



# Um modelo para a terceirização

Como uma empresa pode monitorar e administrar seu terceirizado em todas as etapas que requerem tomada de decisões. *Por Fiorenzo Franceschini, Maurizio Galetto, Marco Varetto e A. Pignatelli*

**T**erceirização (cujo termo em inglês, *outsourcing*, é formado pelas palavras *out* e *source*, ou seja, fonte externa) é uma abordagem de gestão que permite delegar a um agente externo a responsabilidade operacional por processos ou serviços até então realizados na empresa.

Dois dos principais motivos que levam as empresas à opção pela terceirização são a racionalização dos custos e a reestruturação da produção. Ao terceirizar, as empresas podem concentrar seus esforços em seu negócio principal, nas metas de médio e longo prazo

e na diversificação de oportunidades. A essência desse processo é a interface organizacional entre contratante e terceirizado durante todas as atividades de terceirização.

Na última década, o sistema tradicional de terceirização evoluiu para um modelo estratégico. Considera-se “terceirização tradicional” a situação que envolve um processo não-essencial da empresa. É o caso de atividades que não exigem habilidades específicas do fornecedor, como serviços de limpeza ou alimentação.

A “terceirização estratégica”, por sua vez, ocorre quando a empresa terceiriza várias atividades, exceto aquelas específicas que lhe podem gerar uma vantagem competitiva.

Um relatório elaborado pela Dun & Bradstreet confirma a tendência à terceirização e indica que algumas empresas, que antes terceirizavam basicamente atividades relacionadas à tecnologia da informação, passaram a fazer o mesmo em relação a processos administrativos ou de *back office* (adotando o que em inglês é chamado de “Business Process Outsourcing” ou simplesmente “BPO”). Por exemplo, um estudo da PricewaterhouseCoopers, realizado em 1998, destacou que os processos terceirizados com mais frequência são o cálculo de salários e impostos, a administração de edifícios e a gestão das reclamações de clientes.

## Sinopse

■ Na última década, o sistema tradicional de terceirização evoluiu para um modelo estratégico. Como explicam os autores deste artigo, se a “terceirização tradicional” envolve um processo não-essencial da empresa, a “estratégica” ocorre quando a empresa terceiriza várias atividades, exceto aquelas específicas que lhe podem gerar uma vantagem competitiva.

■ Essa abordagem estratégica exige que o contratante tenha um modelo específico de análise e gestão do terceirizado. O modelo proposto a seguir inclui quatro etapas principais (*veja quadro na página seguinte*): análise de *benchmarking* interno, análise de *benchmarking* externo, negociação de contrato e gerenciamento da terceirização.

■ Na análise de *benchmarking* interno, o contratante controla seus processos, avalia a própria eficiência e define o que deve terceirizar. A análise de *benchmarking* externo aborda todas as relações entre contratante e contratado, desde a seleção até a estratégia de gestão do relacionamento entre ambos. A negociação do contrato é a consequência dessas análises e decisões prévias e o gerenciamento da terceirização consiste na medição dos processos terceirizados planejados.

renzo Franceschini, Maurizio Galetto e Marco Varetto integram departamento de sistemas de produção e economia de negócios escola politécnica de Turim, na Itália.

A. Pignatelli é consultor da Cap Gemini Ernst & Young, sediado no escritório de Roma.

Na realidade, apesar da grande difusão da terceirização, ainda há necessidade de um procedimento estruturado capaz de coordenar a evolução dos processos gerais de terceirização. Nosso estudo propõe um modelo integrado para gerir a implementação de um processo de terceirização, do ponto de vista do contratante.

O principal objetivo desse modelo está em organizar todos os elementos que podem causar impactos nas decisões estratégicas, os fatores econômicos, a empresa e os recursos humanos. Além disso, esse modelo pode ser adaptado com facilidade para outras áreas de atividades.

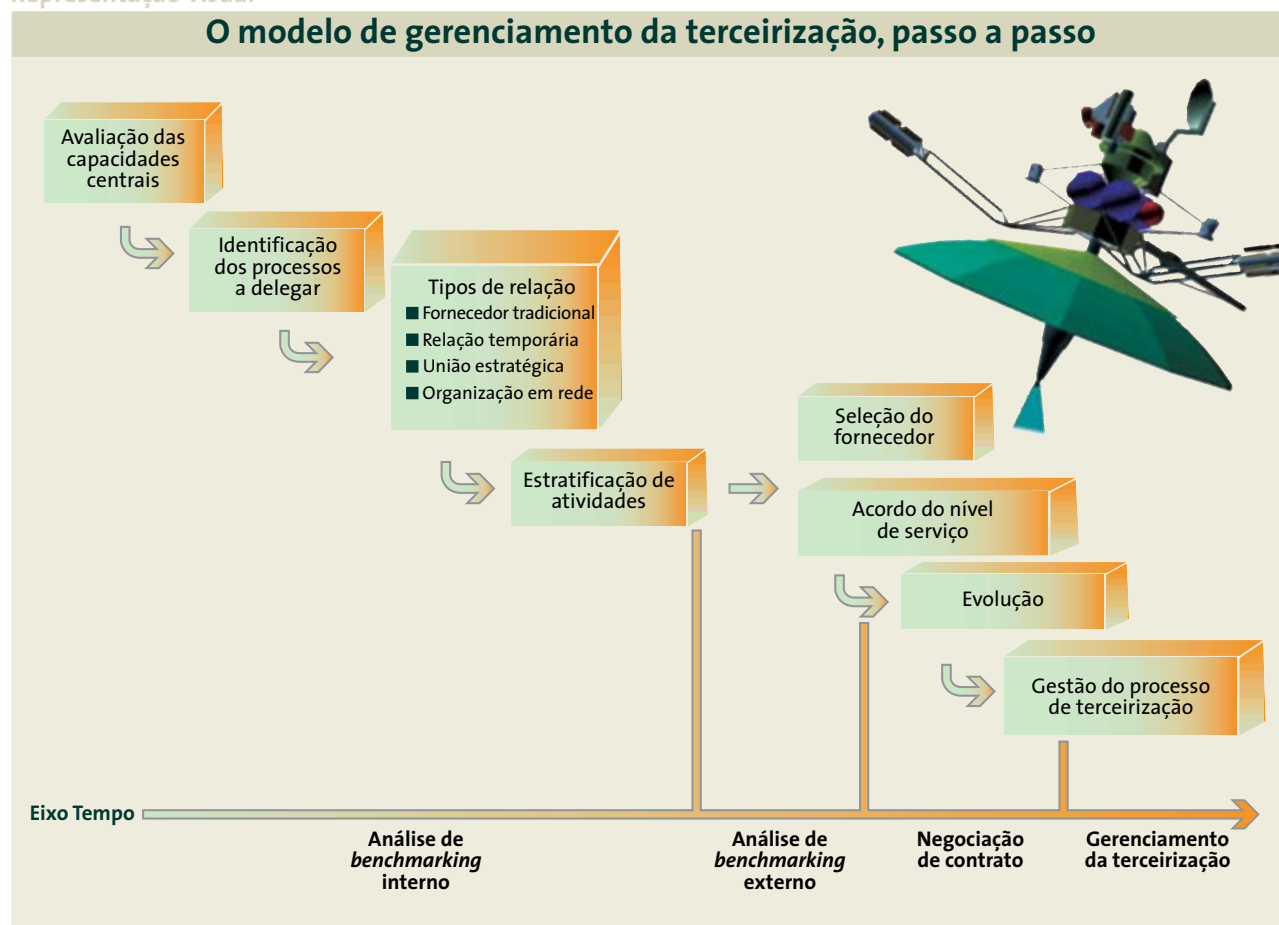
De maneira geral, nosso modelo segue quatro etapas principais (*veja quadro abaixo*): análise de *benchmarking* interno, análise de *benchmarking* externo, negociação de contrato e gerenciamento da terceirização.

### Análise de *benchmarking* interno

Uma vez identificadas as capacidades centrais da empresa –em outras palavras, o conjunto de atividades diferenciais em relação à concorrência–, a análise de *benchmarking* interno envolve a individualização dos processos a serem terceirizados. A alta gerência deve avaliar e comparar a eficiência de diversas atividades, com destaque para possíveis fontes de desperdício de recursos ou de falta de habilidades.

Nesse caso, o *benchmarking* interno pode ser útil para encontrar a melhor prática em cada atividade de produção/gerenciamento e para solucionar o problema de avaliar o correspondente grau de eficiência. Admitindo que as escolhas de terceirização essencialmente decorrem de fatores econômicos, os custos de produção e transacionais têm importância na análise de *benchmarking* interno.

#### Representação visual



As relações  
de terceirização  
de processos  
que exigem  
ativos específicos  
podem resultar  
em custos  
“invisíveis”

Os custos de produção estão diretamente associados à manufatura ou aos serviços. Em geral, a terceirização reduz esses custos ao oferecer uma economia de escala. Uma empresa externa que atenda diversos clientes pode oferecer preços inferiores e serviços de maior qualidade. Os custos transacionais incluem todos os demais:

■ **Custos de negociação** –associados aos entendimentos entre as partes durante a definição do contrato.

■ **Custos de monitoramento.**

■ **Custos contratuais circunstanciais** –decorrentes das condições gerais durante as etapas preliminares. Esses aspectos, assim como os danos morais, são comuns nas relações de terceirização, por causa da dificuldade em controlar a real habilidade do fornecedor.

■ **Custos de mercado** –associados à existência de um número limitado de fornecedores. Nesse contexto, o contratante detém um poder contratual pequeno, em especial na renovação ou renegociação de um contrato novo. Quando o mercado oferece grande número de fornecedores, o contratante em geral escolhe o de custo mais baixo. Esse fornecedor adquire uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes graças a um maior conhecimento do “cliente final” e, nesse caso, as questões de oportunidade também podem exercer influências.

■ **Custos relacionados à gerência** –que pode tentar obstruir os processos de terceirização. As escolhas não devem resultar apenas de uma análise estratégica ou de custos, mas também precisam levar em conta o poder e a tática política da gerência da empresa.

Existem diversos tipos de relacionamento entre contratantes e contratados. Para analisá-los, avaliamos as duas características principais: especificidade e complexidade.

A especificidade está relacionada ao nível de reutilização dos processos/mercadorias em diversas aplicações. Essa especificidade pode depender da localização geográfica ou de habilidades exclusivas quanto a recursos e técnicas. As relações de terceirização de processos que exigem ativos específicos podem resultar em custos “invisíveis”. Em geral, eles não permitem usos distintos.

A complexidade refere-se à dificuldade de controle e de definição dos termos e condições de contrato do processo terceirizado. Existem dois níveis de avaliação, baixo e alto, para definir essas características. A combinação delas duas resulta em quatro tipos possíveis de relacionamento:

■ Fornecedor tradicional.

■ Relacionamento temporário.

■ União estratégica.

■ Organização em rede (*veja quadro abaixo*).

O modelo pode sugerir uma estratificação concêntrica das atividades a serem terceirizadas, isto é, todas essas atividades são dispostas em camadas específicas.

As atividades ordenadas serão terceirizadas de acordo com “camadas” progressivas. Essa estratificação pode ser obtida por meio da avaliação dos seguintes critérios:

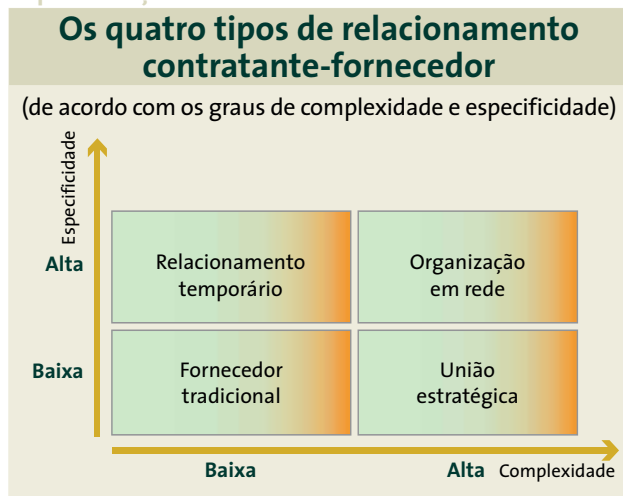
■ **Habilidade técnica do contratado** envolvido na implementação do processo de terceirização. Reflete sua capacidade de gerenciar a transição para o novo sistema de organização.

■ **Custo total de compra:** soma da produção do fornecedor e dos custos de gerenciamento.

■ **Impacto sobre o usuário final:** representa o nível de interação entre o contratante e o consumidor final. Os processos administrativos, por exemplo, exercem impacto menor sobre o consumidor do que atividades como a de relações públicas.

■ **Relação com o negócio principal:** uma atividade a ser terceirizada é considerada de maior importância quanto mais se aproximar do negócio principal da empresa.

### Representação visual



Aplicada  
incorretamente,  
a terceirização  
pode fazer  
com que  
empresas percam  
conhecimento  
e habilidade,  
ambos difíceis  
de recuperar

- **Segurança:** das pessoas ou equipamentos no processo de terceirização.
- **Confidencialidade:** garante a segurança de informações estratégicas.
- **Monitoramento:** envolve a facilidade de controle da atividade.
- **Recursos humanos internos:** habilidades e *know-how*.

A organização das atividades para a implantação de um processo de terceirização constitui um ponto crucial. As condições capazes de influenciar a classificação das atividades são o grau de importância de cada critério e a “intensidade” dos argumentos necessários para validar o julgamento segundo o qual uma atividade é mais “estratégica” do que outra.

Essas questões ficam mais fáceis de abordar usando-se os métodos MCDA (*multiple criteria decision aiding*, em inglês). O elemento na base do MCDA é o conceito de *outranking*. Uma relação de *outranking* é um modelo para agregar e sintetizar as avaliações de um conjunto de alternativas definidas por “n” critérios. As hipóteses exigidas para implementar o MCDA são menos restritivas do que as exigidas pela teoria da utilidade.

A implementação dos métodos MCDA exige a construção de uma matriz de relacionamento (veja quadro na página seguinte). Para reunir critérios e alternativas, é possível utilizar os seguintes símbolos: *X* indica um relacionamento forte; *O*, um relacionamento médio; e  $\Delta$ , um relacionamento fraco. A ausência de relacionamento é indicada por uma célula vazia. O profissional incumbido da decisão também pode definir os distintos níveis de importância para cada critério (pesos).

O resultado de um método MCDA é um *ranking* de atividades a serem potencialmente terceirizadas.

### Análise de benchmarking externo

Esta etapa é composta dos seguintes elementos:

**1. Avaliação do fornecedor.** O objetivo da análise de *benchmarking* externo é a escolha do fornecedor. O contratante pode optar por associar-se a um fornecedor único, a diversos fornecedores independentes ou a vários contratados coordenados por um fornecedor-líder. As estratégias importantes são fornecedor único, fornecedores diversos ou fornecedores integrados:

■ **Fornecedor único.** As duas empresas atuam juntas, o fornecedor compreende as necessidades do cliente e oferece serviços melhores. A desvantagem dessa estratégia é a “perda” de desempenho de alto nível.

■ **Fornecedores diversos** (mais de um fornecedor, todos gerenciados pelo contratante). Essa estratégia exige um esforço importante para monitorar e coordenar diversos fornecedores. No entanto, permite serviços melhores e custos mais baixos.

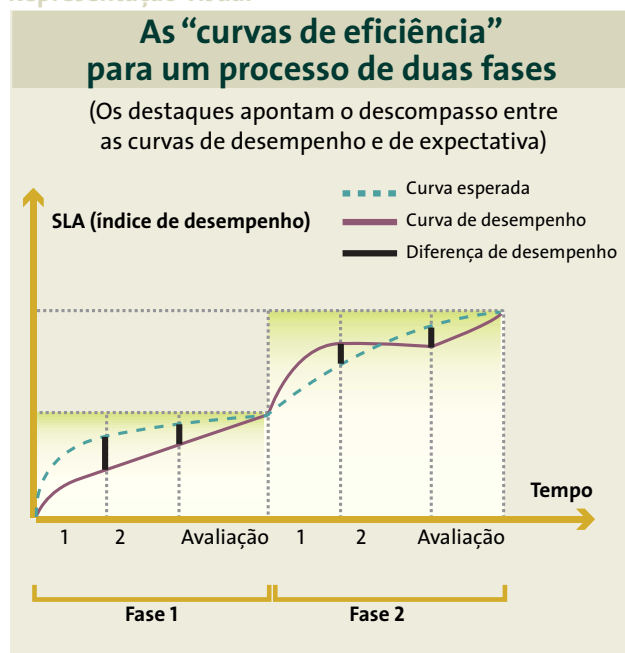
■ **Fornecedores integrados** (mais de um fornecedor, todos gerenciados por um terceirizado). Essa abordagem traz as mesmas vantagens das duas anteriores. O contratante enfrenta menos problemas de coordenação, pois interage apenas com o fornecedor principal, responsável pelo desempenho dos demais.

A melhor estratégia é escolhida novamente por um método MCDA. Os critérios de seleção são: posicionamento de mercado, preço, qualidade técnica, capacidade de gerenciar o relacionamento entre as empresas e possíveis experiências anteriores.

**2. Acordo sobre o nível de serviço e as curvas de eficiência.** Nesta parte, abordamos o problema da elaboração das relações de terceirização e seus objetivos.

Primeiramente, o contratante define o padrão de ser-

### Representação visual



viço desejado, em consonância com o fornecedor, por meio do chamado “acordo do nível de serviço” (*service level agreement*, ou SLA, na sigla em inglês).

O SLA é um compromisso entre os responsáveis pelo processo e suas equipes, incluído no contrato. Nas grandes empresas, o “gerenciamento do nível de serviço” (*service level management*, ou SLM) complementa essa tarefa. Envolve um grupo de especialistas responsáveis por monitorar, controlar e avaliar os níveis de serviço e gerenciar as relações com o fornecedor.

A evolução do desempenho do fornecedor pode ser demonstrada por meio das chamadas curvas de eficiência. Para cada índice SLA, definimos duas curvas: a primeira retrata os objetivos a serem alcançados; a segunda descreve o desempenho dos processos de terceirização durante a fase de implementação.

Para cada fase, sugerimos uma representação com dois eixos: o eixo do tempo mostra os controles previstos e os momentos de medição estabelecidos pelas duas partes. Para cada índice SLA, desenha-se uma curva ideal com os valores previstos e os resultados apresentados. Esses gráficos permitem estudar a distância entre as curvas no tempo. Quando os objetivos forem atingidos, é possível terceirizar outras atividades.

Observam-se as curvas de eficiência de um índice SLA de um processo de duas fases (*veja gráfico anterior*). As curvas de eficiência permitem representar as tendências de desempenho, orçamento e valores em termos de tempo, dinheiro e recursos humanos. Podem-se desenvolver curvas paralelas para SLAs distintos.

### Negociação de contrato

O passo do desenvolvimento do contrato como mostra o Quadro 1 é a formalização da relação entre as partes. Não podemos afirmar que um processo de terceirização obtém êxito se tudo estiver “transparente” num contrato. No entanto, é importante formalizar o tipo de relacionamento, o tempo de duração, os objetivos definidos, os critérios de avaliação e os modos de atuar em caso de controvérsias.

### Gerenciamento da terceirização

Há dois elementos a destacar nesse processo:

- *Evolução.* Os objetivos e os momentos de medição são definidos conjuntamente pelo contratante e o fornecedor. Para gerenciar a evolução no tempo de um processo de terceirização,

é necessário determinar os níveis de desempenho para os índices SLA, os momentos de medição e o desnível tolerado entre as curvas de objetivo e de desempenho. Caso essa margem de tolerância seja superada, o contratante avalia os motivos e providencia as medidas de correção.

Um motivo para ultrapassar as margens previstas pode estar na definição incorreta dos valores SLA ou dos momentos de medição. O mau desempenho também pode depender de acordos das atividades em camadas progressivas (como já abordado). Caso nenhuma dessas causas esteja na raiz do problema, o contratante deve reconsiderar sua estratégia e avaliar a possibilidade de reincorporar o processo, ou seja, trazer novamente as atividades para dentro da empresa.

#### Na prática

### Uma matriz de relacionamento para a avaliação das atividades envolvidas em um processo de terceirização

Critérios	Pesos	Atividades			
		Criação	Produção	Compra	Recursos humanos
Habilidades técnicas	0,25	0	0	X	0
Custo total de um processo/serviço	0,22	Δ	Δ	X	0
Envolvimento do cliente	0,27		X	Δ	0
Proximidade com a atividade essencial	0,07	X	X	Δ	0
Segurança	0,05	Δ	X		X
Confidencialidade	0,02	X	0		0
Facilidade para controlar o desempenho do contratante	0,10	Δ	0	Δ	
Recursos humanos internos	0,02		Δ		Δ

Obs.: A tabela emprega os seguintes símbolos: X indica um relacionamento forte; 0, um relacionamento médio; e Δ, um relacionamento fraco. A ausência de relacionamento é indicada por uma célula vazia.

• *Test bench* (banco de prova). O método apresentado aqui para gerenciar os processos de terceirização pode ser aplicado por meio dos passos estruturados apresentados a seguir. Para poder avaliar a situação à luz de cada fase desse processo, as etapas estão organizadas de modo a operar da maneira mais eficiente.

Essa abordagem passo a passo também pode ser empregada como um tipo de *test bench* para avaliar as diferentes estratégias no gerenciamento dos processos de terceirização.

O *test bench* tem uma estrutura geral que pode ser articulada assim:

- Definição da fase do processo de terceirização a ser implementado.
- Coleta e avaliação de toda informação possível sobre o processo de terceirização.
- Aplicação do método proposto e estudo de outras alternativas possíveis.
- Análise dos resultados.
- Fase seguinte.

Esse procedimento pode ser implantado com facilidade como uma ferramenta de *software* para guiar as escolhas do contratante durante a evolução de todo o processo de terceirização.

### Inovação com visão dinâmica

O objetivo desse estudo é apresentar um modelo geral capaz de avaliar e conduzir um processo de terceirização durante todas as etapas decisivas. A principal inovação da abordagem proposta é a visão dinâmica do problema da terceirização, que facilita o controle e a

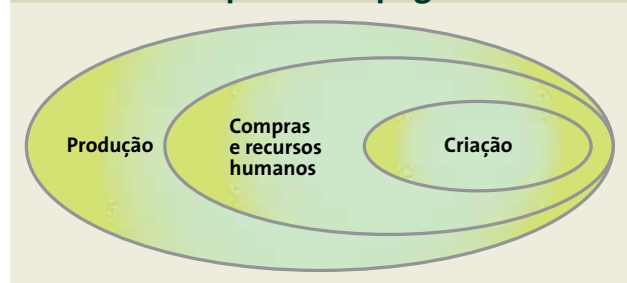
reorganização das metas de terceirização durante a evolução do processo. O método também permite o estímulo do contratante a dedicar mais esforços para a análise dos aspectos organizacionais e na definição dos processos.

O estudo destaca ainda a necessidade de uma teoria de *benchmarking* estruturada e das melhores práticas em terceirização. A metodologia descrita tenta se inserir no intervalo existente entre as práticas comuns e a abordagem mais bem estruturada.

A terceirização pode ser um excelente modo de aperfeiçoar os processos, mas, ao mesmo tempo, se aplicada de modo incorreto, também pode fazer com que as empresas percam conhecimento e habilidade, ambos difíceis de recuperar.

#### Representação visual

### Estratificação concêntrica obtida com os dados do quadro da página anterior



#### Representação visual

### Principais características dos diversos tipos de relacionamento entre terceirizado e contratante

	Fornecedor tradicional: baixa complexidade, baixa especificidade	Relacionamento temporário: baixa complexidade, alta especificidade	União estratégica: alta complexidade, baixa especificidade	Organização em rede: alta complexidade, alta especificidade
Objetivo	Resolução de um problema imediato	Obtenção de melhores habilidades	Agregação de valor	Melhor posicionamento no mercado no futuro
Tipo de relacionamento	Cliente/fornecedor	Híbrido entre cliente/fornecedor e parceria	Parceria	Parceria
Duração	Curto prazo	Médio/longo prazo	Longo prazo	Longo prazo
Estratégia	Pequena	Associada para viabilizar o processo terceirizado	Segue a estratégia da empresa	Associada à missão da empresa
Grau de confiança	Não é essencial	Sobre as habilidades	Elevado e recíproco	Máximo e recíproco
Aspectos a serem avaliados	Produtividade, redução de custos, tempo de reação	Eficiência, melhor dos processos	Vantagem competitiva, lucro	Inovação, criação de novos mercados
Modelo de preços	Baixo	Baseado no custo e com risco compartilhado	Ganho máximo	Ganho máximo



A partir do estudo de caso, é possível avaliar as vantagens que uma organização pode obter ao adotar uma abordagem estruturada no processo de terceirização. Em específico, os resultados obtidos pelo estudo de caso destacam uma visão e utilização mais consciente dos recursos de TI, a introdução de uma metodologia racional para a escolha de fornecedores e a aplicação de uma avaliação de desempenho estruturada.

Passo a passo

**A estrutura de um test bench (banco de prova)**



Os desenvolvimentos posteriores desse método serão dedicados à aplicação mais profunda do *test bench* em outros casos práticos, de modo a validar a eficiência da metodologia em situações distintas e também a estudar um procedimento similar para gerenciar outros problemas relativos a fornecimento.

© **Benchmarking:**  
**An International Journal**