estão nos contratos.</p>	<p>Sim havia contrato, foi constituído baseado nas atividades já realizadas internamente. O contrato inicialmente era balizador das atividades, mais com o tempo as atividades já era realizada sem mesmo estar no contrato e também algumas coisas do contrato não eram feitas, isso se deve muito a redução de custos durante o período e que não houve mudança no contrato base, então as atividades eram realizadas de acordo mutuo entre as partes.</p>	<p>Havia um contrato simples e defasado, onde as responsabiliza e escopo não estava bem descrito.</p>	<p>Não há um contrato estabelecido. Agora estamos começando a elaborar um contrato, mas que ainda não foi assinado.</p>	<p>Há um contrato estabelecido com cláusulas padrão. Ele não é utilizado na gestão do prestador de serviço. A empresa ganha por serviço prestado há um valor fixo por par de sapato produzido.</p>	<p>Há um contrato básico estabelecido. Com algumas cláusulas que regulam a relação e definem o escopo. Esse contrato já foi revisado, pois o escopo e os valores não estavam claros para ambas as partes. O valor do contrato é fixo e exige que dois funcionários fiquem a disposição na planta. O valor variável é apenas para os instrumentos calibrados externamente.</p>	<p>Há um contrato estabelecido com cláusulas padrão, escopo definido e regras de gestão, como auditorias e planos de ação. Porém, esse não é muito utilizado no dia a dia.</p>
-----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

APÊNDICE D – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS CONTRATADAS – FASE PREPARAÇÃO

Análise das entrevistas - Contratadas							
	Contratada A	Contratada B	Contratada C	Contratada D	Contratada E	Contratada F	Contratada G
Alimentação estratégico	<p>A organização pretende em investir em qualificação para a gestão, ampliação do escopo de serviços, e entrar em áreas mais específicas.</p> <p>O objetivo é a melhoria da qualidade do serviço;</p>	<p>Continuar trabalhando em serviço, com foco em obras do governo, sustentabilidade, diagnóstico da gestão.</p> <p>Nunca ficou muito claro o que eles esperavam, sempre tivemos um bom desempenho e sempre procuramos buscar redução de custo. Por resultado não havia motivos para o contrato ser quebrado.</p>	<p>Continuar trabalhando no ramo da metrologia, porém ampliar escopo na área de petróleo/gás. Para isso a empresa está se preparando em termos de estrutura e competências. Essa área é uma aposta para o futuro.</p> <p>Não está claro qual o foco, se é redução de custo ou qualidade. Poderiam ser mais transparente. Como prestador de serviço tentou alcançar os dois.</p>	<p>No ramo do calçado não quero mais expandir. Vou ficar com a fábrica que tenho hoje, porém quero investir em outros negócios.</p> <p>O foco está no custo, já perdi um contrato por centavos. Mas não pago para trabalhar e preservo a qualidade. Às vezes perdemos um negócio por custo, mas ganhamos em qualidade.</p>	<p>Pretendo seguir com o negócio, hoje já estou com a capacidade máxima, e por enquanto não pretendo investir mais.</p> <p>O objetivo de entregar a produção permitida. O valor pago é específico pelo par, preciso ter uma operação enxuta para não ter prejuízo.</p>	<p>Ampliar o escopo de serviços prestadores e portfólio de clientes</p> <p>Foco está no custo e um serviço que atenda as necessidades.</p>	<p>Ampliar o escopo de serviços prestadores e portfólio de clientes</p> <p>Foco está no custo e um serviço que atenda as necessidades.</p>
Estabelecimento do contrato	<p>Não houve muitas dificuldades para estabelecer o contrato, temos um contrato padrão que estabelece as responsabilidades e valores. Não há ganhos extras no contrato, só se fizemos um serviço que não está no escopo.</p>	<p>Há um contrato estabelecido. É uma relação comercial, a contratada sempre tenta obter algumas vantagens. Não há remuneração extra, se conseguirmos melhorias operacionais esse ganho não é necessariamente repassado para o contrato.</p>	<p>Há um contrato estabelecido com definição de escopo de serviços, requisitos do trabalho comercial. O contrato é renegociado anualmente. Porém às vezes não tenho clareza, em qual é o objetivo da empresa contratante com o contrato, não tenho certeza se o objetivo é custo ou qualidade. Não há ganhos extras, só se executarmos uma atividade que não está no escopo.</p>	<p>Não há nenhum contrato, apenas recebo os pedidos conforme demanda e há um valor acordado pelo serviço.</p>	<p>Conheço o contrato, o mesmo dificilmente é utilizado procuramos ter uma parceria. Ganho um valor estabelecido por par de sapatos, se conseguirem aperfeiçoar alguma coisa, o ganho é meu.</p>	<p>Existente um contrato genérico que regula a relação, nesse esta descrito alguns requisitos que devem ser cumprindo e a remuneração é baseada no atendimento desses. Não há penalidades descritas.</p>	<p>Existente um contrato global entre a contratante e a contratada. A gestora do contrato sente falta de alguns pontos específicos, como definição clara das responsabilidades da equipe que fica dentro da contratante, pois esses acabam fazendo coisas a mais que a sua responsabilidade. Há algumas penalidades estabelecidas em contrato. É uma relação comercial, a empresa aposta em suas negociações em recompensas de ganhos futuros por isso em alguns momentos aceita diminuir a sua lucratividade.</p>

APÊNDICE E – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS CONTRATANTES – FASE IMPLANTAÇÃO

Análise das entrevistas - Contratante						
Contratante A	Contratante B	Contratante C	Contratante D	Contratante E	Contratante F	Contratante G
<p>Basicamente terceirizamos mão de obra, parte considerável dos funcionários passaram para a contratante. Em alguns casos foram realizados memórias descritivos (C2) e em outras a empresa já possuía uma estrutura para a contratante operar (C1).</p>	<p>Não estava na empresa no período, sobre a transição, foi tranquila, pois como a empresa contratada demonstrou interesse em contratar os colaboradores as atividades contornaram sendo desenvolvidas normalmente.</p>	<p>Não estava na empresa nessa época, mas pelo que ouviu o processo foi tranquilo dado que a estrutura é nossa, houve só o trabalho de adaptação dos funcionários.</p>	<p>Os bons funcionários foram convidados a abrir um atelier. As operações no início foram financiadas pela empresa contratante. No início se terceirizou operações como pré-fabricação da solda e costura. No início eram ateliers bem pequenos.</p>	<p>Inicialmente a contratante auxiliou com maquinário e treinamento a empresa contratada. Até hoje a contratada recebe treinamento e instruções da fábrica</p>	<p>O funcionário que executava a atividade terceirizada anteriormente auxiliou na transição acompanhando os funcionários da contratada. A estrutura física é toda da contratante. Como a atividade era simples não houve necessidade de nenhuma preparação especial.</p>	<p>Foi realizado um memorial descritivo e a empresa foi acompanhada por 3 meses.</p>
<p>Processo de Implantação da terceirização</p>						

APÊNDICE F – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS CONTRATADAS – FASE IMPLANTAÇÃO

Análise das entrevistas - Contratadas							
	Contratada A	Contratada B	Contratada C	Contratada D	Contratada E	Contratada F	Contratada G
Processo de inserção da terceirização	<p>Foi facilitado por uma pessoa que era da contratante, e foi designada para cuidar da terceirização. Depois essa pessoa foi incorporada na estrutura da contratada. Dessa forma, o processo de integração foi muito tranquilo.</p>	<p>Como os primeiros funcionários da empresa contratada já eram funcionários da contratante, não houve dificuldade no serviço. A maior dificuldade foi na aceitação desses em não serem mais funcionários da organização contratante.</p>	<p>A empresa se envolveu desde o projeto da metrologia, enquanto a empresa contratante estava implantando a unidade. Auxiliou de certa forma (sem cobrar nada) no layout, escolha dos instrumentos e orçamento da metrologia.</p>	<p>A contratante foi muito boa para o atelier, ajudou muito no início.</p>	<p>Recebemos treinamento sobre como realizar o processo isso ajudou muito. Mas mesmo com esse suporte no primeiro ano tive prejuízo. Tive que me estruturar internamente para reverter a situação. Houve tentativas e erros.</p>	<p>O processo consistiu basicamente na terceirização de pessoas. Nós contratamos parte do efetivo que realizava a atividade da empresa contratante e esses continuaram a executar as tarefas.</p>	<p>Desconhece o processo de transição de atividades, mas comentou que a diversos procedimentos (padrões operacionais de processo - pops) descritos que como a atividade deve ser realizada. Esses estão em revisão nesse momento. A contratante também influencia na contratação dos funcionários residentes, eles tem uma preocupação muito grande com a qualificação, eles não conduzem a seleção, mas dão o aval final para isso.</p>

APÊNDICE G – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS CONTRATANTES – FASE MANUTENÇÃO

	Contratante A	Contratante B	Contratante C	Contratante D	Contratante E	Contratante F	Contratante G
Coordenação da terceirização	<p>São utilizados indicadores de desempenho para realizar a gestão do prestador de serviço. Esses indicadores não estão mencionados em contrato. O contrato não é utilizado na gestão do dia a dia. Há baixa preocupação com a know-how e dependência.</p>	<p>Havia monitoramento via indicadores de manutenção, assim como o valor do contrato era pago por hora de produção, esse era um índice de monitoramento. Havia desconfinança de colaboradores da contratante</p>	<p>O contrato era muito pouco monitorado, havia apenas um indicador que não estava atrelado ao contrato. Não havia um contato periódico com o contratado.</p>	<p>São avaliados indicadores de desempenho como: qualidade, entrega, custo, questões ambientais e itens legais como EPI. Quando há baixa demanda pagos os funcionários dos ateliers quando já firmet o recurso.</p>	<p>A empresa é gerenciada por indicadores de produto como: produção, refugo, retrabalho. As reuniões periódicas onde a empresa contratante tem que explicar o desempenho. Conseguimos acompanhar o desempenho da prestadora de serviço instantaneamente por o sistema de controle que eles utilizam é o mesmo que a contratante utiliza. A qualidade é controlada por um funcionário da contratante que audita o processo e avalia os produtos.</p>	<p>Há apenas um indicador que avalia o desempenho da empresa, o número de instrumentos calibrados. Esse indicador é monitorado diariamente e mensalmente. Todo instrumento que não foi calibrado conforme o plano deve ser explicado. É realizada uma reunião mensal (mas não obrigatoriamente) onde a prestação de serviço e os problemas são tratados. Há um problema com a motivação dos funcionários, pois eles se sentem inferiores aos funcionários da contratante.</p>	<p>Monitoramos a empresa pelo indicador de instrumentos calibrados x planejados. Há uma reunião periódica para ser avaliado o desempenho.</p>
Gestão estratégica da terceirização	<p>Há uma baixa preocupação com a dependência e <i>know how</i>, dado que os serviços terceirizados são comuns, caso ocorra algum imprevisto a substituição do contrato não será crítica.</p>	<p>Em minha opinião a dependência é vinculada diretamente aos colaboradores.</p>	<p>Não tínhamos uma preocupação com a dependência dado que os padrões e laboratório são nossos, tanto é que foi realizada a substituição do prestador sem impacto para a operação. Com questões trabalhistas temos uma preocupação maior, para nos preservarmos é obrigatório no contrato haver um coordenador.</p>	<p>Há uma preocupação com segredo industrial, itens exclusivos são aplicados na fábrica, ao invés dos ateliers.</p>	<p>O grau de dependência da empresa é relativamente alto, eles são especialistas na produção de uma linha específica de produtos a qual a fábrica não seria produtiva. Hoje a empresa se envolve desde a fabricação dos primeiros protótipos de novos produtos. Não há preocupação com <i>know how</i>, pois na fase de protótipo o produto já foi lançado para o mercado. Quanto à empresa entrar no mercado com um marca própria não temos esse receio, é uma empresa pequena e não teriam estrutura para isso.</p>	<p>Não há uma preocupação com segredo industrial, pois pouco os funcionários da empresa conhecem. Quanto ao passivo trabalhista há uma preocupação grande, foi inserido um gestor do contrato para eliminar a questão de subordinação direta. O grau de dependência é de médio para baixo, se a empresa sair hoje o único déficit será de mão de obra, mas temos funcionários habilitados para executar o serviço em caráter de emergência. O Software, e padrão são toda da contratante.</p>	<p>Quanto à dependência essa é alta em função dos padrões, procedimento e software ser da empresa contratada. Quanto à <i>know how</i> não há preocupação, pois é o serviço é uma commodity, e no contrato há uma cláusula de confidencialidade de informação.</p>

Gestão do Relacionamento	Comportamento não padrão em todos os contratos. As situações onde o relacionamento é mentido, porém a contratos que o relacionamento esta muito desgastando. O contrato tenta manter uma relação justa entre as empresas.	Existia um bom relacionamento entre as empresas. Eram realizadas reuniões periódicas com o cliente, tínhamos meta de dar retorno financeiro em melhorias para o cliente, e atingirmos os indicadores de produção do cliente.	O relacionamento ao longo do tempo foi ficando desgastando, faziam diversas solicitações de melhoria e essas não eram atendidas.	Damos um foco bastante grande para o relacionamento, pois a dependência é grande. Hoje a fábrica não sobreviveria sem os ateliers. Auxiliamos inclusive financeiros.	Damos bastante foco para o relacionamento, procuramos serem parceiros da empresa. Evitamos oscilar o volume de produção para não deixar a empresa com problemas, se eles precisarem de máquinas e nos tivermos disponíveis emprestamos. Eles participam de treinamentos e dos programas como se estivessem aqui na fábrica.	O relacionamento é bom, a empresa contratada demonstra pro atividade, inclusive nas solicitações extra contrato. Tivemos um problema com a equipe de funcionário da empresa contratada logo no inicio do contrato e agora a pouco tempo. Mas que foi resolvida rapidamente pela empresa.	Há um foco no relacionamento, tentamos estabelecer uma relação ganha-ganha. Cobramos redução de custo, mas também quando possível procuramos ampliar o escopo.
Co-criação	Novamente são observadas postura diferentes a prestadores de serviço onde os funcionários são incentivados a participar contratante, em outros casos esta estimulado um aumento de produtividade em contrato, e outro caso o gestor não observa nenhuma postura de co-criação de valor.	Não sei dizer.	Esperamos que o contratado nos traga melhorias para o processo que resultem e melhor qualidade e redução de custo. Não há práticas de ganhos compartilhados.	É pago um valor por par que envolve material e mão de obra. Não há lucros compartilhados. Mas se os ateliers aprimorar o processo a vantagem é dele. Se há um estrago grande de material o valor é descontado do faturamento da empresa.	Não há cocriação, caso eles desenvolvam uma melhoria durante aquela temporada terão um lucro extra, mas nas próximas temporadas a melhoria será incorporada ao custo. Mas dificilmente isso acontece normalmente eles seguem o processo.	Não há ganhos compartilhados, o prestador de serviço deve buscar melhorias e redução de custo. Isso mantém a fidelidade do cliente. Se for possível ele tirar alguma vantagem da redução não há problema, como por exemplo, ampliação do escopo.	A empresa não é estimulada a buscar produtividade, o contrato é reajustado anualmente pelo IGPM. Já houve situações que o contratante desenvolveu uma competência interna que permitiu que uma calibração que erra realizada em outro laboratório passasse a ser feito por ele, nesse caso ele ampliou o escopo de serviço e trouxe uma redução de custo para a contratante.

APÊNDICE H – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS CONTRATADOS – FASE MANUTENÇÃO

Análise das entrevistas - Contratadas							
	Contratada A	Contratada B	Contratada C	Contratada D	Contratada E	Contratada F	Contratada G
Coordenação da terceirização	<p>Não sinto uma preocupação muito grande no caso C1. Temos alguns indicadores que monitoramos, como lucratividade, mas precisamos melhorar alguns processos ainda.</p>	<p>Havia indicadores de acompanhamento, os resultados eram bons em termos de redução de custo e disponibilidade de equipamentos.</p>	<p>Os indicadores são monitorados mensalmente, o principal indicador. A sazonalidade é baixa, não ocorreu situação que baixou de mais a demanda. Com conhecimento a empresa não tem muita preocupação. O grau de dependência é de médio para alto, hoje a contratante é o nosso principal cliente. Dessa forma, acaba sendo nossa referência comercial inclusive.</p>	<p>Há algum tempo atrás tinha que apresentar os indicadores mensalmente para a empresa. Agora não precisa mais, mas continuo mantendo os indicadores para a minha gestão. Quando baixa demais a demanda, tenho que demitir o pessoal, tento sempre tirar os com baixo desempenho, deixo sempre meus funcionários de confiança.</p>	<p>Há indicadores de produção, retrabalho e refugo. Além desse indicador acompanho a produtividade de cada funcionário, isso tudo através do sistema operacional que é o mesmo da contratante. Minha rotatividade de pessoal é bem baixa, tenho funcionários que está há 10 anos comigo.</p>	<p>Há indicadores de desempenho que monitoram a operação no sistema da contratante, e há poucos meses começamos a fazer uma reunião mensal para monitorar o plano de ação e o resultado dos indicadores.</p>	<p>São utilizados indicadores de desempenho. Para clientes especiais trabalhos com um programa de fidelidade que oferece certa consultoria para os clientes. Hoje a principal dificuldade é fazer a gestão da equipe residente, é difícil conseguir funcionários que queiram trabalhar nessa modalidade, além do que eles se sentem partem de nenhuma das duas empresas.</p>
Gestão estratégica da terceirização	<p>A contratante não é muito preocupada com dependência, na verdade somos pouco questionados quanto a isso. No contrato há uma cláusula de confidencialidade.</p>	<p>Havia certa dependência, principalmente de conhecimentos. Eles estão absorvendo algumas pessoas da e solicitaram auxílio em alguns pontos especiais.</p>	<p>Vejo uma preocupação baixa com dependência e <i>know how</i>, há procedimentos documentados de como funciona a operação e cláusulas de confidencialidade.</p>	<p>Preocupação com dependência a empresa não tem, tem outros concorrentes que prestam o mesmo serviço.</p>	<p>A contratada não se preocupa muito com risco, as vezes que tivemos casos jurídicos de funcionários nos assumimos tudo e a contratante não se envolveu.</p>	<p>Não vejo uma preocupação com <i>know how</i> ou dependência, nunca fomos questionados. A maior preocupação da contratante é com a segurança dos colaboradores.</p>	<p>Há uma preocupação da contratante com dependência, há outras empresas que prestam o mesmo serviço em paralelo, caso ocorra algo conosco eles conseguiram atender.</p>

Gestão do Relacionamento	<p>Na verdade não temos muito tempo para isso. Agora estamos nos estruturando para focar em relacionamento.</p>	<p>Havia um bom relacionamento, inclusive prestativos, agora no momento da ruptura do contrato. Porém o que sempre observamos é que um dos diretores não gostava da terceirização, no início ele se convenceu que poderia ser bom, mas nunca gostou muito, isso no caso C5.</p>	<p>Damos um foco muito grande para o relacionamento, procuro manter uma frequência de pelo menos 1 visita por mês. A principal dificuldade de relacionamento é quando muda o gestor do contrato, mas já passaram 4 gestores e sempre conseguimos preservar o contrato. O nosso relacionamento é tão bom que estamos auxiliando a implantação do sistema de metrologia em uma nova empresa do grupo.</p>	<p>Procuramos trabalhar com fábricas que nos respeitam. Tive um caso que rompi o contrato devido a um comportamento que não julgo certo de uma fábrica. Procuramos sempre atender bem.</p>	<p>Procuramos ter um bom relacionamento, a empresa contratante é muito boa. Não temos problemas. Se eu atender bem honrar o compromisso eles estarão satisfeitos.</p>	<p>Damos foco para o relacionamento, porém durante bastante tempo o nosso contrato foi pouco gerenciado, ou tínhamos gestores que não entendiam muito a operação e as nossas dificuldades, ou não tínhamos um acompanhamento muito próximo. Mas procuramos trazer melhorias e ter um bom relacionamento com o gestor.</p>	<p>Damos muito foco por um relacionamento profissional e ético, esse é um valor da empresa. Como a gestora da contratante trabalha aqui antes, temos um cuidado grande para não confundir as coisas (C6), gostamos de deixar tudo muito transparente, até por que no passado a empresa já foi punida por praticar cartel.</p>
Co-criação	<p>O contrato não apresenta ganhos extras nem penalidades. Cumprimos o que esta no contrato.</p>	<p>Os funcionários são estimulados a participar do CCQ. A contratante apresenta melhorias, mas para manter o relacionamento.</p>	<p>Não há ganhos compartilhados. Porém temos um indicador de produtividade. Todo ano devemos buscar a redução de custo. No último ano realizamos uma melhoria que ampliou o nosso escopo de serviços. Conseguimos também aumentar a produtividade reduzindo 0,5 pessoas de 4 passamos para 3,5, com isso conseguimos reduzir custo e repassar para a empresa.</p>	<p>Não temos nenhuma vantagem, já apresentei diversos produtos novos, que inclusive foram passados para os concorrentes. Mas atitudes assim fortalecem o relacionamento, por isso continuo desenvolvendo novos produtos.</p>	<p>Não ganhos nada por melhorias desenvolvidas. Seguimos o processo desenvolvido pela contratante.</p>	<p>Não há clausula de benefícios, a contratante tem o target de 5% de redução ano sobre ano.</p>	<p>Não há clausula de benefícios, a contratante tem a meta de 5% de redução ano sobre ano. Além disso, temos o programa fidelidade.</p>

APÊNDICE I – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA



Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação
Mestrado Engenharia de Produção e Sistemas

Prezado (a)

Eu, Bruna Ômizzolo Lazzarotto, sou aluna do mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas na Unisinos. Estou desenvolvendo uma pesquisa referente à gestão de contratos de terceirização. A mesma tem como objetivo final: Propor um conjunto de diretrizes de gestão capaz de suportar a terceirização, de modo que a mesma agregue valor para contratante e contratada.

Venho, juntamente com minha orientadora professora Dra. Miriam Borchardt, por meio desta, solicitar uma entrevista com o gestor responsável pelo contrato da Prestadora de Serviço mencionada no email, assim como acesso ao contrato de terceirização e aos indicadores de performance.

O nome da empresa, assim como os dados coletados não serão divulgados na dissertação ou qualquer outro material a menos que formalmente autorizado pela sua empresa.

Havendo interesse em participar da pesquisa, os dados resultados dessa serão encaminhados para sua análise.

Obrigada pela sua colaboração