

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –
FECAP**

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GEUMA CAMPOS NASCIMENTO

**IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE
GESTORES DE EMPRESAS SEDIADAS NA GRANDE SÃO
PAULO, SOBRE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E
FINANCEIROS TERCEIRIZADOS NA MODALIDADE *BPO***

São Paulo

2011

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –
FECAP**

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GEUMA CAMPOS NASCIMENTO

**IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE
GESTORES DE EMPRESAS SEDIADAS NA GRANDE SÃO
PAULO, SOBRE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E
FINANCEIROS TERCEIRIZADOS NA MODALIDADE *BPO***

Dissertação apresentada à Fundação Escola de
Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito
para a obtenção do título de Mestre em Ciências
Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias

São Paulo

2011

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Graduação: Prof. Dr. Ary Rocco

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Edison Simoni da Silva

Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Cláudio Parisi

FICHA CATALOGRÁFICA

N244a	<p>Nascimento, Geuma Campos</p> <p>Identificação e análise da percepção de gestores de empresas sediadas na grande São Paulo, sobre serviços administrativos e financeiros terceirizados na modalidade BPO / Geuma Campos do Nascimento. - - São Paulo, 2011.</p> <p>131 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias.</p> <p>Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.</p> <p>1. Terceirização 2. Contratos – Administração.</p> <p>CDD 658.4058</p>
-------	---

GEUMA CAMPOS NASCIMENTO

**IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE GESTORES DE EMPRESAS
SEDIADAS NA GRANDE SÃO PAULO, SOBRE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E
FINANCEIROS TERCEIRIZADOS NA MODALIDADE *BPO***

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Mauro Neves Garcia
Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS

Prof. Dr. Marcos Reinaldo Severino Peters
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 10 de Março de 2011.

AGRADECIMENTOS

À Deus, força e luz divina que me guia em todos os aspectos de minha vida. Ser existente e presente em tudo o que penso e que faço. Fortaleza que através da minha fé inabalável, me sustenta até mesmo nos momentos de profunda tristeza em minha vida.

Aos meus filhos amados, Felipe Nascimento da Silva e Pedro Henrique Nascimento da Silva. Obrigada por existirem e ser em todos os aspectos o ar e o oxigênio que respiro. Vocês são fontes de inspiração e razões para todas as minhas batalhas diárias. Obrigada pela compreensão quando nos momentos ausentes e distantes, mesmo que sempre dentro de casa com vocês, me lancei à busca para atingir uma meta com a conquista de mais esta batalha. Obrigada por nos amarmos sem limites!

Aos meus pais, Paulino Pereira do Nascimento (*in memoriam e habita a morada do Pai*) e Carolina Campos do Nascimento. Seres mais do que abençoados quando, mesmo que com total humildade, têm o dom do ensinar e implantar em mim as bases para ser cada vez mais uma pessoa melhor. E é assim que se traduz esta força e inspiração, quando mesmo com muita luta consigo alcançar o êxito de mais uma batalha.

Ao meu marido, Moacir José da Silva (*in memoriam e que habita a morada do Pai*) pela existência eterna em minha memória e por eu acreditar na sua presença constante mesmo que não física, dando-me forças e aplaudindo o êxito obtido em cada batalha pessoal ou para com nossos filhos.

Aos meus irmãos e irmãs, que mesmo não tão próximos fisicamente, são verdadeiros guerreiros em lembrar-me da crença que a minha vitória também são suas.

Agradeço imensamente ao meu orientador Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias que mais uma vez me presenteou com sua sabedoria e por aceitar o desafio de ajudar-me a buscar alcançar mais esta vitória. Mais uma vez pude constatar quão é sábio e dedicado às tarefas que se propõe exercer e assim, com sua contribuição efetiva pude chegar ao fim desta batalha.

Aos membros da banca examinadora Prof. Dr. Mauro Neves Garcia e Prof. Dr. Marcos Reinaldo Severino Peters, agradeço pelas contribuições de forma sábia e reveladoras.

O meu especial e profundo agradecimento aos meus verdadeiros e singulares amigos Vagner Jaime Rodrigues e Roni de Oliveira Franco. Obrigada pela paciência e contribuição por todo este período de Mestrado. Eu sei e acredito que serão meus verdadeiros amigos para sempre!
1234 Forever!

Eu não poderia esquecer-me de agradecer ao Sr. Antoninho Marmo Trevisan. Especialmente agradeço-te pela oportunidade do convívio contigo e pelas lições de vida que tanto me agracia em todos os dias que nos encontramos. Obrigada por permitir-me o uso de todo o meu saber sobre este negócio e poder desenvolver este trabalho com bases de conhecimentos obtidos através de sua empresa – Trevisan Outsourcing.

Meu agradecimento à Paola Melo, ao Bruce Nagaie, ao Luiz Castro e todos os meus demais colegas de trabalho que fizeram parte do grupo do pré-teste. Vocês fizeram a diferença num momento singular que se buscava identificar diferenças não permitidas nesta pesquisa.

Agradeço também a todos os professores do Programa do Mestrado em Ciências Contábeis, pelos incentivos transmitidos durante todo o curso, com tanta dedicação e determinação.

Agradeço a todos os funcionários da Secretaria e da Biblioteca, especialmente à Gisele Ferreira de Brito pela dedicação, atenção e pronto atendimento.

Agradeço a gentileza e sabedoria com que a Fernanda Simon (estatística) ajudou-me nos tratamentos dos dados coletados. A todos os colegas do programa de Mestrado pela oportunidade de um convívio salutar que buscamos juntos adquirir experiências e conquistar mais aprendizado oriundo do corpo docente.

Por fim, agradeço a todos aqueles que participaram deste trabalho assumindo o papel de respondente da pesquisa e também àqueles que mesmo ao receber o convite para a entrevista de profundidade e para responder ao questionário, por alguma razão não o fizeram.

RESUMO

A chave para a compreensão da relação entre prestador e contratante dos serviços de *Business Process Outsourcing – BPO*, nacionalmente conhecida como terceirização de processos, não pode ser o determinismo tecnológico e econômico com vistas à redução de custos. É necessário que aqueles fatores que envolvem as relações sociais, experiências vividas de um e do outro lado, a tecnologia, as formas culturais e as pessoas envolvidas sejam parte integrante dos estudos. Este trabalho buscou identificar e analisar as percepções dos gestores de empresas sediadas na grande São Paulo, sobre os serviços administrativos e financeiros por elas contratados junto a organizações de serviços na modalidade *BPO*. Buscou-se identificar e analisar a forma de contratação e execução dos serviços e investigar a forma de gestão dos contratos e se há fatores causadores de assimetria informacional nesta relação. A motivação para a realização do trabalho foi a constatação, até a presente data, da ausência de estudos que identificassem e analisassem as relações entre prestadores e contratantes desses serviços. É uma investigação de caráter empírico, exploratória, qualitativa e descritiva, apoiada por pesquisa bibliográfica e documental. Para a coleta de dados foram usados os métodos de pesquisa survey (entrevista de profundidade e questionário). A pesquisa bibliográfica requereu a definição da terceirização e suas características, em especial para os serviços administrativos e financeiros, juntamente com o estudo da teoria dos contratos e da assimetria informacional. Inicialmente, foram realizadas entrevistas de profundidade com os gestores de seis empresas contratantes de serviços terceirizados, sediadas em São Paulo. Os dados obtidos foram analisados com o uso da análise de conteúdo. Buscou-se conhecer a realidade, compreender e descrever a percepção dos entrevistados. Na continuidade, foi ampliada a amostra e lançou-se mão de questionário estruturado respondido por 23 sujeitos. Os dados foram analisados com o uso da análise de cluster. Constatou-se que 74% dos respondentes da pesquisa declararam-se satisfeitos com os serviços recebidos em aspectos de qualidade, prazos atendidos, confiabilidade sobre os aspectos técnicos do prestador de serviços. Os respondentes concordam que há gestão de ambos os lados e a assimetria informacional não tem afetado de forma negativa a relação contratual. Identificou-se a necessidade de outras pesquisas sobre a terceirização de serviços administrativos e financeiros.

Palavras-chave: Assimetria informacional. Clientes. Contratos e gestão de contratos. Serviços. Terceirização de processos de negócios (*BPO*).

ABSTRACT

The key to understanding the relationship between provider and services contractor of Business Process Outsourcing - BPO, nationally known as business process outsourcing can not be technological determinism and economic in order to reduce costs. It is necessary that those factors involving social relationships, and lived experiences of the other side, the technology, the cultural forms and the people involved are part of the studies. This work sought to identify and analyze the perceptions of managers of companies headquartered in Sao Paulo, on the administrative and financial services for them contracted along services organizations in the BPO modality. We tried to identify and analyze the form of contracting and execution of services and investigate the form of the management of contracts and whether there are factors that cause information asymmetry in this relationship. The motivation for conducting this work was the finding, until the present date, the lack of studies to identify and analyze the relationships between contractors and providers of these services. It is an empirical investigation, exploratory, qualitative and descriptive, supported by bibliographic and documentary research. For the data collection methods were used to survey research (depth interviews and questionnaires). The bibliographic research required the definition of outsourcing and its features, particularly for administrative and financial services, along with the study of contract theory of the informational asymmetry. Initially, were realized in-depth interviews with managers of six contractors of outsourced services, headquartered in Sao Paulo. The data were analyzed using the content analysis. We tried to know the reality, understand and describe the perception of respondents. Following on, we expanded the sample and was employed a structured questionnaire answered by 23 subjects. Data were analyzed with the use of cluster analysis. It was found that 74% of survey respondents declared themselves satisfied with the services received in terms of quality, deadlines met, the technical reliability of the service provider. The respondents agree that there is management of both sides and informational asymmetry has negatively affected the contractual relationship. We identified the need for further research on the outsourcing of administrative and financial services.

Key words: Customers. Contracts and management of contracts. Informational asymmetry. Outsourcing of business process (BPO). Services.

"Se escutar uma voz dentro de você dizendo 'Você não é um pintor', então pinte sem parar, de todos os modos possíveis, e aquela voz será silenciada." (Vicent Van Gogh)

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - 4 RAZÕES PARA A TERCEIRIZAÇÃO.....	26
FIGURA 2 - POSICIONAMENTO DAS UNIDADES INTERNAS PARA DETERMINAR O OUTSOURCING.....	31
FIGURA 3 – FASES DA TERCEIRIZAÇÃO.....	35
FIGURA 4 - FATOR DE RECIPROCIDADE ENTRE PRESTADOR E COMPRADOR DOS SERVIÇOS DE <i>BPO</i>.....	39
FIGURA 5 - OS COMPONENTES DO PACOTE DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS NA MODALIDADE DE <i>BPO</i>.....	49
FIGURA 6 - MODELO DE DESEMPENHO – ATITUDE – COMPORTAMENTO.....	51
FIGURA 7 - GRAU DE INTENSIDADE E EXTENSÃO NO TEMPO DE CONTATO COM O CLIENTE.....	53
FIGURA 8 - QUALIDADE TOTAL PERCEBIDA.....	57
FIGURA 9 - CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E DE COMPETITIVIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	58
FIGURA 10 – TRIÂNGULO DOS SERVIÇOS.....	66
FIGURA 11 – DENDROGRAMA.....	98

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CONCEITOS DE MODALIDADES DE SERVIÇOS.....	15
QUADRO 2 – DEFINIÇÕES DE SERVIÇOS.....	42
QUADRO 3 – DIFERENÇAS ENTRE SERVIÇOS E BENS FÍSICOS.....	45
QUADRO 4 - SITUAÇÕES ONDE HÁ UMA RELAÇÃO DO TIPO PRINCIPAL – AGENTE.....	63
QUADRO 5 – RESUMO DA FONTE PRIMÁRIA: COLETA DOS DADOS.....	72
QUADRO 6 – FASES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA: INÍCIO ATÉ O ENCERRAMENTO.....	77
QUADRO 7 – ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS/DIMENSÕES – PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS SERVIÇOS CONTRATADOS.....	81
QUADRO 8 – ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS/DIMENSÕES – GESTÃO DO CONTRATO DE PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DE BPO.....	82
QUADRO 9 – ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS/DIMENSÕES – FATORES DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS CONTRATADOS.....	83
QUADRO 10 – ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS/DIMENSÕES – FATORES CAUSADORES DA ASSIMETRIA INFORMACIONAL.....	84

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – QUANTIDADE DE EMPRESAS DE SERVIÇOS E A QUANTIDADE DE GRANDES EMPRESAS DESTES SEGMENTO.....	43
TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS SUJEITOS POR CARGO.....	86
TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO POR TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA..	87
TABELA 4 – SEGMENTO DE MERCADO.....	87
TABELA 5 – FATURAMENTO ANUAL.....	87
TABELA 6 – NÚMEROS DE EMPREGADOS.....	88
TABELA 7 – DURAÇÃO DO CONTRATO.....	88
TABELA 8 – COM O MESMO PRESTADOR?.....	89
TABELA 9 – NO AMBIENTE DO PRESTADOR – <i>IN HOUSE</i>.....	90
TABELA 10 – NO AMBIENTE DO CONTRATANTE – <i>OUT HOUSE</i>.....	90
TABELA 11 – EM AMBOS OS LOCAIS – <i>MIX</i>.....	90
TABELA 12 – CONSTRUCTO 1: PERCEÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS SERVIÇOS CONTRATADOS.....	91
TABELA 13 – CONSTRUCTO 2: GESTÃO DO CONTRATO DE PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DE BPO.....	93
TABELA 14 – CONSTRUCTO 3: FATORES DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS CONTRATADOS.....	94
TABELA 15 – CONSTRUCTO 4: FATORES CAUSADORES DE ASSIMETRIA INFORMACIONAL.....	96
TABELA 16 – TESTE DE MANN-WHITNEY.....	99
TABELA 17 – CONSTRUCTO 1: PERCEÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS SERVIÇOS CONTRATADOS.....	101
TABELA 18 – CONSTRUCTO 2: GESTÃO DO CONTRATO DE PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DE BPO.....	102
TABELA 19 – CONSTRUCTO 3: FATORES DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS CONTRATADOS.....	102
TABELA 20 – CONSTRUCTO 4: FATORES CAUSADORES DE ASSIMETRIA INFORMACIONAL.....	103
TABELA 21 – CORRELAÇÃO ENTRE OS CLUSTERS E AS QUESTÕES INICIAIS.....	105

LISTA DE SIGLAS

BPO - *Business process outsourcing*

BRASSCOM - Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação

CENAM - Centro Nacional de Modernização

CSC – Centro de serviços compartilhados.

EUROSTAT - *European Commission Statistics*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ONU - Organização das Nações Unidas.

PAS - Pesquisa anual de serviços.

PIA - Pesquisa Industrial Anual Empresa.

RFP - *Request For Proposal*

SINDEPRESTEM - Sindicato das Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros, Colocação e Administração de Mão-de-obra e de Trabalho Temporário no Estado de São Paulo.

SLA - *Service Level Agreement*

TI - Tecnologia da informação.

TST - Tribunal Superior do Trabalho.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 GERAL.....	19
1.3.2 ESPECÍFICOS.....	20
1.4 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES.....	20
1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO.....	21
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	24
2.1 TERCEIRIZAÇÃO E <i>BUSINESS PROCESS OUTSOURCING – BPO</i>	25
2.2 SERVIÇOS – CONCEITO, SUA INTANGIBILIDADE, VARIABILIDADE E PERECIBILIDADE.....	40
2.2.1 CONCEITOS DE SERVIÇOS E POSICIONAMENTO DE SERVIÇOS E DO <i>BPO</i> NA ECONOMIA.....	40
2.2.2 INTANGIBILIDADE.....	44
2.2.3 HETEROGENEIDADE OU VARIABILIDADE.....	47
2.2.4 PERECIBILIDADE	48
2.3 CLIENTE – VISÃO E PERCEPÇÃO SOBRE ALGO INTANGÍVEL.....	50
2.3.1 QUALIDADE DE SERVIÇO E DE RELACIONAMENTO.....	55
2.4 TEORIA DOS CONTRATOS E GESTÃO DE CONTRATOS DE <i>BPO</i>	60
2.4.1 O QUE É UM CONTRATO.....	60
2.4.2 CARACTERÍSTICAS E PARTES ENVOLVIDAS NUM CONTRATO DE <i>BPO</i>	61
2.4.3 GESTÃO DE CONTRATOS DE <i>BPO</i>	64
2.5 ASSIMETRIA INFORMACIONAL.....	65
2.5.1 DEFINIÇÕES.....	65
2.5.2 CAUSAS DA ASSIMETRIA INFORMACIONAL.....	66
2.5.3 COMO GERIR AS OCORRÊNCIAS DA ASSIMETRIA INFORMACIONAL.....	68
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	70
3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	70
3.2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	71

3.2.1 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	74
3.2.2 ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS/DIMENSÕES VERSUS AS VARIÁVEIS E AS ASSERTIVAS	80
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	85
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	86
4.1 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	86
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA – CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS E DAS EMPRESAS.....	86
4.3 ANÁLISE DESCRITIVA – IDENTIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS.....	88
4.4 ANÁLISE DESCRITIVA – CONSTRUCTOS.....	91
4.5 ANÁLISE DE CLUSTER.....	97
4.6 PERFIL DOS CLUSTERS – CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS E DAS EMPRESAS	104
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
REFERÊNCIAS.....	109
APÊNDICE A - ANÚNCIO SOBRE UMA PESQUISA.....	117
APÊNDICE B - CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DE PESQUISA SOBRE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS.....	
ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS.....	118
APÊNDICE C - MOMENTO DA PESQUISA: CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DE PESQUISA SOBRE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS.....	119
APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE PESQUISA: ENTREVISTAS DE PROFUNDIDADE.....	120
APÊNDICE E – INSTRUMENTO DE PESQUISA: QUESTIONÁRIO.....	126

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Com os movimentos empresariais globais, quer seja em aspectos legais, convergências contábeis, evolução tecnológica que atingem todas as organizações, independente do seu tamanho, crenças e ou valores, é preciso que os agentes administradores busquem no ambiente externo, elementos agregadores de valores ao seu produto ou serviço. Assim, muitas empresas buscam compartilhar suas necessidades com parceiros especializados em determinadas atividades que podem ser exercidas fora do seu ambiente, o que requer outros conhecimentos que não aqueles necessários ao seu objeto fim.

É neste cenário que os prestadores de serviços terceirizados das áreas administrativas e financeiras identificam oportunidades e buscam ofertar estes serviços dentro de uma filosofia de parceria aos seus contratantes. Diante das necessidades de uns e das oportunidades para outros constata-se o crescimento da utilização de serviços técnicos especializados, executados por prestadores externos. Esta prática é denominada de Terceirização.

A terceirização no Brasil é um fenômeno que há aproximadamente meio século faz parte da vida organizacional de empresas brasileiras e de outras que aqui se instalaram. Teve seu início marcado nos anos 1960 com a vinda das empresas multinacionais, principalmente do setor automobilístico, que adquiriam seus componentes de diversos fornecedores, concentrando-se na atividade primária, a montagem dos veículos.

Destaque-se, o mercado de serviços prestados tem evoluído e assim surgido diversas modalidades e com isto, criando-se terminologias que as caracterizam. É neste contexto que se apresenta no quadro 1 a diferenciação entre 6 (seis) tipos de serviços, pelos quais, a empresa contratante incorrerá em pelo menos um deles caso tenha em sua estratégia organizacional a unificação de suas atividades administrativas e financeiras ou a transferência desses serviços para prestadores externos.

Modalidades de Serviços	Conceito
a) <i>Centro de Serviços Compartilhados (CSC)</i>	é uma espécie de outsourcing interno que de alguma forma concilia necessidades de revisar as atividades e os controles internos de todas as áreas de apoio.
b) <i>Offshore</i>	é quando uma empresa realiza atividades para outras unidades do mesmo grupo, porém, a executante é sediada fora do País de origem da provedora destas atividades.
c) <i>Offshore outsourcing</i>	os processos de uma empresa são transferidos para outra, porém, o prestador reside em outro País.
d) <i>Co-Sourcing</i>	de acordo com pesquisas no OUTSOURCINGCENTER ([2010]), se refere a várias relações de terceirização. É uma relação em que o fornecedor se torna parceiro no planejamento de uma transformação organizacional da empresa do comprador. O fornecedor presta serviços de consultoria em grandes BPO a partir de sua participação intensiva nos processos da contratante. O BPO em Co-sourcing é um esforço conjunto de ambas as partes, como o processo de tomada de decisão durante a relação. Assim, a propriedade e o controle do processo não são entregues ao fornecedor, como em outros relacionamentos de terceirização.
e) <i>Outsourcing</i>	a empresa terceiriza uma determinada função, até então realizada por seus funcionários a partir da contratação de uma outra empresa para realizar em seu lugar a mesma função, que em seguida poderá ser reintegrada ao conjunto das suas operações como um todo.
f) <i>Business Process Outsourcing - BPO</i>	nesta modalidade é transferida a gestão de uma ou mais informações para o prestador de serviços. São processos intensivos do negócio em que um fornecedor externo, por sua vez, é proprietário e administra todo o processo com base em critérios específicos de desempenho estabelecido entre as partes.

QUADRO 1 – CONCEITOS DE MODALIDADES DE SERVIÇOS

Fonte: elaborado pela autora com base em Berdejo (2009), Erber e Sayed-Ahmed (2005); Friedman (2007) e Whinston, Barua e Mani (2007).

Os conceitos apresentados revelam serviços com características similares, porém os sujeitos envolvidos e a modalidade do negócio têm suas particularidades e acabam por ser diferentes. Este estudo está voltado para a análise e entendimento dos conceitos e dos elementos envolvidos nas relações entre prestador e contratante de serviços na modalidade *Business Process Outsourcing(BPO)*.

Para Friedman (2007, p. 66), “um fenômeno promovido pela convergência de dez grandes eventos políticos, inovações e empresas, aplainou o mundo de tal sorte que desde então, ninguém mais parou para descansar e talvez nunca mais pare”. Há de se informar quais foram estes dez eventos sob a ótica do autor e desta forma ressalta-se que o foco deste trabalho é uma das dez forças que impulsionaram a dignidade humana no mercado de trabalho indiano. As dez forças, que segundo Friedman (2007, p. 66) aplainaram o mundo e criaram uma infinidade de formas e ferramentas inéditas de colaboração, são:

Força No. 1 – 9 de Novembro de 1989, A nova era da criatividade: quando os muros ruíram as “janelas” se abriram. O autor refere-se à queda do muro de Berlim.

Força No. 2 – 9 de Agosto de 1995, A nova era da conectividade: quando a world wide web (web) se estendeu e o Netscape abriu capital.

Força No. 3 – Softwares de fluxo de trabalho

Força No. 4 – Uploading, Explorando o poder das comunidades

Força No. 5 – **Terceirização, O ano 2000**

Força No. 6 – Offshoring, Correndo com os antílopes e Comendo com os leões

Força No. 7 – Cadeia de fornecimento, Comendo sushi no Arkansas

Força No. 8 – Internalização, O que é que aqueles caras de bermudão marrom andam fazendo

Força No. 9 – In-Formação, Google, Yahoo!, MSN Web Search

Força No. 10 – Esteróides, Digital, Móvel, Pessoal e Virtual. (FRIEDMAN, 2007, p. 66).

No Brasil, a terceirização é discutida sob os aspectos legais, entretanto o mundo indiano é revelado e impulsionado ao seu crescimento e reconhecimento através da terceirização. O que seria de uma população tão grande como a da Índia, se estes não tivessem sido descobertos pelos Estados Unidos e pelo mundo a partir do “bug do milênio”. Ainda com os pensamentos e dizeres de Friedman (2007, p. 240-241):

A convergência das dez forças criou uma plataforma totalmente nova. É uma plataforma global, que a web tornou possível, para formas múltiplas de colaboração. [...] Riqueza e poder vão se acumular cada vez mais em países, empresas, indivíduos, universidades e grupos que acertarem três coisas: infra-estrutura para se conectar com a plataforma do mundo plano, educação para que mais pessoas participem das inovações ---- inspirando-se e aproveitando a plataforma ---- e, finalmente, a governança para obter os melhores resultados dessa plataforma e amortecer seus piores efeitos colaterais (grifo nosso).

O autor qualifica as três coisas como imprescindíveis para o mundo moderno. Porém, não basta apenas ter estes elementos se os mesmos não tiverem os atores que os coloquem em prática e em perfeita harmonia de execução, o elemento essencial, o Homem.

O cenário econômico e do ambiente de negócios induzem as organizações a buscar alternativas para disputar o moderno mercado globalizado. Uma delas é a utilização de ferramentas de gestão que garantam a contínua otimização do negócio. É com esta crença que busca-se identificar na grande São Paulo empresas que contratam serviços terceirizados e averiguar no momento atual como se encontra esta relação entre prestador e comprador destes serviços.

Pesquisa desenvolvida pela consultoria Bain & Company (2009), com 1.430 executivos ao redor do mundo, atesta que à medida que os executivos mudam seus objetivos e prioridades, mudam as ferramentas e técnicas usadas para gerir os negócios. A pesquisa revelou que em 2006 a média de ferramentas usadas era de 15. Em 2008, com a desaceleração global a média foi de 11 e com a turbulência em 2009, houve uma reordenação da lista de 25 ferramentas usadas pelos executivos até então, ficando com uma lista de dez mais usadas ou com perspectivas de maior utilização pelos executivos a partir de 2009.

Nesta reordenação a ferramenta de gestão caracterizada como Terceirização ocupa a 5ª. posição na lista das dez mais usadas pelos executivos. Assim, por uma questão de sobrevivência, muitas empresas buscam compartilhar suas necessidades com parceiros especializados em determinadas atividades que podem ser exercidas fora do seu ambiente, o que requer outros conhecimentos, liberando-os para se dedicarem ao seu negócio principal.

Halvey e Melby (1999, p. 8), asseveram que dentro das empresas, os gestores enquanto consumidores de serviços de *outsourcing*, “ procuram por alternativas inovadoras para aumentar a eficiência e a qualidade de um processo completo através de serviços que agregam valor, adicionam a satisfação do cliente e, idealmente, têm impacto quantificável de receita e valor acionário”.

A terceirização é a ação exercida por uma organização na obtenção de mão-de-obra de fora da empresa. Seu similar em língua inglesa é *outsourcing*. A contratação de prestadores de serviços nesta modalidade encontra-se de forma razoavelmente difundida em muitas organizações. Esta forma de contratação é também denominada de *Business process outsourcing (BPO)*. Ocorre quando uma organização tem o gerenciamento não otimizado em um particular processo do seu negócio (por exemplo: contabilidade ou folha de pagamento) e repassa estes processos para uma terceira parte. É de supor que esta contratação permitirá que o contratante possa dirigir seus esforços para sua atividade principal. (BROWN; WILSON, 2005).

A terceirização não é uma novidade no cenário empresarial. Greaver II (1999) relata seu surgimento logo após o início da II Guerra Mundial. As indústrias bélicas norte americanas passaram a delegar algumas atividades para empresas prestadoras de serviço, pois desejavam concentrar-se no desenvolvimento e produção de armamentos.

Para Fleury e Fleury (1995, p. 184) as montadoras e as empresas de autopeças, numa relação harmônica entre prestador e contratante de serviços, passaram a buscar padrões de relação mais estáveis com compromissos recíprocos. O principal elemento dessa relação foi o crescente movimento de terceirização de partes e serviços entre este grupo de empresas naquela época.

Pesquisa realizada pela A.T.Kearney, a pedido da Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM), divulgada pela Computerworld (2009), mostra que o Brasil avançou cinco posições de 2005 a 2007 e hoje ocupa a 5ª. posição mundial dos Países com desenvolvimento de negócios na modalidade *offshore outsourcing*.

Este é o termo em inglês que se refere à transferência dos serviços para um fornecedor externo, fora do país de origem do contratante dos serviços. Com o *offshore outsourcing* ocorre a busca por melhores condições de prestação de serviços e independe da localização do fornecedor.

O processo de repasse de uma atividade para outra empresa fazer compreende que o saber fazer, passa a ser mais importante do que o próprio fazer. *Outsourcing*, então, é um responsável direto pela realidade do mundo moderno. Muitas organizações passam pela decisão de fazer versus comprar, relativa a identificar quem é o melhor para fazer as atividades que precisam de *performance*. Uma razão é que essas organizações não têm uma única vantagem competitiva, fazendo tudo sozinho. Faça o que você sabe fazer melhor e terceirize o resto. (CORBETT, 2004, p. 6, 9, tradução nossa).

Diversas denominações são atribuídas à prática de uma empresa se relacionar com a outra, num evento econômico comum às duas. Uma empresa compra e a outra vende algo e nesta transação há o repasse temporal de uma para a outra. A terceirização, sub-contratação, alocação de mão-de-obra, quarteirização, o *joint venture*, *downsizing*, centro de serviços compartilhados (em inglês, *shared services*), parcerias, gerenciamento da qualidade total, análise de valor econômico, *benchmarking* e reengenharia, sugerem maior esclarecimentos quanto à sua finalidade principal.

Segundo Drucker (1999), cada uma dessas novas técnicas é uma ferramenta poderosa. Porém, com exceção da terceirização e da reengenharia, elas foram concebidas principalmente para realizar de forma diferente aquilo que já é feito. São ferramentas de “como fazer”. A pretensão deste trabalho é o estudo de aspectos da terceirização (*Outsourcing*). Assim, não serão abordadas as demais práticas de relação entre as empresas.

No Brasil, a terceirização ainda é discutida sobre os aspectos de regulamentação. Há poucas leis, entre elas, a de nº 6.019/74, do trabalho temporário (BRASIL, 1974), e a de nº 7.102/83, sobre serviços de vigilância e transporte de valores (BRASIL, 1983). De acordo com o Art. 2º da lei de nº 6.019/74, “Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviços”. (BRASIL, 1974).

A lei nº 6.019/74 não contém o neologismo terceirização, entretanto, alguns juristas, como José Janguê Bezerra Diniz, (1999) e Sérgio Pinto Martins (2005) pressupõem que esta é a primeira normativa jurídica a tratá-la. Em um processo evolutivo, na década de 1990 foi

publicada a Súmula de nº. 331 pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST) o qual tratou efetivamente da prestação de serviços terceirizados. (BRASIL. SUPREMO TRIBUNAL DO TRABALHO, 1994).

A partir da referida súmula muitas discussões vem tratando do assunto no País. Há no Congresso Brasileiro e em várias entidades de classe, grupos que estudam e analisam os aspectos relativos a esta prática de negócio. De todo modo, mais cedo ou mais tarde, após atravessar todas as discussões, há de se constituir um modelo jurídico com objetivos “racionais” para a eliminação de todos os obstáculos ora levantados sobre a prática do *outsourcing*.

É dentro deste cenário que se pretende realizar este trabalho de pesquisa, para identificar e analisar as percepções dos contratantes de serviços de *outsourcing* em relação ao que lhes é oferecido. Assim foi formulada uma questão de pesquisa e os objetivos a seguir apresentados.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Este trabalho tem como pressuposto que cada empresa possui seu próprio modelo de gestão, o qual requer informações evidenciadas de forma fácil e de benefício tangível. Esta premissa motiva investigar o quanto destes benefícios são tangíveis com a prática do *outsourcing*. Diante deste cenário, o problema de pesquisa tem o seguinte anunciado:

Qual é a percepção dos gestores de empresas sediadas na grande São Paulo, sobre os serviços administrativos e financeiros por elas contratados de organizações de serviços de terceirização na modalidade *business process outsourcing* (BPO)?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 GERAL

De acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 96) “os objetivos da pesquisa são a base para julgar o restante da proposta e o relatório final.” Segundo os autores, é recomendável listar os objetivos, seja pela ordem de importância ou com a especificação de objetivo geral e de específicos. Assim, o objetivo geral é: Identificar e analisar as percepções dos gestores de

empresas sediadas na grande São Paulo, sobre os serviços administrativos e financeiros por elas contratados de organizações de serviços de terceirização na modalidade *BPO*.

1.3.2 ESPECÍFICOS

- a) identificar e analisar através da percepção dos gestores, o grau de satisfação quanto aos serviços contratados;
- b) identificar e analisar os fatores de qualidade dos serviços percebida pelos contratantes de *BPO*;
- c) identificar e analisar a forma de gestão do contrato de *BPO*, pelo contratante e pelo prestador dos serviços;
- d) identificar e analisar a existência de fatores causadores de assimetria informacional entre o contratante e o prestador dos serviços.

1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

O uso da terceirização dos serviços administrativos e financeiros oferece a oportunidade para realizar estudos reveladores das práticas de mercado para a entrega destes serviços para as empresas compradoras.

Até o momento não foram localizados estudos sobre a percepção dos gestores das empresas contratantes de serviços administrativos financeiros. Desta forma, há uma lacuna sobre estudos que tratam especificamente sobre os serviços técnicos especializados em administração e finanças. Há trabalhos de pesquisas sobre terceirização, mas nenhum semelhante aos objetivos aqui propostos. (ALVAREZ (1996); BROWN; WILSON (2005); DANDENIYA; BATTY (2006); GIOSA (1997); MANI; BARUA; WHINSTON (2005); McCracken (2004); OLIVEIRA (1994); Pagnoncelli (1993); SRIVASTAVA; TEO; MOHAPATRA (2007).

Um dos motivadores maiores para a realização deste trabalho é contribuir na identificação de fatores relevantes, positivos ou negativos, determinantes na gestão de

contratos que emergem diretamente para e da percepção dos gestores sobre os serviços de *outsourcing*.

Motivada pela importância da compreensão dos resultados de desempenho da terceirização e uma perceptível escassez de literatura que trata do assunto, o desenvolvimento deste trabalho visa contribuir com as comunidades acadêmicas, empresas compradoras dos serviços terceirizados, prestadoras desses serviços e também com os profissionais que atuam nessas empresas. Algumas contribuições esperadas são:

- a) características dos serviços terceirizados de forma atual, impulsionada com as evoluções deste segmento de mercado;
- b) na atualidade, qual é o *status* que se encontra este negócio no Brasil e no mundo e quais são as perspectivas para o futuro;
- c) características da relação através de contrato entre prestador e contratante dos serviços terceirizados de diferentes grupos de empresas na grande São Paulo;
- d) compreensão sobre as razões que causam possíveis assimetrias informacionais numa relação de compra e venda destes serviços.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

A delimitação da pesquisa tem a função de estabelecer limites para o campo da investigação. Os campos de investigação são amplos e isto dificulta o alcance da abrangência plena.

Mediante análise prévia do conteúdo bibliográfico usado na realização deste trabalho foi identificado que a pesquisa se caracteriza como um projeto de amostragem multiestágio, ou seja, conglomerado. Isto segundo Babbie (2001) se dá quando é impossível ou impraticável compilar uma lista dos elementos que compõem a população. A população base para a pesquisa não apresenta contornos definidos, uma vez que há carência de pesquisas voltadas para compradores de serviços administrativos financeiros na modalidade terceirização – BPO. Assim, não foi identificado um depositório inicial que servisse como base para se adotar como caminho para estabelecimento da população.

A partir deste conhecimento, se estabeleceu critérios e passou-se à organização do banco de dados para a pesquisa com as referências peculiares para a mesma, na busca do estabelecimento da amostra:

- a) identificação de empresas sediadas na grande São Paulo a partir de banco de dados de conhecimento universal, com nome da empresa; dados para contatos, tais como – no. de telefone, nome de executivos por área de atuação, e-mail e endereço completo. Este banco de dados é composto por empresas que têm ou tiveram relação comercial com a autora e também de empresas que não há ou houve este tipo de relacionamento;
- b) desta amostra foi identificado quais empresas compram ou já compraram serviços de terceirização de processos administrativos e financeiros;
- c) com a extração desta amostra com essas características criou-se uma matriz de dados necessários para o contato inicial com os potenciais respondentes da pesquisa. Este contato através de ligação telefônica serviu para a ratificação da compra de serviços administrativos e financeiros e do interesse pela pesquisa partindo dos referidos potenciais respondentes.

Assim, fica delimitado o campo de pesquisa deste trabalho e o mesmo se dará com um grupo de empresas sediadas na grande São Paulo, que compram ou compraram serviços administrativos financeiros na modalidade terceirização – BPO.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Constrói-se este trabalho com a seguinte organização de capítulos para que o leitor possa orientar-se no decorrer da sua leitura:

Capítulo 1: trata-se da introdução da pesquisa e relata sobre a contextualização do tema, em aspectos de antes e atuais, assim como, é tratada a questão de pesquisa; são evidenciados os objetivos – geral e específicos; ofertadas as delimitações do trabalho e as justificativas e contribuições.

Capítulo 2: trata-se do desenvolvimento propriamente dito sobre o tema. Aqui é feita a revisão da literatura que ajuda no entendimento primário e secundário do tema principal e dos temas que servem como alicerce ao principal.

Capítulo 3: é apresentada nesta área do trabalho a metodologia científica aplicada no desenvolvimento do mesmo;

Capítulo 4: neste espaço são apresentados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa;

Capítulo 5: apresenta as considerações finais do trabalho, as conclusões obtidas, as sugestões e apelos para que a comunidade científica busque levar adiante esta pesquisa. Na parte seguinte são apresentadas as referências bibliográficas suporte para o desenvolvimento do trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é apresentada uma revisão bibliográfica a cerca dos principais temas que dão fundamentação teórica ao negócio de terceirização, bem como, outros temas que compõem e servem de complemento ao tema principal.

Na mesma linha de pensamento, sobre o mundo moderno e competitivo visto anteriormente, na contextualização, Christensen, Anthony e Roth (2007), aplicando a teoria da evolução da cadeia de valor, integrando para melhorar o que não é suficientemente bom, alertam sobre:

Fabricar um produto ou prestar um serviço exige o desempenho de um conjunto de atividades. As empresas têm de escolher: ou optam pela integração, e executam elas mesmas a maior parte das tarefas, ou optam pela especialização e focam apenas em certas atividades, encomendando as demais a fornecedores ou parceiros, que lhes fornecerão os demais elementos de valor adicionado. A última teoria fundamental da inovação – a teoria Evolução da Cadeia de Valor (*Value Chain Evolution – VCE*) avalia se a empresa tomou as decisões de planejamento organizacional corretas para concorrer com sucesso. (CHRISTENSEN; ANTHONY; ROTH, 2007, p. 7).

Smith (2003) em sua obra “*A Riqueza das Nações*”, corrobora com a idéia da divisão e especialização na realização das tarefas. Ao tratar da divisão do trabalho, diz que em todos os ofícios e manufaturas, os efeitos da divisão do trabalho são semelhantes aos que se verificam no processo necessário para a fabricação de alfinetes:

Um trabalhador não treinado para essa atividade (que a divisão do trabalho tornou uma ocupação distinta) e que não estivesse familiarizado com as máquinas nela utilizadas (para cuja invenção a divisão do trabalho provavelmente contribuiu), dificilmente poderia, ainda que com a máxima diligência, produzir um alfinete por dia, e com certeza não seria capaz de produzir vinte. Com a divisão do trabalho, a tarefa é realizada por um especialista em cada fase do processo: um homem desenrola o arame, outro o estica, um terceiro o corta, um quarto o aponta e um quinto afia a outra extremidade para receber a cabeça; a fabricação da cabeça exige duas ou três operações distintas; o encaixe da cabeça é uma ocupação específica, assim como o é alvejar os alfinetes; mesmo a embalagem dos alfinetes é uma tarefa distinta. (SMITH, 2003, p. 8).

Ainda, segundo Smith (2003), com a divisão do trabalho, é possível verificar através de três diferentes circunstâncias o aumento da quantidade de trabalho que o mesmo número de pessoas é capaz de executar:

- a) aumento da destreza de cada trabalhador;
- b) economia do tempo que normalmente se perdia ao passar uma tarefa a outra;

- c) invenção de um grande número de máquinas que facilitam e abreviam o trabalho, permitindo que um homem faça o trabalho de muitos.

Com efeito, o tema desse estudo está em linha com os saberes de Christensen, Anthony e Roth (2007) e Smith (2003), pois, é sobre o negócio das empresas parceiras de serviços técnicos especializados que propicia àquelas que não têm no seu negócio principal a vocação primeira para os serviços administrativos e financeiros, a focarem em suas especializações na busca de melhores resultados.

2.1 TERCEIRIZAÇÃO E O *BUSINESS PROCESS OUTSOURCING* – BPO

De acordo com os achados de Greaver II (1999, p. 15), “a partir da década de 60 até a década de 80 grandes empresas de contabilidade voluntariamente abandonaram o trabalho de auditoria externa para prestar serviços de "auditoria interna" dentro de sua clientela”. Nos anos seguintes essas mesmas empresas têm buscado agressivamente recapturar os trabalhos de auditoria, prestando serviços de terceirização.

À medida que as organizações procuram inovar em produtos, serviços ou até em processos produtivos e de apoio, as tarefas se tornam mais complexas e daí surgem as incertezas quanto ao êxito com os esforços internos. Os achados na literatura sobre a terceirização revelam diversos condutores que norteiam os gestores a considerá-la como alternativa:

- a) fatores organizacionais (como transformação);
- b) melhorias contínuas (como adquirir e ou compartilhar inovações tecnológicas, em produtos e serviços, em processos operacionais);
- c) finanças (redução de custos em ativos/investimentos);
- d) receitas (com a aceleração da expansão do mercado);
- e) custos (transformar custos fixos em variáveis);
- f) gestão de pessoal (investimentos em aprendizagem e reciclagem);
- g) contingências (como mitigar os riscos trabalhistas, tributários e de processos) entre outros.

Diniay (2008) relata que países de todo o mundo foram afetados significativamente, com as oportunidades que a terceirização proporciona. Como exemplo, menciona que após a sua adesão à Organização Mundial do Comércio, a China tornou-se um importante destino de *offshoring* em especial no contexto da produção. Embora a Índia, com o progresso técnico renovado em telecomunicações, acabou por ser o principal destino na prestação de serviços de *call center* e similares. Para este autor, a lógica econômica utilizada na terceirização é simplesmente cortar custos. Se algumas pessoas são capazes de usarem suas habilidades de forma mais econômica do que outras, então, essas têm a vantagem comparativa para esse serviço específico. Giosa, (1997, p. 17) aponta outras razões que levam as empresas a terceirizar seus processos, identificadas na figura 1:

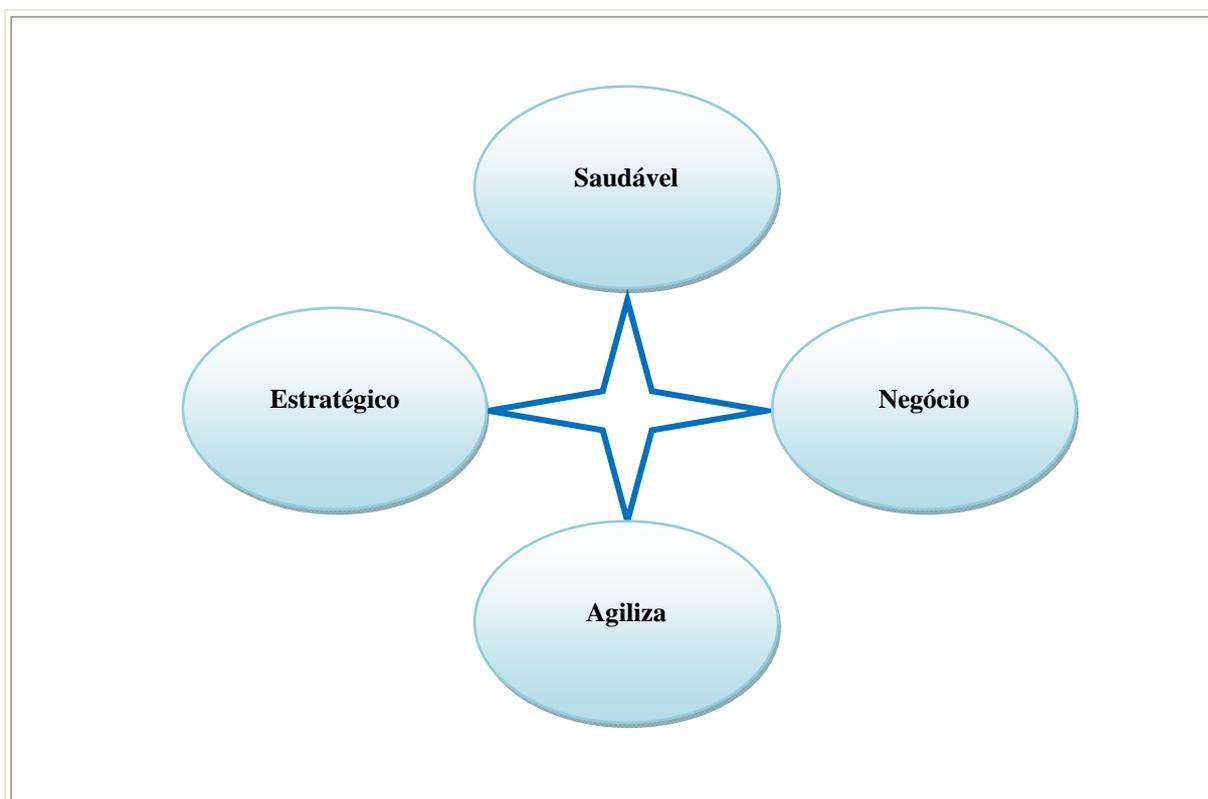


FIGURA 1 – 4 RAZÕES PARA A TERCEIRIZAÇÃO

Fonte: elaborada pela autora, adaptada de Giosa (1997, p. 17).

A figura 1 retrata as razões que levam as empresas a terceirizarem suas atividades. Segundo Giosa (1997) a terceirização deflagra mudanças e aperfeiçoamento no ambiente interno das organizações terceirizadas:

- a) com o processo de terceirização a empresa tende a se organizar através de revisões de processos operacionais e sistêmicos;

- b) com esta revisão de processos e enquanto os mesmos são deixados sob a responsabilidade de seu prestador de serviços, seu capital humano interno tende a se voltar para as atividades principais da empresa, ou seja, atender as demandas do seu negócio fim na busca de conquistar melhores resultados;
- c) neste processo de canalizar esforços para a atividade fim da empresa, a mesma fica mais ágil na consecução de seus processos operacionais, sistêmicos e na tomada de decisão; e
- d) com a terceirização ocorrerá reestruturação interna e redistribuição de atividades e de funções, passando para a coordenação atividades e tarefas antes executadas pelo pessoal de comando da organização.

Greaver II (1999, p. 13), assevera que historicamente, “a terceirização foi utilizada quando as organizações não podiam realizar suas atividades, talvez devido à falta de capacidade, à pressão financeira, ou por falhas tecnológicas”. Agora, a terceirização está sendo usada para reestruturar as organizações, com exemplos bem sucedidos.

No passado, as mais significativas terceirizações envolviam a fabricação de componentes e peças de sistemas de informação. Com a mudança das necessidades ambientais organizacionais os gestores buscam terceirizar atividades de caráter técnico (como contabilidade, fiscal, administração de pessoal, jurídico, tecnologia da informação (TI), entre outras) que requerem investimentos substanciais de sistemas, suporte e especialização.

Algumas organizações relutam em investir no ambiente interno, na manutenção e tecnologia de ponta e em técnicos, quando sabem que existem ativos semelhantes no ambiente externo, desenvolvidos com o investimento e com o risco das empresas que têm em seu negócio principal a vocação para este tipo de atividade. Para Drucker (1999, p. 64):

Uma organização somente é eficaz se ela se concentrar em uma tarefa. A diversificação destrói a capacidade de desempenho de uma organização, seja ela uma empresa, um sindicato, uma escola, um hospital ou uma igreja. Sociedade e comunidade devem ser multidimensionais; elas são ambientes. Uma organização é uma ferramenta. E como acontece com qualquer outra ferramenta, quanto mais especializada ela for, maior será sua capacidade para realizar sua tarefa.

Neste sentido, o uso da terceirização pode trazer vantagens estratégicas através de um número de áreas que vão desde os sistemas de TI ao processamento de documentos de auditorias e gestão de serviços administrativos financeiros. Para Vidal Neto (1992, p. 28-30) a terceirização pode assim ser compreendida:

Pode-se concluir que a terceirização real é: a) uma forma moderna e aperfeiçoada de organização empresarial, permitindo maior eficiência administrativa e maior aprimoramento qualitativo; b) não é uma espécie de *marchandage* ou de contratação de mão-de-obra por meio de interposta pessoa; c) não logra aviltar a remuneração ou deteriorar as condições de trabalho e não tem esse objetivo. Trata-se, portanto, de uma atividade econômica normal, que pode ser desenvolvida livremente, com respaldo nas disposições do parágrafo único do art. 170 da CF [Constituição Federal]: ‘É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei’. (VIDAL NETO, 1992, p. 28-30).

Vidal Neto (1992) diz que a terceirização é uma prática de negócio normal e com respaldo na Constituição Federal. O autor cita as diferentes formas de contratação: terceirização, *marchandage* e alocação de mão-de-obra. A terceirização é a transferência de atividades meio, as não principais, enquanto que a alocação de mão-de-obra é a compra de trabalho temporário para exercer atividades em períodos curtos. A *marchandage* (indústria de empreiteiros, ou uma convenção de sub-empregada) é qualificada por alguns juristas como a falsa contratação. Em resumo, é a compra da força de trabalho para assim revender ao empresário.

Oliveira (1994, p. 47) chama atenção sobre a relação das empresas com seus empregados e vice-versa, “é fácil entender que os empregados, na maioria das empresas do país, comumente são avaliados também pela sua lealdade pessoal aos chefes e patrões. Já de um terceiro não se espera nada disso, mas impessoalidade, profissionalismo e estrito cumprimento de suas responsabilidades contratuais”. Dessa forma, se terceirizam certas áreas de suas empresas na expectativa de baixar custos, os empresários brasileiros certamente o fazem também na expectativa de pôr em prática uma gestão mais profissional, e menos “emocional” ou “familiar”.

Para Pagnoncelli (1993), a terceirização tem suas armadilhas. Este autor alerta que se o gestor terceirizar suas atividades unicamente na busca de redução de custos, isto pode levar à desestruturação dos processos e como resultado a baixa da qualidade dos mesmos com reflexos diretamente na atividade principal e nos resultados da empresa. Pagnoncelli (1993) alerta sobre outros erros cometidos na hora da escolha pela terceirização:

- a) não é analisado com cuidado quais áreas não podem ser terceirizadas sob o aspecto de sigilo empresarial;
- b) há preocupação de certos executivos em perder poder com a diminuição de seu quadro de funcionários;

- c) algumas empresas montam estruturas muito grandes para revisar as atividades de suas contratadas;
- d) exagerar na dose de terceirização e o remédio virar veneno;
- e) tornar os prestadores de serviços dependentes economicamente da sua empresa e ou fazer com que a terceira assuma o ônus das flutuações econômicas e assim conviver com um contrato de prestação de serviços com alto desequilíbrio econômico; e
- f) permitir que o sindicalismo e ou a legislação da terceirização seja um empecilho para a adoção desta ferramenta de gestão.

Contudo, num sentido objetivo, Alvarez (1996) indica alguns cuidados e ações que a empresa contratante dos serviços, com o conhecimento e decisão quanto aos tipos de serviços e formas de recebimento dos mesmos, deve ter em mente:

- a) a empresa que busca a terceirização deve fazê-lo pelas áreas periféricas, de apoio;
- b) envolver e conscientizar todos os funcionários e o sindicato para evitar resistências;
- c) não ter como objetivo principal a redução dos custos, mas, centrar a atenção nos ganhos de produtividade e de eficiência;
- d) avaliar a metodologia e os recursos do prestador de serviços;
- e) avaliar todos os aspectos contratuais - se a prestadora de serviços é idônea; se atende aos requisitos de qualificação mínimos estabelecidos pela contratante; estabelecer um programa de treinamento para o pessoal da contratada; realização constante de auditorias internas;
- f) atentar para questão social das demissões, cuja solução pode ser incentivar a transferência dos trabalhadores para a subcontratada e/ou transformar os demitidos em empreendedores (sempre tomando o cuidado com a não continuidade do vínculo empregatício);
- g) cuidado com a exclusividade, pois além dos riscos óbvios de sobrevivência da terceira, ainda há o perigo da interpretação de uma dependência organizacional por parte da justiça.

O posicionamento dos autores citados sobre a terceirização é que a mesma não é apenas uma alternativa para a redução de custos internos. Percebe-se que os conceitos evoluíram e que a terceirização é vista como uma estratégia – que propicia ao contratante maior flexibilidade e alternativas para suas estratégias de médio e longo prazo; informatização, melhoria dos processos operacionais e sistêmicos, serviços compartilhados.

Corbett (2006) alertou sobre as mudanças ocorridas nos conceitos de *outsourcing* e registrou o seguinte: “o *outsourcing* está mudando de uma decisão meramente baseada em custos — é mais barato contratar a Empresa 'X' para fazer isso — e está se transformando rapidamente em um componente valioso na estratégia das grandes empresas”. Este autor em 2006 já relatava que quando acontece uma mudança no papel da terceirização, existem três áreas fundamentais que os executivos devem explorar ao considerar uma tomada de decisão sobre *outsourcing*:

- 1) Quais são as estratégias básicas que a organização pode considerar para determinar se as funções dentro de sua operação devem ser terceirizadas?
- 2) Quais os métodos que uma organização deve usar para medir o sucesso da sua estratégia de *outsourcing*? E o que exatamente deve ser medido?
- 3) Quais os métodos mais eficientes e tranquilos de transição para o *outsourcing*? (CORBETT, 2006).

Uma vez que o foco da terceirização na modalidade *BPO* é em torno das operações intensivas de uma empresa, desde o processamento do contas a receber ao preenchimento de um pedido do cliente e estes são ricos em volume, mas agregam pouco valor, pois são orientados pela tecnologia, as empresas buscam consolidar estas atividades por meio de contratos. Greaver II (1999, p. 153) sugere um ensaio (figura 2) que os executivos devem fazer ao decidirem pela terceirização.

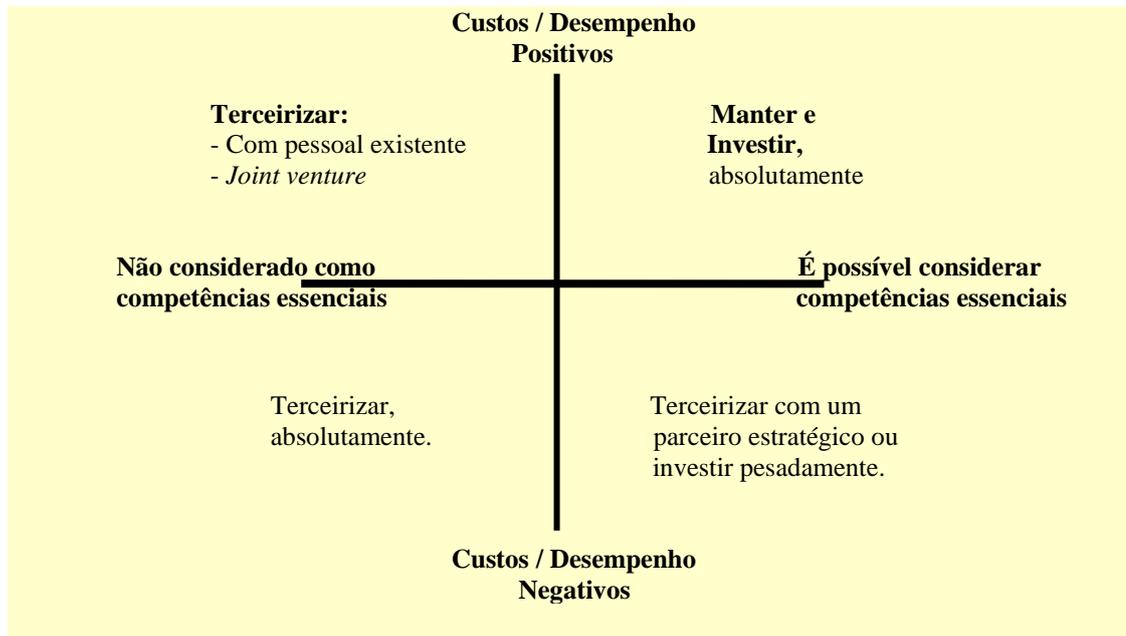


FIGURA 2 - POSICIONAMENTO DAS UNIDADES INTERNAS PARA DETERMINAR O *OUTSOURCING*

Fonte: Greaver (1999, p. 153)

A figura 2 evidencia o campo e o estado da arte da atividade ou do grupo de atividades “meio” (não essenciais), e das atividades “fim” (essenciais), que a empresa deve terceirizar. Atividade fim ou essencial é a que diz respeito aos objetivos da empresa, incluindo a produção de bens ou serviços, a comercialização, entre outros. É a atividade central da empresa, direta, de seu objeto social. Para o direito comercial, atividade-fim é aquela que consta do objeto do contrato social. É a atividade principal. “A atividade-meio pode ser entendida como aquela desempenhada pela empresa que não coincide com seus fins principais. É a atividade não essencial da empresa, secundária, que não é seu objeto central. É de apoio ou complementar”. (MARTINS, S. P., 2005, p. 136).

Para Greaver II (1999), uma vez que os custos correntes, os custos futuros e os resultados foram medidos, analisados e projetados, a equipe de projeto pode começar a olhar para o valor relativo com que uma unidade contribui para a organização. Como as razões para a organização terceirizar suas atividades incluem custos e melhoria de desempenho, a equipe de projeto pode determinar quais unidades internas devem ser terceirizadas. Por exemplo, uma unidade de baixo desempenho e com alto custo poderá ser terceirizada antes de esperar atingir um alto desempenho. Assim, as informações de desempenho e dos custos envolvidos nas atividades, ajudam a decidir pela terceirização ou por um contrato de *joint venture*.

Shimizu (2001, p. 15), assevera que o “modelo de decisão baseado na racionalidade “Limitada”, trabalha com um modelo simplificado da realidade e considera que muitos aspectos da realidade são substancialmente irrelevantes em um determinado momento.” O tomador de decisão efetua sua escolha baseado no padrão satisfatório da situação real considerando apenas alguns dos fatores mais relevantes e cruciais. Mesmo considerando esse modelo de “decisão baseada na racionalidade limitada”, é preciso levar em consideração que as decisões variam em termos do grau de estruturação.

Para Romney e Steinbart (2000, p. 15), as decisões podem ser classificadas:

- a) estruturadas,
- b) semi-estruturadas; e
- c) não-estruturadas.

A decisão pode ser tomada:

- a) no nível estratégico (decisão para dois a cinco anos);
- b) no nível tático (decisão para alguns meses até dois anos); e
- c) no nível operacional (alguns dias a alguns meses).

De acordo com a classificação dada por Romney e Steinbart (2000, p. 15) as decisões estruturadas são repetitivas, rotineiras e fáceis de entender e podem ser delegadas para empregados de baixo nível na organização. As decisões semi-estruturadas são caracterizadas por regras incompletas e necessitam de alguns julgamentos subjetivos para completar os dados disponíveis para a análise. As decisões não-estruturadas não são periódicas e nem rotineiras.

Neste sentido e uma vez compreendidos os tipos de decisão e o estado da arte que se encontra uma determinada empresa em relação ao seu negócio, há a possibilidade de terceirização, ou seja, da transferência das atividades e responsabilidades sobre a sua execução que não são consideradas como competências essenciais, ou a criação de uma *joint venture*. Não existe tradução literal da língua inglesa para o português evidenciando o que significa uma *joint venture*. A literatura descreve que ocorre uma *joint venture* a partir do momento que duas ou mais empresas celebram um contrato de forma associativa, que pode criar ou não uma nova empresa para realizarem atividades produtivas ou de serviços, com fins lucrativos, com duração curta, média ou longa, porém com prazo determinado.

Segundo Basso (2003, p. 39) a *joint venture* é caracterizada a partir da união de interesses de diferentes empresas, ou seja, “uma forma ou método de cooperação entre empresas”. Ghersi (1998), assevera que o contrato de *joint venture* reúne um conjunto de empresas, nacional ou internacional, não perdendo a identidade jurídica primária, para a realização de negócios em comum. Esta união é por tempo limitado e tem como finalidade a obtenção de ganhos econômicos e financeiros.

A rigor, a fluidez constatada na aparência externa (prestadores de serviços) pelas organizações contratantes de serviços de *BPO* fundamenta-se na suposição de que as relações inter organizacionais em que uma organização entra, podem ser uma fonte mais importante da capacidade do que das características internas, tais como, tamanho ou tecnologia. Uma nova forma de relações inter-organizacionais são as cadeias lineares que conectam organizações separadas como, por exemplo, quando uma empresa contratante de serviços de *BPO* impõe controles de qualidade rigorosos aos seus prestadores de serviços e estes por sua vez, buscam se reinventar para que possam garantir um processo de inovações constantes sobre as atividades terceirizadas.

Para Greaver II (1999, p. 146) "a tecnologia de ponta e o conhecimento são hoje reconhecidos como arma competitiva, mas são caros de adquirir e resultados de sucesso são muitas vezes indescritíveis quando implementadas internamente". Ao aplicar o *BPO*, a empresa transforma os custos fixos em variáveis. Segundo Martins, E. (2001, p. 49-50), “custos fixos são aqueles que independem do volume produzido e custos variáveis são aqueles que variam de acordo com o volume de produção”.

Autores como Porter (1998), Prahalad e Hamel (1998), Valença e Rodrigues da Silva (1999), apontam evidências da difusão da prática de terceirização por toda a cadeia de valor das empresas contratantes. No início do movimento da terceirização que de alguma forma requeria a reorganização estrutural organizacional, a mesma era indicada como alternativa para dar condições às empresas de focalizarem sua atenção:

- a) nas atividades essenciais;
- b) para reduzir os custos; e
- c) para aumentar o nível de qualidade dos serviços em atividades complementares, as não essenciais.

Nesse contexto de aumento e evolução da terceirização, para Halvey e Melby (2007) o *BPO* se refere à terceirização de um ou mais processos de negócio ou funções específicas

juntamente com a tecnologia que a suporta. Halvey e Melby (2007, p. 3) definem o *BPO* como “a delegação de negócios de um ou mais processos para um fornecedor externo que, por sua vez, administra e gerencia os processos selecionados com bases definidas e mensuráveis sobre as métricas de desempenho.” Ressaltam que os objetivos da terceirização variam de um negócio para outro. Os objetivos são tipicamente moldados pelo objetivo principal da gestão em *outsourcing* (a transição para a nova metodologia; nova tecnologia, redução de custos ou despesas, entre outros).

Para Whinston, Barua e Mani (2007), o *BPO* refere-se à transferência da gestão de uma ou mais informações, processos intensivos do negócio a um fornecedor externo, que, por sua vez, é proprietário e administra o processo selecionado, com base em critérios específicos de desempenho. *BPO* é o segmento de mais rápido crescimento do mercado de terceirização e representa a maturidade da mesma, que é uma ferramenta para redução de custos de transação dos processos intensivos do negócio. Atua de forma flexível e como poderosa estratégia de transformação do negócio da empresa contratante.

Ainda segundo Whinston, Barua e Mani (2007), ao longo dos últimos anos, a terceirização de funções de cadeia de valor ganhou um impulso significativo, com organizações cada vez mais terceirizando processos de negócios - em especial os de informação intensiva, tais como: recursos humanos, finanças e contabilidade, gestão da cadeia de abastecimento e atendimento ao cliente - estratégica para atingir diversos objetivos. Os resultados deste estudo lançam luz sobre como as empresas usuárias destas iniciativas de *BPO* escolhem entre diversas estruturas de governança para formalizar sua relação com o fornecedor de serviços.

Para Corbett (2004), o *BPO* muda o foco da terceirização tradicional e a maneira como as relações com especialistas de fora são definidas e implementadas - dentro dos departamentos distintos - em direção a um processo centrado em vista do início ao fim (*end-to-end*) das atividades da empresa. Com esta prática de *BPO* em muitas partes das operações da organização, o especialista externo torna-se parte do seu negócio global e de seus clientes.

De acordo com este autor, o *outsourcing* abre novas oportunidades comerciais para muitas organizações. Permite-lhes, por sua própria iniciativa ou através de várias formas de *joint ventures*, alavancar investimentos internos existentes em novas ofertas comerciais. O *BPO* fundamentalmente reposiciona a terceirização de seu papel tradicional como uma ferramenta:

- a) para redução de custos de um processo de melhoria;
- b) melhor atendimento ao cliente; e
- c) criação de novas fontes de receita para o crescimento do negócio.

Num pensamento tradicional, dentro das organizações as atividades são agrupadas em unidades maiores de negócios ao longo de linhas funcionais ou geográficas e estas unidades provêm informações para os diversos executivos que tomam decisões. Adiante será abordado sobre a gestão do contrato de terceirização, na modalidade de *BPO*. A figura 3 demonstra as fases desse processo, desde o momento decisório pela opção dessa estratégia.



FIGURA 3 – FASES DA TERCEIRIZAÇÃO

Fonte: elaborada pela autora com base em Alvarez (1996), Brown e Wilson (2005), Corbett (2004), Mani, Barua e Whinston (2005), Pagnoncelli (1993), Whinston, Barua e Mani (2007).

A primeira fase do processo de decisão sobre a terceirização de atividades é a tomada de decisão pela empresa. A decisão, segundo Peleias (2002, p. 63):

Representa a descrição de um estado futuro de coisas, que poderá ser verdadeiro ou falso em função dos elementos que o tomador de decisão tem em mãos no presente, permitindo-lhe ter a visão das situações atual e futura. [...] significa dizer que, ao exercer a escolha do processo decisório, o gestor deve se basear em previsões formais ou em outras maneiras para tentar antecipar os acontecimentos futuros.

Para Kotler e Bloom (1988, p. 100) as organizações são levadas a tomar determinadas e variadas decisões na compra de serviços profissionais uma vez que algumas variáveis, como o tipo de decisão, o tipo de serviço, o envolvimento de diversos participantes da decisão e outros fatores são elementos que se complementam para a decisão final. Segundo os autores, “o processo decisório pode consistir em apenas um ou dois, ou de numerosos passos e sub passos. Entretanto, hoje os compradores de serviços profissionais geralmente estão tornando-se mais sistemáticos e exigentes na seleção de fornecedores”.

É com este entendimento que uma vez tomada a decisão pela terceirização (1ª. fase) inicia-se um ciclo seqüencial de estados de um sistema que se transforma evolutivamente, conforme abaixo:

- a 2ª. fase requer passar por um plano detalhando todas as fases e sujeitos envolvidos: documentação oficial, registro do processo completo do negócio, análise dos ativos, avaliação dos riscos envolvidos e gerenciamento dos ativos tangíveis e intangíveis envolvidos na matéria terceirizável.

- a 3ª. fase diz respeito à escolha do prestador de serviços. Neste momento é preparada a solicitação de uma proposta (em inglês *Request For Proposal - RFP*). A elaboração da *RFP* deve ser tratada como um sub-projeto do projeto maior que é a terceirização e este deve ter um líder que tenha o conhecimento do projeto maior, desde a estratégia até o processo completo final, afim de que possa trazer para dentro desta *RFP* todas as diretrizes de forma padronizada e inviolável, para que a escolha do fornecedor seja com base em uma mesma base de dados e informações obtidas de todos os participantes. Neste momento é imperativo definir o *Service Level Agreement (SLA)*, ou seja, o nível de serviços ofertado e esperado de uma parte para a outra.

- a 4ª. fase é o momento da transição dos processos terceirizados, dos ativos tangíveis e intangíveis (estes se for o caso). Esta fase tem sua duração totalmente dependente dos elementos quantitativos e qualitativos objeto da terceirização. É neste momento, ao final desta fase, que já acontece o primeiro gerenciamento do *SLA*.

- a 5ª. fase oferece em sua plenitude o gerenciamento do projeto, desde a revisão dos aspectos de conformidade e ou inconformidade do contrato antes firmado, até o gerenciamento das matérias entregues *versus* a cobrança pelos serviços prestados/contratados, ou seja, se as métricas acordadas estão sendo atendidas. Geralmente é neste momento que se identificam as primeiras assimetrias informacionais oriundas das regras contratuais que de

alguma forma têm características subjetivas e causam expectativas diferentes para ambos os lados. Mais adiante, será abordado o assunto assimetria informacional.

- a 6ª. fase, não é a final, apesar de no ciclo parecer isto, mas, a mesma se retroalimenta sistematicamente por toda a duração do contrato de *BPO*. Os elementos compreendidos nessa fase são oxigenados através de reuniões periódicas do gestor de contratos do prestador de serviços com o gestor de contas e o gestor da contratante dos serviços para que haja sempre o alinhamento das expectativas mútuas e assim, dirimir cada vez mais a assimetria informacional.

Quanto ao ciclo do processo de *BPO*, aos seus atributos e à satisfação do tomador dos serviços em relação a esses, Mani, Barua e Whinston (2005, p. 114) analisaram o trabalho de Sureshchandar et al. (2002). Argumentaram que a satisfação do cliente deve ser desenvolvida ao longo dos mesmos fatores da qualidade do serviço. Adaptaram essa conceituação de satisfação do cliente para identificar quatro sub-constructos: confiabilidade, receptividade, responsabilidade e sistematização. Confiabilidade é a capacidade para executar o serviço prometido de forma confiável e precisa. Receptividade é a vontade para ajudar os clientes e fornecer o serviço de alerta. Responsabilidade é a responsabilização do prestador. Sistematização é a organização dos processos, procedimentos, de sistemas e tecnologia que fazem um serviço de qualidade da primeira vez, sem a necessidade de refazê-lo.

Groot, Montealegre e Selto (2010) asseveram que as empresas contratantes de serviços de *Outsourcing* devem controlar ações e estabelecer os controles para gerir as escolhas dos prestadores e das pessoas que exercerão as entregas, estabelecendo controle direto e condicionando ações que impedem situações indesejadas (fisicamente ou processual). Uma revisão formal das ações planejadas e observação ou análise de ações de indivíduos específicos; a existência e o conhecimento da prestação de contas para as ações servem também como ação de controle. Outras ações para as atividades terceirizadas é buscar estabelecer procedimentos operacionais padrão; estabelecer os limites dos tipos de parceiros de terceirização que são permitidos (por exemplo: o tamanho da empresa, o valor, a propriedade, a subcontratação, nível superior e aprovação dos planos de atividade).

Para Pagnoncelli (1993, p. 14) quando da tomada de decisão pela terceirização, “a empresa deve passar suas atividades por um filtro ou por simples teste. [...] em sua nova fase a empresa aparece mais enxuta, mais flexível e concentrada nas suas áreas de competência”. Assim, a capacidade de terceirizar é baseada em análises sobre tendências da indústria, negócios, fornecedores, e da atividade a ser terceirizada.

Nesta linha de entendimento, Greaver II (1999) corrobora com esta idéia e assevera que em primeiro plano há o debate representado pelas negociações de nível estratégico e em segundo plano são discutidos os termos quanto ao prazo. Isso define o quadro para as negociações subseqüentes em detalhes do contrato.

O processo de negociação é pensado na forma de um funil, no qual as questões são colocadas no topo e através de análises e discussões são abordadas até chegar a um acordo na parte inferior. Existem muitas abordagens diferentes. Para este autor, a experiência mostra que é mais fácil obter um acordo, dividindo os problemas em duas partes:

- a) as questões mais amplas de negócios (dirigido em primeiro lugar); e
- b) as questões de contrato (execução).

Desta forma, há uma chance muito maior de chegar a um acordo em linguagem comercial comum que em termos legais.

Ainda sobre a terceirização e suas fases de relacionamento entre prestador e contratante destes serviços, Giosa, (1997, p. 8) defende a idéia de que ambas as partes devem aplicar o “fator reciprocidade”. Mani, Barua e Whinston (2005, p. 114), estudaram a satisfação do cliente sobre os serviços de *BPO* por ele contratado, identificando 04 (quatro) sub-constructos que alicerçam esta qualidade. É possível usar estes mesmos constructos para demonstrar os fatores de reciprocidade entre prestador e comprador dos serviços de *BPO*, conforme a figura 4 a seguir:

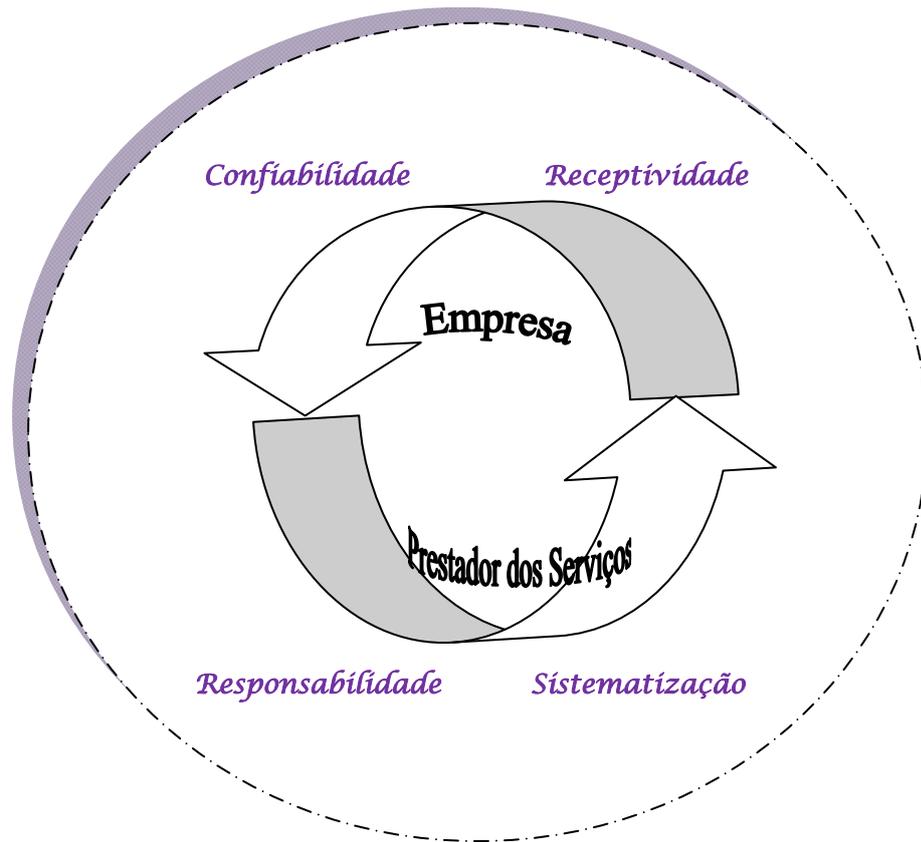


FIGURA 4 - Fator de reciprocidade entre prestador e comprador dos serviços de BPO.

Fonte: elaborada pela autora com base em Giosa (1997) e Mani, Barua e Whinston (2005).

A reciprocidade determina o equilíbrio entre as empresas prestadoras e contratantes dos serviços de BPO. A figura 3 mostra como a relação é balizada e retroalimentada entre as partes, gerando uma sinergia entre as expectativas geradas na relação. Se as expectativas não estiverem alinhadas e em conformidade com os sujeitos da relação, haverá desperdício dos demais fatores (padrões de desempenho, fatores de produção, tempo de resposta, confidencialidade, qualidade e confiança) gerando insatisfações, inclusive devido a assimetria informacional e com isto, as metas contratuais talvez não sejam atingidas, por ambos os lados.

Há fatores dentro desta relação que podem ser compreendidos como a lógica da instituição (do prestador e do contratante destes serviços) e neste ambiente recai um conjunto de fatores emanados por sua visão, missão e valores. Em contraponto, há os fatores lógicos do atendente (funcionário do prestador) e os fatores do usuário (funcionário do comprador) independente da posição que ocupam nas organizações.

Estes fatores devem estar alinhados com o ponto de intersecção que é a expectativa de ambos os lados em relação ao objeto que é o serviço. No próximo item é conceituado e caracterizado o segmento de serviços.

2.2 SERVIÇOS – CONCEITO, SUA INTANGIBILIDADE, VARIABILIDADE E PERECIBILIDADE

O segmento de serviços prestados às empresas no Brasil tem obtido continuamente participações positivas e crescentes no valor adicionado do País. Considerando a natureza subjetiva e multidimensional do mercado de serviços, a partir desta seção, os mesmos são caracterizados de uma forma geral e mais especificamente aqueles que são objetos desta pesquisa.

2.2.1 CONCEITO DE SERVIÇOS E POSICIONAMENTO DE SERVIÇOS E DO *BPO* NA ECONOMIA

É importante resgatar o conceito e as características dos serviços para aprofundar-se nas bases que dão sustentação ao tema objeto desta pesquisa. A venda de um serviço é uma promessa com caráter de intangibilidade, que só pode ser percebida mediante a prestação e o recebimento de algo “insinuado (falado e ou escrito)” na promessa.

De acordo com Schmenner (1999), há duas dimensões identificadas nos serviços:

- a) a primeira é dada pelo grau de interação e customização;
- b) e a segunda é dada pelo grau de intensidade da mão-de-obra que interfere no processo de atendimento aos clientes.

A partir da classificação dada pelo autor há a derivação de 04 (quatro) tipos de serviços:

- a) fábrica de serviços (ex. companhias aéreas) – há baixo grau de intensidade da mão-de-obra e de interação com o cliente e a tangibilidade se dá através das instalações e equipamentos;

- b) loja de serviços (ex. hospitais) – baixo grau de intensidade da mão-de-obra, porém, com maior interação com o cliente;
- c) serviços de massa (ex. escolas, varejo em geral) – alto grau de intensidade da mão-de-obra e baixo grau de interação com o cliente;
- d) serviços profissionais (ex. contabilidade) – alto grau de intensidade de mão-de-obra e também alto grau de interação com o cliente.

Quanto à natureza e à definição de serviços, estes podem ser considerados a partir de diferentes perspectivas. Por um lado, os serviços podem ser considerados como parte do processo interativo que é produzido pelo fornecedor e pelo cliente. Por outro lado, o serviço pode ser considerado como um produto. Por exemplo, para Grönroos (2004), quando o cliente escolhe a cor e os equipamentos para seu carro novo, ele em parte, participa do processo de produção dos serviços uma vez que decidiu sobre estes atributos a serem incluídos no seu carro.

De acordo com Grönroos (2004), há três características básicas que podem ser identificadas para a maioria dos serviços:

- a) são processos que consistem em atividades ou uma série de atividades ao invés de coisas;
- b) são, pelo menos, até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente; e
- c) o cliente participa do processo de produção de serviços, pelo menos, até certo ponto.

Grönroos (2004, p. 65), alerta para o fato de que entre as décadas de 1960 a 1980, muitas definições para serviços foram sugeridas. Identificou na obra de Gummesson (1991) uma definição de uma fonte não identificada: “um serviço é algo que pode ser comprado e vendido, mas, que não se pode derrubar nos pés”.

Para facilitar a compreensão sobre o segmento de serviços, apresenta-se o quadro 2, a seguir, com as definições propostas por (04) quatro autores que têm estudado este segmento.

AUTORES	SERVIÇOS - Definições
Kotler; Bloom (1988, p. 190)	Serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.
Normann (1993, p. 62)	Serviço é um processo social e a administração é a habilidade de dirigir processos sociais. As organizações de serviços são mais sensíveis à qualidade de sua administração do que provavelmente qualquer outro tipo de organização.
Lovelock e Wright (2001, p. 5)	Serviço é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.
Grönroos (2004, p. 65)	<p>O autor assevera que as definições de serviços desde a década de 1980 têm sido menos discutidas e em 1990, propõe uma definição:</p> <p>Serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.</p>

QUADRO 2 – DEFINIÇÕES DE SERVIÇOS

Fonte: da autora.

Os serviços foco deste estudo são os técnicos profissionais que têm maior ênfase em pessoas e processos. Os mesmos exigem alto grau de contato com o cliente, personalização e autonomia na execução dos mesmos.

Após conceituação e entendimento do que é um serviço em geral é necessária a evidenciação da classificação dos serviços administrativos financeiros para que o leitor possa ter como base o mesmo conceito que é tido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Os serviços terceirizáveis denominados como administrativos e financeiros, compreendidos neste estudo e de acordo com o IBGE (2006, p. 40):

São aqueles prestados pelas empresas do segmento de Serviços prestados às empresas que oferecem serviços destinados à atividade produtiva, também denominados serviços intermediários (MEIRELLES, 2006). [...] As atividades que compõem o segmento de serviços técnico-profissionais – como consultorias, agências de publicidade, escritórios de advocacia e contabilidade, serviços de engenharia e arquitetura – caracterizam-se por ofertarem serviços que exigem mão-de-obra qualificada e especializada, reconhecidos pela literatura como Serviços Intensivos em Conhecimento (FREIRE, 2006).

Ainda, conforme dados do IBGE, os serviços foco deste trabalho tiveram destaque em 2006:

Os Serviços técnico-profissionais destacaram-se, em 2006, na geração de receita operacional líquida, R\$ 51,8 bilhões, respondendo por 48,2% do total, e no número de empresas, totalizando 119.506 ou 53,4% do total. Estes serviços ainda tiveram participação relevante nos salários, retiradas e outras remunerações, 34,6% do total.

(IBGE, 2006, p. 40).

Nesta linha de crescimento dos serviços, estudo realizado pelo IBGE (2006), denominado Pesquisa Anual de Serviços (PAS) demonstra a caracterização das empresas de serviços não-financeiros. Foi adotado o critério por número de pessoas ocupadas para que lhes garantissem comparabilidade com as estatísticas internacionais, uma vez que o *European Commission Statistics (Eurostat)* e a Organização das Nações Unidas (ONU) usam esse critério de mensuração.

Desta forma, toda empresa com 250 ou mais pessoas ocupadas foi considerada de grande porte. A análise das grandes empresas se justifica já que, no mesmo ano, estas tinham em média 1.050 pessoas ocupadas, conforme demonstrado a seguir na tabela 1, representando, 54,7% da receita operacional líquida; 50,7% do valor adicionado; e 39,3% do pessoal ocupado das empresas de serviços não-financeiros, em 2006.

Segundo o IBGE (2006) e conforme demonstrado na Tabela 1 a seguir, as grandes empresas apresentaram maior produtividade (R\$ 43,9 mil) e maior salário médio mensal (3,3 salários mínimos), quando comparadas ao total das empresas de serviços (R\$ 34,1 mil e 2,7 salários mínimos, respectivamente). Como parâmetro de comparabilidade interna, a Pesquisa Industrial Anual Empresa (PIA), Empresa 2006, utilizando o mesmo critério para porte de empresas, apresentou em média 980 pessoas ocupadas para as grandes empresas industriais.

TABELA 1 – QUANTIDADE DE EMPRESAS DE SERVIÇOS E A QUANTIDADE DE GRANDES EMPRESAS DESTE SEGMENTO

Variáveis selecionadas	Total de empresas	Grandes empresas
Número de empresas	958.290	3.055
Pessoal ocupado	8.151.683	3.206.661
Média de pessoal ocupado por empresa	9	1.050
Salários, retiradas e outras remunerações (1000 R\$)	95.065.890	47.149.161
Salário média mensal (em salários mínimos)	2,7	3,3
Valor adicionado (1000 R\$)	278.188.890	140.905.089
Produtividade (1000 R\$)	34,1	43,9
Receita Operacional Líquida (1000 R\$)	501.086.745	274.149.475
Receita Operacional Líquida por empresa (1000 R\$)	523	89.738

Fonte: IBGE (2006).

Uma vez conhecido o segmento (serviços) sob os aspectos de caracterização, tamanho e crescimento no Brasil, cabe agora adentrar-se no negócio de terceirização que é foco deste trabalho.

A consultoria A.T.Kearney, a pedido da BRASSCOM realizou pesquisa divulgada pela Computerworld (2009), sobre o mercado mundial de serviços *offshore outsourcing*. Estes serviços atingiram 101 bilhões de dólares em 2009 - 31 bilhões de dólares a mais que em 2008. E o Brasil poderá disputar metade deste valor com outras economias emergentes.

No entanto, o estudo constata também que, para se posicionar entre os três principais fornecedores globais em termos de destino de *offshore*, o Brasil deve dar atenção especial à questão tributária neste e nos próximos anos.

Este crescimento e posicionamento do Brasil sobre a terceirização também podem ser conferidos com os dados abaixo, registrados em pesquisa setorial realizada pelo Sindicato das Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros, Colocação e Administração de Mão-de-obra e de Trabalho Temporário no Estado de São Paulo (SINDEPRESTEM) com base nos anos de 2007 e 2008:

Estima-se que no mundo há 376,8 milhões de ocupações terceirizadas e isto representa 15,5% da mão-de-obra empregada em atividade plena. No Brasil há 7,1 Milhões de Trabalhadores Terceirizados (isto representa 1,9% das ocupações terceirizadas no mundo); 21,4% dos Empregados com Carteira assinada (isto representa 33,2 Milhões de Trabalhadores) e 7,7% do PEA (População Economicamente Ativa - 92,6 Milhões de Pessoas). (SINDEPRESTEM, 2009).

Como pode ser observado pelos números demonstrados nas pesquisas, assim como, segundo o atual Presidente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Márcio Pochmann, a terceirização de serviços é uma realidade irreversível no Brasil e também no mundo. (SINDEPRESTEM, 2009).

2.2.2 INTANGIBILIDADE

Os serviços não são “coisas” e sim, atividades ou processos que simultaneamente, são produzidas e distribuídas para o consumo final. Assim, acabam por ser de difícil controle da qualidade uma vez que não há um tempo prévio para a verificação dos padrões de qualidade antes da entrega ao cliente. Para Normann, (1993, p. 32), entre outras características, há três que devem sempre ser lembradas quando se fala da “indústria de serviços”:

(a) intangibilidade dos serviços (oposta à materialidade dos bens fabricados). Isto significa que não podem ser estocados, não podem ser facilmente demonstrados e, enquanto eles podem ser vendidos, não existe necessariamente necessidade de qualquer transferência de posse; (b) a maioria dos serviços realmente consiste em ações e interações, que são tipicamente serviços sociais. O controle e a administração de eventos sociais exigem certas habilidades e técnicas especiais; (c) a produção e o consumo de serviços não podem sempre estar claramente separados, porque geralmente ocorrem simultaneamente e no mesmo local. [...] Além disso, frequentemente o cliente é muito mais do que um consumidor – é também participante da produção do serviço.

Grönroos, (2004, p. 66) sugere através do quadro 3, a seguir, um resumo das principais e mais discutidas características dos serviços, enquanto comparados com bens físicos.

Bens físicos	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interações comprador-vendedor
Clientes não participam (normalmente) no processo de produção	Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

QUADRO 3 - DIFERENÇAS ENTRE SERVIÇOS E BENS FÍSICOS

Fonte: Grönroos, (2004, p. 66)

Para Lovelock e Wright (2001, p. 17) a intangibilidade do serviço é caracterizada pelo fato do mesmo apenas ser experimentado, mas, não pode ser tocado ou preservado. Os autores ampliam estas características quando dizem que os serviços podem ser assim compreendidos:

os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços, os produtos dos serviços são realizações intangíveis, há maior envolvimento dos clientes no processo de produção, outras pessoas podem fazer parte do produto, há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais, muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes, normalmente há uma ausência de estoques, o fator tempo é relativamente mais importante, os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

Grönroos (2004, p. 68), discorda que a intangibilidade seja a característica mais importante de um serviço, pois, nem sempre bens físicos são tangíveis na mente dos clientes. Para esta assertiva dá o exemplo da compra de um quilo de tomates ou de um carro que podem ser percebidos de modo subjetivo e intangível na cabeça de diferentes compradores. O autor dá o exemplo também da tangibilidade dos serviços, quando estes são prestados com elementos tangíveis (comida servida num restaurante; documentos usados por uma empresa de entregas; peças de reposição no reparo de um bem físico).

De qualquer forma o autor reconhece que a essência dos serviços é a sua intangibilidade. A confirmação disto é que quando o cliente descreve um serviço, em geral é sempre através das palavras: experiência, confiança, sentimento e segurança e estas são altamente subjetivas e intangíveis.

Para mitigar a intangibilidade dos serviços técnicos profissionais, é necessário que haja comprovação e que o cliente perceba certas evidências cedidas pelo prestador de serviços. Berry (1980) chama esta comprovação através de evidências de manuseio da evidência e sugere algumas atitudes que o prestador de serviços pode ofertar:

- a) evidência física: o aspecto físico pode ser evidenciado através do local onde está sediada; através do conjunto das instalações; da papelaria colocada à disposição do cliente e da proposta e ou contrato comercial e técnico que é apresentado ao cliente;
- b) aparência do profissional: os profissionais podem ser “embalados”, na forma de se vestir, postura, atitude e conhecimento. Este conjunto de atributos ajudará na prática de encantar e transmitir ao cliente o quão tangível é o serviço que receberá através dos colaboradores do prestador de serviços;
- c) preço: após coordenar o conjunto de atributos, para atingir de forma positiva o contratante, o prestador de serviços estabelece preços mais justos. No decorrer da prestação dos serviços, com a qualidade esperada e recebida pelo cliente, este acaba por não ter o preço como referencial principal para continuar usando os serviços.

Há fatores que devem ser levados em consideração como atributos de tangibilidade para o cliente, que é a marca e a especialização através de anos de existência da empresa prestadora de serviços. As organizações de serviços se diferenciam não apenas pela existência

singular dos três elementos seguintes. Entretanto, Giansesi e Correa (1994, p. 39) recomendam aos prestadores que invistam mais nestes elementos:

Evidência física – devido a intangibilidade dos serviços, os consumidores tendem a basear-se naquilo que há de tangível no pacote de serviços, para sua avaliação do serviço, seja a priori, seja a posteriori. Estas evidências podem ser providas por instalações, pessoas, equipamentos ou bens facilitadores;

Participantes – este componente refere-se a toda e qualquer pessoa que desempenhe algum papel na prestação do serviço, sejam funcionários ou outros consumidores. Suas atitudes e comportamento certamente afetarão o sucesso do serviço e, conseqüentemente, a avaliação do consumidor;

Processo – o processo no qual o serviço é fornecido tem, também, papel mercadológico fundamental, dado que, em função da participação do consumidor, muitas vezes o processo é mais importante para a avaliação do que o próprio resultado.

2.2.3 HETEROGENEIDADE OU VARIABILIDADE

Segundo Lovelock e Wright (2001, p. 19) a variabilidade se dá pela “falta de consistência nos insumos e produtos durante o processo de produção do serviço.” Notadamente uma das características dos serviços é esta variabilidade que ocorre na forma que cada prestador de serviços tem para atender uma demanda, mesmo quando se trata de um mesmo tipo de serviço.

Dentro deste entendimento, pode-se exemplificar o trabalho de um consultor tributário (atividade objeto deste trabalho) executada pelo colaborador de um prestador de serviços de *BPO* “x” em relação a outro prestador de serviços de *BPO*. Nesta execução são trazidos todos os fatores mencionados na figura 4 – Fator de reciprocidade. Assim, cada empresa prestadora de serviços tem sua essência e cada colaborador da prestadora executante da atividade, têm suas singularidades na realização de uma tarefa, mesmo que padronizada a forma de realização.

A variabilidade tem seus aspectos positivos e negativos na indústria de serviços. Um ponto negativo, a partir do exemplo acima, é que dificulta a mensuração exata para a avaliação do contratante de serviços de *BPO*, pois, mesmo que o responsável pela realização da tarefa siga um padrão ou “cartilha” é possível que sua interpretação desta “cartilha” seja diferente e isto pode prejudicar a qualidade dos serviços antes estabelecida pelas partes.

Quando a variabilidade obtém vultos não gerenciais para as empresas prestadoras e contratantes destes serviços é difícil estabelecer um padrão possível de embutir métricas de mensuração da *performance* global do negócio e com isto os erros podem ser mais acentuados

e repetitivos. Como conseqüência e até o momento sem correção de 100% desta variabilidade é que a qualidade do serviço depende das pessoas que o prestam e da percepção daqueles que o consomem.

O desafio das empresas prestadoras e dos usuários destes serviços é conseguir, mesmo com a existência da variabilidade, estabelecer padrões mínimos que garantam uma *performance* adequada ao serviço e que corresponda às expectativas de ambos os lados. Ao corroborar com a especificação de heterogeneidade existente na prestação de serviços, Grönroos, (2004, p. 69) afirma que esta “cria um dos maiores problemas no gerenciamento de serviços; isto é, como manter uma qualidade uniformemente percebida dos serviços produzidos e prestados aos clientes”.

A heterogeneidade assume seu formato, uma vez que para cada processo há diversas atividades que por sua vez são compostas por diversas tarefas e para cada uma destas células (processo, atividade e tarefa) existem requisitos de qualidade, prazo e custos atribuídos e estes podem ser usados como bases para a avaliação de desempenho do prestador de serviços. Mas, é um aspecto que dificulta a tomada de decisão na hora da compra, pois, nem sempre a padronização dos serviços é percebida pelo cliente neste momento.

2.2.4 PERECIBILIDADE

Na terceirização a perecibilidade ocorre quando o prestador tem um grupo de profissionais para atender uma demanda superior à capacidade de produção dos indivíduos. Entretanto, as instalações necessárias (espaço físico, máquinas, conhecimento em materiais desenvolvidos para o tipo de serviço prestado, telefonia e etc.) para atender uma demanda superior, são mantidas. Segundo Lovelock e Wright (2001, p. 20) isto é “simplesmente a capacidade produtiva e não o próprio serviço.”

Desta forma, os serviços são perecíveis e como tal não podem ser estocados para posterior utilização e com isto, esta característica os torna temporais, ou seja, prestados num espaço de tempo e local precisos. Um desafio das empresas prestadoras de serviços é a administração da demanda *versus* a oferta na medida exata para encontrar o ponto ótimo entre estas duas variáveis. O desequilíbrio entre as duas variáveis pode ocorrer em um dos dois seguintes cenários:

- a) não conseguir atender o excesso de demanda em tempo hábil a não prejudicar a imagem do prestador de serviços;

- b) suportar custos desnecessários de atividades operacionais e atividades de retaguarda (administrativas e financeiras) devido a não haver a demanda necessária para a capacidade produtiva.

De acordo com os atributos acima descritos, específicos da indústria de serviços, vale a pena refletir sobre quatro elementos que fortalecem a idéia de “tangibilidade” para que o usuário perceba a qualidade dos serviços, uma vez que estes são idéias e conceitos; não são patenteáveis e o consumidor por vez, baseia-se na reputação da marca ou do serviço que está comprando. A figura 5, a seguir, demonstra esses quatro elementos fortalecedores. Se a empresa prestadora de *BPO* usá-los como pilares sustentáveis para seu negócio poderá mitigar a tangibilidade dos serviços.

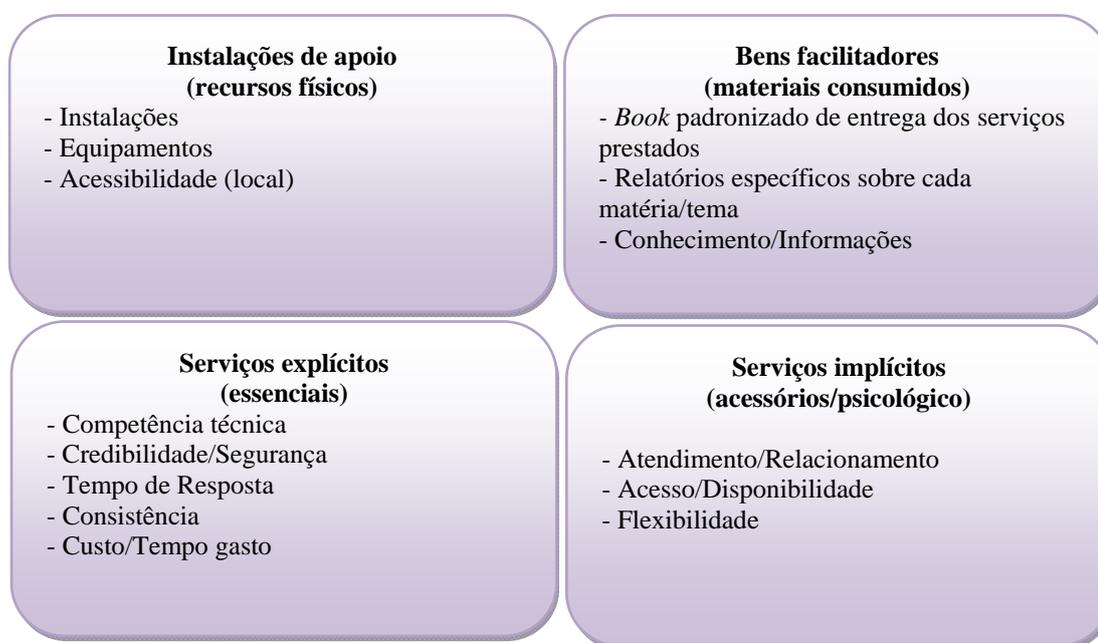


FIGURA 5 - OS COMPONENTES DO PACOTE DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS NA MODALIDADE DE *BPO*

Fonte: elaborada pela autora, adaptada de Gianesi e Corrêa (1994, p. 58)

As instalações de apoio são os recursos físicos, instalações e equipamentos, necessários à prestação dos serviços; os bens facilitadores são os materiais consumidos, adquiridos ou fornecidos ao consumidor do serviço; o serviço explícito é o benefício prontamente percebido pelos sentidos e que são considerados características essenciais do serviço; e serviço implícito são os benefícios psicológicos ou características acessórias do serviço. (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Com os conceitos dos autores acima e através da revisão bibliográfica e conhecimento adquirido, é possível sugerir e descrever sobre os serviços de *BPO* nas áreas administrativas e financeiras, os atributos para cada um dos 4 (quatro) elementos acima referenciados:

- a) instalações de apoio: as instalações físicas com a organização de todo o material usado, os equipamentos de boa qualidade e a localização do prestador de serviços que facilita o acesso do cliente são atributos que ajudam na tangibilidade dos serviços prestados;
- b) bens facilitadores: os materiais adequados e padronizados à realidade da empresa facilitam a compreensão da linguagem e a sistematização dos termos técnicos encontrados nos serviços profissionais; a prática e o exercício da transferência de conhecimentos são atributos que facilitam a relação entre prestador e contratante destes serviços;
- c) serviços explícitos: os atributos que compõem os serviços explícitos, os essenciais (competência técnica; credibilidade/segurança; tempo de resposta; consistência e custo/tempo gasto) agregam valor à prestação dos serviços e contribuem para relação duradoura entre as partes;
- d) serviços implícitos: os atributos de atendimento/relacionamento; acesso/disponibilidade e flexibilidade são acessórios e com cunho psicológico que interferem nos demais atributos, se não estiverem em harmonia. São atributos sensíveis, mesmo que a baixos desvios identificados nos serviços explícitos.

2.3 CLIENTE – VISÃO E PERCEPÇÃO SOBRE ALGO INTANGÍVEL

As características de intangibilidade e de inseparabilidade nos encontros de serviços entre prestador e contratante requerem destes a responsabilidade compartilhada e a partir desta. Freitas, Mazza e Mota (2007) asseveram que “o papel dos prestadores de serviço é central na criação de trocas bem sucedidas, mas o papel do consumidor não pode ser desconsiderado.”

De acordo com Cannon e Perreault (1999) sobre a ótica do cliente, a avaliação do desempenho de um fornecedor e a satisfação com o relacionamento representam importantes resultados para o estabelecimento das relações entre as partes. De Wulf, Oderkerken-Schröder e Iacobucci (2001), Sirdeshmukh (2000) e Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), dizem que a

lealdade dos consumidores e o aumento da *performance* dos fornecedores são o resultado do esforço despendido na relação entre as partes.

Milan et al. (2008) analisaram a prática relacional existente entre um prestador de serviços e seus clientes, através de comparação entre um modelo teórico e um modelo rival. Concluíram que os seguintes fatores são positivamente influenciados entre si:

- a) o valor percebido pelos clientes, pela satisfação destes;
- b) a reputação do prestador de serviços, pelo valor percebido pelos clientes;
- c) a confiança no prestador de serviços, pela reputação do prestador de serviços; e
- d) a retenção de clientes, pela confiança no prestador de serviços.

Desta forma, a visão e a percepção dos clientes conduzem para as medidas de satisfação que são obtidas direta e indiretamente. Para Bateson e Hoffman (2001), as medidas indiretas de satisfação são adotadas por empresas passivas e não sensíveis às expectativas dos seus clientes. As medidas diretas de satisfação não são padronizadas entre as empresas prestadoras de serviços. Em geral, as empresas empregam perguntas genéricas e/ou específicas e o meio de coleta destes dados se dá através de questionário e ou através de entrevistas.

Para Kotler e Bloom (2002, p. 44) é um desafio as empresas prestadoras de serviços manterem um cliente cativo. O autor ilustra através da figura 6 a seguir o comportamento do cliente e as conseqüências da percepção do mesmo em relação ao seu prestador de serviços.

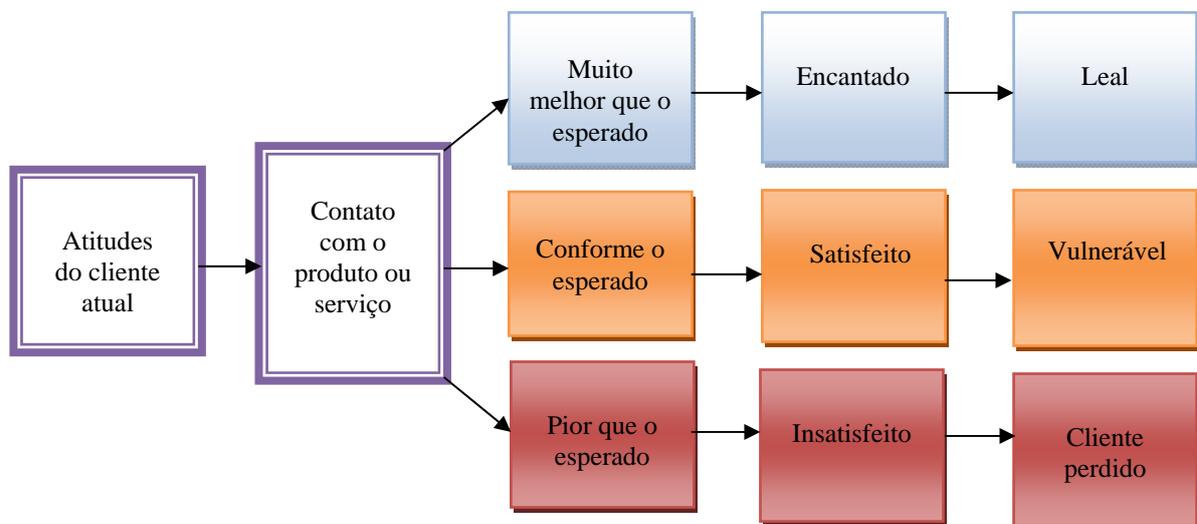


FIGURA 6 - MODELO DE DESEMPENHO-ATITUDE-COMPORTAMENTO

Fonte: Kotler e Bloom (2002, p. 44)

A figura 6 evidencia a visão e a percepção do cliente sobre algo intangível que são os serviços comprados. Nesta linha de pensamento e descoberta sobre as exigências do cliente sobre o que esperar de seu fornecedor, as empresas prestadoras de serviços precisam compreender o que o cliente espera quando compra um produto ou serviço e se o cliente do século XXI ainda compra produto ou serviço. Enquanto cliente, não mais se compra um produto ou serviço e sim, o benefício que este ou aquele os proporciona. Numa analogia entre o que a empresa prestadora de serviços e o cliente pensam sobre o objeto de venda e compra, Drucker (1999, p. 38) faz o seguinte alerta:

É o cliente quem determina em que negócio a empresa está. O que a empresa pensa que produz não é importante. O que o cliente pensa que está comprando; o que ele considera como valor, isto sim, é decisivo – isto determina qual é o negócio e o que a empresa deve produzir. O que o cliente compra, nunca é um produto, mas sempre um benefício. O cliente é a base de uma empresa e sua razão de existir.

De acordo com Avellanal (1964, p. 182), cliente "é a pessoa que utiliza os serviços do profissional". Para Grönroos (1993, p. 255) "cliente é uma única pessoa que compra e consome serviços", enquanto que para Karlöf (1999, p. 96) "cliente é o comprador regular de mercadorias ou serviços". Depreende-se que o cliente é qualquer sujeito que determina, a partir de sua definição sobre o que ele quer e como, quando e onde receber os serviços, define a qualidade e discute o preço que está disposto a pagar. Esta definição é útil para este trabalho, pois, busca pesquisar o cliente usuário recorrente de serviços prestados por profissionais que atuam em empresas prestadoras de serviços em *BPO*.

Na análise sobre a percepção dos clientes contratantes de serviços de *BPO* é necessário considerar quatro fatores psicológicos, que segundo Giansi e Corrêa (1994, p. 69) são influenciadores do comportamento do cliente e ou consumidor:

- (a) A motivação é o que leva o consumidor a realizar uma compra, procurando satisfazer a determinadas necessidades;
- (b) A percepção é o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta informações, de modo a criar uma imagem significativa do mundo. A percepção é fundamental no processo de avaliação do serviço, principalmente em função de sua intangibilidade, ou seja, a forma pela qual o consumidor do serviço o percebe é bem menos objetiva do que o seria com um produto, pois está mais baseada em fatores intangíveis;
- (c) O aprendizado refere-se à influência da experiência anterior do consumidor, reforçando ou não suas decisões futuras;
- (d) As convicções e atitudes representam certas noções preconcebidas que os consumidores têm sobre certas coisas. Estas noções podem referir-se, por exemplo, ao tempo razoável que um cliente está disposto a esperar por um serviço, ou ao tipo de tratamento esperado em um período de pico de demanda.

Ainda sobre este tipo de análise e considerações quanto ao comportamento do cliente face à uma percepção criada anteriormente e/ou durante o processo de relacionamento com o prestador de serviços, Churchill e Peter (2000, p. 151), dizem que:

Se os consumidores decidirem que os benefícios de uma compra foram menores do que os custos, eles podem concluir que receberam um valor baixo e ficar insatisfeitos. Os consumidores reconhecem então que suas necessidades ainda não foram satisfeitas ou que foram satisfeitas com um custo muito alto. Esse reconhecimento os leva a tentar, novamente, satisfazer suas necessidades – provavelmente comprando de um provedor diferente.

Corrêa e Caon (2002, p. 34) dizem que o prestador de serviços deve ofertar algo com valor e este valor precisa ser percebido pelo cliente. Não basta apenas o prestador de serviços, acreditar e gostar de sua oferta, mas, necessariamente empenhar esforços para que o cliente perceba o valor agregado, que variavelmente, é necessário que o prestador ajude o cliente nesta tarefa de percepção.

A figura 7 a seguir é uma forma de demonstrar o esforço através da intensidade do contato que o prestador de serviços empenha junto a seus clientes, na expectativa de obtenção do valor percebido pelo mesmo.

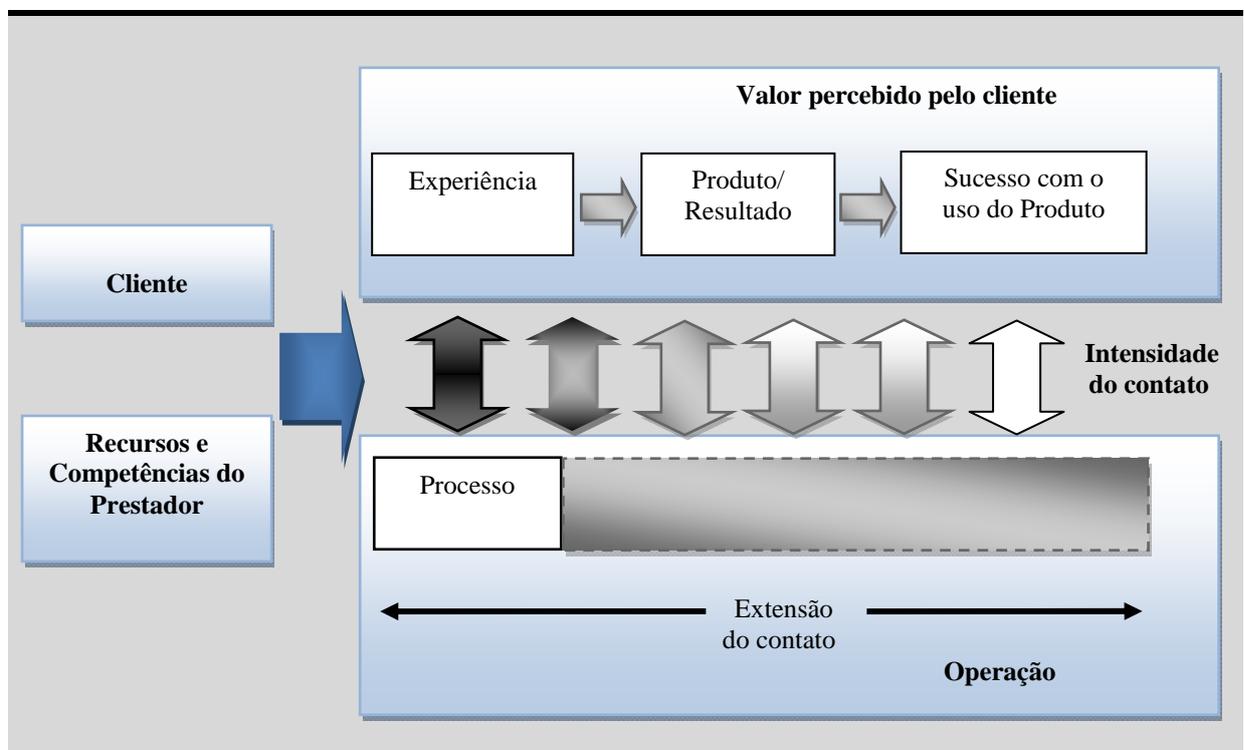


FIGURA 7 - GRAU DE INTENSIDADE E EXTENSÃO NO TEMPO DE CONTATO COM O CLIENTE
Fonte: Corrêa e Caon (2002, p. 59).

A figura 7 evidencia que em processos de serviços, o cliente interage com o prestador e o contato é feito em pelo menos um dos aspectos do processo. Em algum momento, para

determinados tipos de serviços, o cliente representa um dos insumos necessários à execução do serviço.

Para Corrêa e Caon (2002, p. 59), “a primeira etapa, estabelece-se a chamada “experiência” do ponto de vista do cliente e a produção do serviço, do ponto de vista do processo.” Nem sempre o cliente tem contato por todo o processo, mas para aqueles aspectos com os quais ele tem contato, segundo estes autores:

- (a) Formarão no cliente a impressão favorável ou desfavorável da “experiência” do serviço;
- (b) O grau (intensidade) de contato e interação do cliente com o processo também pode variar (do ponto de vista do cliente);
- (c) O grau de intensidade da interação refere-se basicamente à riqueza (amplitude, detalhe e profundidade) das informações trocadas em ambos os sentidos na interação e ao grau de necessidade de personalização (customização) do contato;
- (d) O fluxo de informação no sentido do cliente para o prestador de serviço tem um peso muito maior do que o fluxo de informações do prestador do serviço para o cliente, na definição do grau de contato.

Ambos os fluxos de informações são importantes, porém, a avaliação do processo de propriedade do prestador de serviços, quando comparado com a avaliação do resultado, em princípio será proporcional ao grau de interação e a extensão do contato. Em resumo, a extensão do contato com intensidade relevante, emerge à percepção positiva do cliente em relação aos serviços recebidos e conseqüentemente à sua satisfação e fidelização.

Em decorrência das características dos serviços que requerem em pelo menos um dos aspectos do processo o contato com o cliente, Corrêa e Caon (2002, p. 62), asseveram que, os clientes são pessoas diferentes entre si, requerendo tratamento diferenciado. É necessário que o funcionário em contato com o cliente tenha discernimento e autonomia suficientes para poder prestar um serviço adequado.

Para este cenário, Albrecht (1998, p. 27) alerta que há muitas “horas da verdade” na prestação de serviços e que estas são as pedras cravadas no “produto” serviço. O autor diz que a hora da verdade é “qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço.”

De acordo com estes autores, a indústria de serviços deve manter presente nos seus objetivos a certeza de que é uma prestadora de serviços e como tal, a característica do seu negócio não permite e nem dispõe de tempo adicional para testar a qualidade dos serviços prestados, pois a satisfação do cliente é testada simultaneamente à entrega dos serviços comprados. Para Albrecht (1998), a indústria de serviços deve abandonar os métodos

tradicionais de controle de qualidade e adotar métodos que leve em consideração que o processo de execução e entrega é fundamentalmente humano.

2.3.1 QUALIDADE DE SERVIÇO E DE RELACIONAMENTO

A qualidade na prestação dos serviços e no relacionamento com o cliente atual é um fator determinante para o sucesso de uma empresa. Este sucesso está composto por atributos de atendimento e de relacionamento com o cliente. É também atributo de sucesso a forma de relacionamento e percepção da concorrência. Para Gates (1999, p. 3-4), a forma mais significativa de diferenciar a empresa da concorrência e mantê-la distante da multidão de concorrentes, é “fazer uma excelente corrida com a informação. [...] Eu posso antecipar sua decisão. Não, é a eficiência dos processos! É qualidade! É criar reconhecimento de marca e ir atrás do mercado comum! É ficar perto dos clientes”.

Na indústria de serviços, assim como a de qualquer outro produto, são considerados alguns fatores básicos, porém de relevância para que o prestador e o contratante dos serviços cheguem num mesmo formato e “pacote” de serviços vendidos. Isto porque a empresa prestadora de serviços parte de um questionamento inicial para determinar as necessidades e apontar os problemas, que com a entrega dos serviços, mediante os requisitos de qualidade exigida pelo cliente é apresentada uma solução. (LAS CASAS, 2007).

Segundo Whiteley (1992) a qualidade só será proporcionada através da definição do cliente, se o prestador de serviços compreender plenamente as duas dimensões da qualidade: “qualidade do produto e qualidade do serviço”.

Cabe indagar como medir a qualidade em serviços. De acordo com Giansi e Corrêa (1994) a noção de qualidade é muito ampla para que se possa utilizá-la como meta na gestão das operações de serviços. É necessário conceituar qualidade de serviços de acordo com a opinião dos consumidores. Este conceito deve ser claro para os gerentes, de modo que estes saibam que decisões tomar, visando melhorar ou gerar a qualidade esperada pelos consumidores.

Para Crosby (1996) as definições relacionadas à qualidade são: qualidade significa conformidade com as exigências do cliente; desempenho padrão que requer qualidade é o do "zero defeito"; qualidade vem da prevenção; qualidade é medida pelo custo da não conformidade. Ainda segundo Crosby (1996), a prevenção é um garantidor da qualidade e para tanto, as técnicas de inspeção, o teste e o controle são medidas eficazes na sua

manutenção. Assevera também que a determinação, a formação e a liderança são ingredientes que garantem a qualidade nos serviços.

É por acreditar-se nestas premissas sobre a qualidade de serviços que se busca através deste trabalho, medir através da percepção dos gestores contratantes de serviços na modalidade BPO, o quão os mesmos percebem de qualidade nos serviços comprados. De acordo com Grönroos (2004), não se pode esquecer que na prestação de serviços há 03 (três) figuras importantes na relação contratual:

- a) serviços prestados;
- b) serviços esperados e,
- c) serviços percebidos.

Grönroos (2004, p. 85) identificou duas dimensões da qualidade do serviço:

- a) a primeira, técnica ou de resultado; e
- b) a segunda, funcional ou relacionada a processo.

Em outras palavras, essas dimensões indicam que o cliente recebe (qualidade técnica) e como o cliente a recebe, ou seja, também é importante a forma do recebimento.

Para Kotler e Bloom (2002, p. 48) “os prestadores de serviços deverá se empenhar para superar as expectativas dos clientes, e não apenas atendê-las, oferecendo serviços de qualidade”. Os autores dizem que os prestadores de serviços precisam ficar atentos à maneira e às origens que os seus clientes criam as expectativas sobre os serviços profissionais, pois, são diversos fatores que afetam as expectativas de uma pessoa (cliente).

Sobre estes cuidados, Peleias et al. (2007) adverte que os prestadores de serviços em contabilidade (terceirização) ainda não perceberam claramente como o marketing pode ajudá-los na interação quanto ao uso de fatores para tornar mais tangível o resultado dos serviços prestados. Neste contexto, a figura 8 evidencia os atributos da qualidade esperada e da qualidade experimentada e entre as duas, há a qualidade total percebida (grifo nosso).

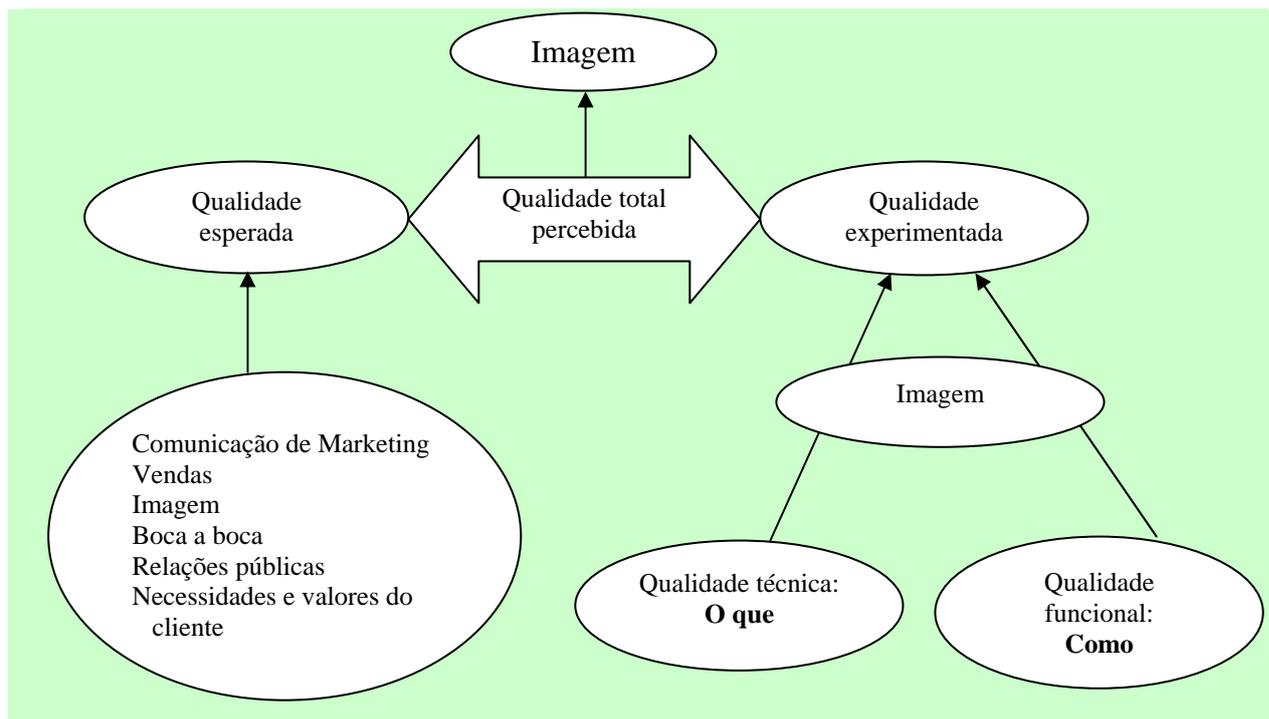


FIGURA 8 - QUALIDADE TOTAL PERCEBIDA

Fonte: Grönroos (2004, p. 90).

A qualidade esperada possui atributos ou valores: comunicação de marketing, vendas, imagem, boca a boca, relações públicas e necessidades e valores do cliente. É importante salientar que a qualidade do serviço também pode ser visto de muitas abordagens. Os clientes vêem a qualidade de uma maneira diferente da que os prestadores de serviço o percebem.

Segundo Gummesson (1991) o cliente tem a qualidade percebida, pelo menos do ponto de vista do prestador de serviços, que muitas vezes erroneamente considera esta percepção como subjetiva, embora seja mais parecido com uma mistura de fatos objetivos e julgamentos subjetivos, de conhecimento, bem como da ignorância. Isto ocorre devido a alguns fornecedores de serviços acharem que só eles são capazes de produzir qualidade objetiva, considerando-se como peritos e os clientes como amadores.

O cerne entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada é determinante da qualidade percebida total. Grönroos (2004), constata que boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente. Os clientes normalmente têm pelo menos algum tipo de preconceito e/ou expectativa para os diferentes serviços ou conjunto de serviço. Esses preconceitos e/ou expectativas podem basear-se, por exemplo, em experiências anteriores, na comercialização, ou no que os clientes já ouviram falar de seus amigos, parentes ou colegas sobre o serviço foco de sua necessidade naquele momento.

Neste sentido, esta pesquisa analisa os serviços administrativos e financeiros e a percepção sobre a qualidade e outros atributos a eles inerentes sob a ótica de seus contratantes na modalidade terceirização (*BPO*). Alinhado com as variáveis desta pesquisa, Giansesi e Corrêa (1994, p. 91-92, 103) corroboram com duas figuras: a primeira aborda os critérios de avaliação da qualidade do serviço e a segunda, critérios competitivos para operações de serviços. Assim, sugere-se neste trabalho uma 3ª. figura com a unificação das duas acima mencionadas: Critérios de avaliação da qualidade e de competitividade na prestação de serviços (**grifo nosso**):

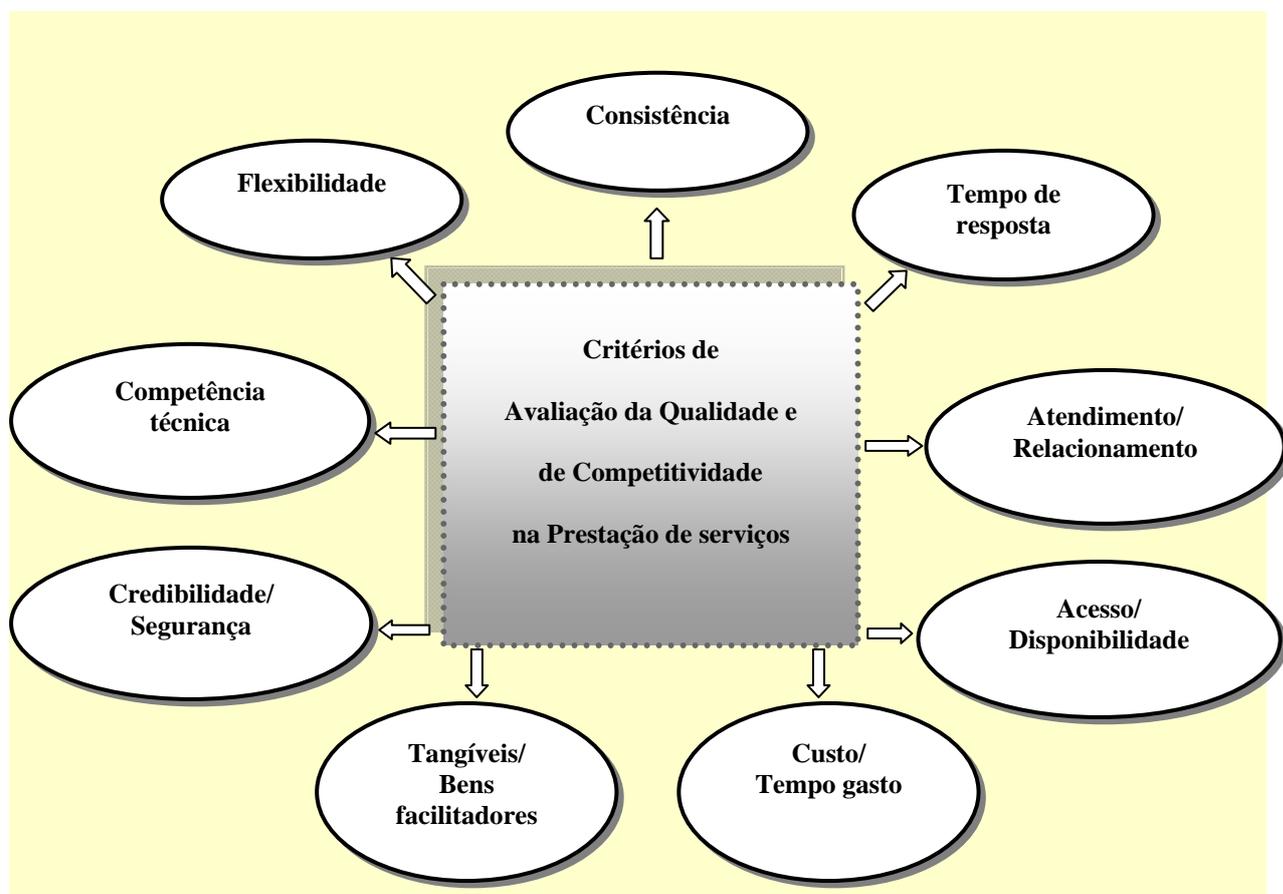


FIGURA 09 - CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E DE COMPETITIVIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Fonte: elaborada pela autora, com base em Giansesi e Corrêa (1994, p. 91-92, 103).

A rigor, não se pretende estabelecer todos os critérios de competitividade e de avaliação da qualidade, uma vez que cada cliente, de acordo com sua percepção, estabelece critérios próprios na obtenção dos serviços contratados. A figura 09 sugere alguns critérios que de acordo com Giansesi e Corrêa (1994, p. 91) é uma combinação das visões de diferentes autores Grönroos (1993, 1995, 2004), Gummesson (1991), Kotler e Bloom (1988, 2002) entre outros que estudam as características de serviços:

- a) consistência: conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou no processo;
- b) tempo de resposta: é a capacidade de atender o cliente em um espaço de tempo alinhado com a sua expectativa;
- c) atendimento/relacionamento: é o atendimento personalizado, dentro das necessidades e expectativas do cliente. Através de um “pacote” de serviços sob medida, o prestador atende suas expectativas, de conteúdo e formato. A cortesia e a boa comunicação integram o relacionamento;
- d) acesso/disponibilidade: além de estar em localidade de fácil acesso, o prestador precisa que os demais elementos do conjunto (telefonia, meios eletrônicos e etc.) estejam à disposição do cliente. A disponibilidade destes elementos se completa com o pessoal de retaguarda e da linha de frente junto aos clientes;
- e) custo/tempo gasto: envolve outros elementos, como o tempo gasto pelo cliente e o seu esforço físico para que haja reciprocidade, como visto na Figura 5 Fator de reciprocidade;
- f) tangíveis/bens facilitadores: qualquer evidência física que possa mitigar a intangibilidade dos serviços. Os bens facilitadores podem ser as instalações, a opinião de outros clientes sobre os serviços, os equipamentos usados, aos profissionais de retaguarda e de linha de frente do prestador;
- g) credibilidade/segurança: o prestador oferece serviços padronizados com evidências da metodologia aplicada; transmite confiança; e conhecimento técnico comprovado que mitiga possíveis riscos operacionais e sistêmicos. A confiabilidade despertada pela prestação de um serviço não é algo que o cliente percebe com facilidade. O prestador deve ficar atento e monitorar constantemente os sinais emitidos pelo cliente;
- h) competência técnica: habilidade e conhecimento técnico para executar o serviço;
- i) flexibilidade: este critério está alinhado com o acesso e disponibilidade. Além desses atributos, está relacionado com a capacidade do prestador fazer mudanças para adequar à novas necessidades operacionais e ou novas expectativas do cliente em relação aos serviços comprados.

Segundo Greaver II (1999, p. 146-147) as medidas genéricas para as duas dimensões de controle, progresso e aumento de benefícios do processo de terceirização, são a seguir

mencionadas. O autor enfatiza que a *performance* a ser mediada deveria estar relacionada diretamente às “razões da contratação”:

- (a) Produtividade: medir as entradas versus as saídas;
- (b) Qualidade: medir perdas, erros e retrabalhos;
- (c) Atendimento: medir o cumprimento dos prazos;
- (d) Tempo de ciclo: medir o tempo entre o início e o término em minutos, horas, dias e etc..;
- (e) Utilização: medir o tempo dedicado para uma atividade específica sobre o total de tempo disponível e etc.;
- (f) Criatividade: medir conquistas artísticas (como um design) ou novas idéias, descobertas, novos produtos e etc..;
- (g) Entregas/Saídas: medir os resultados das atividades;
- (h) Financeira: medir certos objetivos financeiros (tais como orçamentos, receita líquida, ganhos por ações e valor econômico adicionado). (GREAVER II, 1999, p. 146-147).

Bateson e Hoffman (2001) alertam que os clientes fazem parte da prestação de serviços, pessoas de contato (colaboradores do prestador de serviços) fazem parte da experiência. Os sentimentos e emoções das pessoas de contato são aparentes para o cliente e podem afetar a experiência do serviço para melhor ou para pior.

Os clientes são pessoas que têm sentimentos e emoções e estas sofrem flutuações no cotidiano. Os serviços são entregues em tempo real, não sendo possível uma validação da qualidade ou esperar um momento mais oportuno para que ocorra a entrega ao cliente. Neste sentido, a terceirização e suas medidas de *performance* carecem passar por um processo de institucionalização no ambiente do contratante e do prestador dos serviços.

2.4 TEORIA DOS CONTRATOS E GESTÃO DE CONTRATOS DE *BPO*

2.4.1 O QUE É UM CONTRATO

Para Ripert (1937, p. 314). “o contrato já não é ordem estável, mas eterno vir a ser. O credor já não possui um direito adquirido, mas a simples esperança de que o juiz tenha as suas pretensões como legítimas”. Enquanto Ripert (1937) acredita que o contrato é uma peça de pura incerteza, com probabilidades sim de se concretizar, Fonseca (1995, p. 73) assevera que:

O contrato não existe isoladamente, mas sim, dentro de um contexto, no interior de um conjunto normativo. É ele um dos institutos de que se compõe um ordenamento jurídico e, portanto, acompanha sempre o seu modo de inserção na sociedade de que é expressão. Essa evolução do ordenamento e, mais especificamente, do contrato, segue o caminho das alterações ocorridas no âmbito da sociedade de que o Direito nada mais é do que uma expressão cultural.

Cabe citar Lopes (2004, p. 173) sobre a teoria contratual da firma: “a empresa é vista como um conjunto de contratos entre os diversos participantes. Cada participante contribui com algo para a firma e em troca recebe sua parte no bolo”. Pressupõe-se a existência de acordos tácitos ou não entre os atores da relação contratual e das figuras do comprador e prestador dos serviços. Esse entrega os serviços vendidos ao comprador, que repassa (moeda local) uma quantia equivalente ao previamente acordado em contrato.

Entretanto, pode haver conflitos na relação. Lopes (2004, p. 171) caracteriza a divergência como um conflito de agência e argumenta que a existência desse conflito “surge quando os agentes ligados à empresa possuem interesses contrastantes e ao colocar seus interesses pessoais em primeiro lugar acabam por prejudicar o andamento da organização”.

Mani, Barua e Whinston (2005), estudaram a governança na terceirização. Constataram que há influência principalmente pela economia de custos de transação e que esta é regida com incertezas, apesar da existência de contrato. Os autores (2005) ressaltam que de acordo com os achados de Balakrishnan e Koza (1993) e Pisano (1990), a hierarquia de controles internos é uma resposta eficaz a tais perigos e incertezas de cooperação. As incertezas no processo de transferência das atividades são em termos de complexidade e da forma de modular o processo terceirizado. A maior preocupação da apropriação, a mais hierárquica, ou seja, a principal é a estrutura contratual que rege a relação.

2.4.2 CARACTERÍSTICAS E PARTES ENVOLVIDAS NUM CONTRATO DE *BPO*

As pessoas jurídicas, contratante e prestador dos serviços, dão vida ao contrato de *BPO* através de seus representantes legais. Após um processo de estudo das estratégias e necessidades, tomam a decisão de terceirizar o que pode ser executado por especialistas da empresa contratada. As partes envolvidas num contrato de *BPO* são o tomador de decisão, o comprador e o gestor do negócio e/ou atividades terceirizáveis, ver Figura 3 – Fases da Terceirização.

Para Kotler e Bloom (1988, p. 95-99), há dois tipos de comprador de serviços profissionais, o individual e o organizacional. É preciso estudar o comportamento desses compradores. Isto se deve porque, ou a empresa atende aos dois tipos de compradores ou porque a empresa compradora atribui a decisão pela compra a um único indivíduo. Quando a

decisão é de muitos, no caso do comprador organizacional, a empresa vendedora precisa estudar o comportamento de todos os envolvidos no processo.

Para este autor, o núcleo de compras deve acomodar os seguintes membros:

- a) os usuários dos serviços terceirizados;
- b) influenciadores: ajudam na tomada de decisão com informações privilegiadas e podem ser inclusive externo à organização: conselheiros, consultores, clientes da empresa prestadora de serviços;
- c) compradores: possuem autorização formal para fazer a qualificação e seleção dos fornecedores e negociar as condições da compra;
- d) tomadores de decisão: possuem poderes plenos, formal ou informal, para a tomada de decisão;
- e) coordenadores de informação: coordenam o fluxo de informações para os demais membros.

Os contratos entre o principal (contratante) e o agente (fornecedor) são utilizados em *BPO* para salvaguardar os interesses das partes. Macneil (1980), afirma que um contrato formal orientado por normas, por si só, não desempenha um papel importante na maioria dos relacionamentos. É o conjunto de entendimentos entre os parceiros (contratantes e fornecedores), ou o "contrato implícito" guiado por normas que afetam substancialmente a relação entre as partes ocasionando a assimetria informacional. (ANDERSON; WEITZ, 1992). Desta forma, as partes implícitas não podem fazer parte da relação contratual.

Martinez (1998) assevera que a teoria da agência possui como sistema de referência as relações contratuais. Nesta relação há um sujeito ativo, o qual a teoria consagra com o nome de Principal e um sujeito passivo, o Agente. Nesta relação, presume que o agente realizará algo pelo principal, recebendo como contraprestação uma suposta compensação.

O autor acima citado, diz que “a relação principal agente não se estabelece apenas entre proprietários e gerentes”. Esse modelo é flexível adequando-se a diferentes relações contratuais, mesmo que entre empresas. O quadro 4 a seguir demonstra algumas relações entre o sujeito principal e o agente e o que aquele espera deste:

Relações: Principal - Agente	O que o Principal espera do Agente?
Acionistas - Gerentes	Gerentes maximizem a riqueza do Acionista (ou o valor das ações)
Debenturistas - Gerentes	Gerentes maximizem o retorno do Debenturista
Credores - Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento dos contratos de financiamento
Clientes - Gerentes	Gerentes assegurem a entrega de produtos de valor para o Cliente. Qualidade (maior), Tempo (menor), Serviço (maior) e Custo (menor)
Governo - Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias da Empresa
Comunidade - Gerentes	Gerentes assegurem a preservação dos interesses comunitários, cultura, valores, meio ambiente etc.
Acionistas - Auditores Externos	Auditores Externos atestem a validade das demonstrações financeiras (foco na rentabilidade e na eficiência)
Credores - Auditores Externos	Auditores Externos atestem a validade das demonstrações financeiras (foco na liquidez e no endividamento)
Gerentes - Auditores Internos	Auditores Internos avaliem as operações na ótica de sua eficiência e eficácia, gerando recomendações que agreguem valor.
Gerentes - Empregados	Empregados trabalhem para os gerentes com o melhor de seus esforços, atendendo as expectativas dos mesmos.
Gerentes - Fornecedores	Fornecedores supram as necessidades de materiais dos Gerentes no momento necessário, nas quantidades requisitadas.

QUADRO 4 - SITUAÇÕES ONDE HÁ UMA RELAÇÃO DO TIPO PRINCIPAL – AGENTE

Fonte: Martinez (1998).

Ao analisar as situações acima esboçadas, observa-se que as expectativas do Principal sobre o Agente nos itens Clientes-Gerentes, Acionistas-Auditores Externos, Credores-Auditores Externos e Gerentes-Auditores Internos se assemelham às obrigações advindas da relação contratual entre prestadores e contratantes de serviços de *BPO*.

Para Hendricksen e Van Breda (2007), os contratos ou acordos representam a linguagem da contabilidade positiva e o principal detém algumas prerrogativas importantes:

- a) avaliador de informação;
- b) exercer a opção de escolha do sistema de informação; e
- c) determinador da função utilidade essencial.

Enquanto que, os principais compromissos assumidos pelo agente, geralmente envolvem:

- a) tomar decisões em nome do principal;
- b) garantir a execução (ação) em benefício das partes; e
- c) respeitar e considerar a função utilidade do principal sempre que possível.

Ao agente, cabem os compromissos e obrigações assumidos em nome do principal e por seu desempenho na realização das obrigações, receberá a recompensa em forma pecuniária ou qualquer outra compensação ajustada entre as partes – Principal-Agente.

2.4.3 GESTÃO DE CONTRATOS DE *BPO*

No mundo moderno, é comum a expressão gestão. Todos os recursos (materiais, tecnológicos e humanos) precisam ser geridos dentro da missão e da cultura da empresa que convergem para regras por área de responsabilidade na busca do alcance dos objetivos. Alinhado a este entendimento sobre gestão, os clientes de *BPO* procuram maneiras inovadoras para aumentar a eficiência e a qualidade de seus processos de negócios através de prestadores que ofertam essas atividades/processos através de serviços de valor agregado. Para tanto, os prestadores de serviços buscam ser eficazes na administração de seus serviços.

De acordo com Albrecht (1998, p. 21), “administração de serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa”.

Pesquisa realizada em 2005 pelo Centro Nacional de Modernização (CENAM), III pesquisa nacional sobre terceirização nas empresas (todos os tipos de serviços) detectou que os contratantes de serviços de *BPO* ainda contratam sem um planejamento estratégico e a gestão dos contratos é feita por 22% dos pesquisados. (GIOSA, 2005).

A pesquisa foi realizada no Brasil, com empresas de pequeno, médio e grande porte dos setores privado e público. Apesar da pesquisa ter apontado um baixo índice de gestão dos contratos (22%), constatou-se que 70% dos contratantes estão satisfeitos e dizem que os serviços estão dentro das expectativas, que 26% estão parcialmente satisfeitos e 4% estão insatisfeitos. (GIOSA, 2005).

2.5 ASSIMETRIA INFORMACIONAL

2.5.1 DEFINIÇÃO

Akerlof (1970), entre outros, discutem a seleção adversa e a assimetria e simetria informacional. Neste trabalho, estuda-se a assimetria informacional segundo Akerlof (1970, p. 488-500) e o mesmo assevera que:

A assimetria informacional é uma característica comum das interações existentes nos mercados, que os agentes de um lado do mercado tem informações muito melhor do que aqueles do outro lado deste mesmo mercado. Como exemplo prático de um processo assimétrico, o autor analisa em seu trabalho o mercado americano para o produto - carros usados, onde os vendedores estão mais bem informados sobre a qualidade do bem e os preços atribuídos ao mesmo em função desta qualidade, do que os compradores. No mesmo universo há 50% de bons carros e 50% de carros com qualidades ruins. Obviamente a escala de preços é diferente e são estabelecidas unicamente pelo vendedor. O comprador por sua vez, não conhece os atributos de qualidade tanto quanto o vendedor e assim fica refém em pagar um preço com a crença de que a relação preço *versus* qualidade está em harmonia.

Isso ajuda a explicar a dificuldade e a ineficiência do mercado, bem como os esforços de empresas prestadoras de serviços na busca de fidelização dos seus clientes, não apenas através de entregas de seus serviços, mas também, através de conhecimento das suas expectativas e satisfação.

Albrecht (1998) diz que o comportamento do cliente só tem sentido para o prestador dos serviços quando este entende efetivamente o que o cliente quer comprar. Albrecht (1998, p. 200) corrobora com a questão de assimetria informacional ao alertar sobre o nível de qualidade dos serviços prestados na categoria profissional:

é tarefa difícil acompanhar os profissionais na execução dos serviços sem interferir e destruir a autonomia necessária. E também pode ser difícil ter a garantia de que os clientes seguem o aconselhamento profissional, de forma que sejam conscientes que estão obtendo serviços de alta qualidade.

As pesquisas de Akerlof, (1970), Albrecht (1998), Bertolin et al. (2008), têm favorecido a compreensão dos fenômenos existentes nas relações entre agente e principal (empresas vendedoras e compradoras) de produtos e serviços que não pode ser totalmente capturada por teoria neoclássica tradicional. Os estudos sobre a assimetria informacional preconizam a igualdade de condições do conhecimento das informações sobre o objeto da transação e que deve ser privilégio de ambos os lados, agente e principal.

2.5.2 CAUSAS DA ASSIMETRIA INFORMACIONAL

Primeiramente deve-se compreender o triângulo que alicerça a prestação dos serviços e que com a junção destes três elementos é prerrogativa de que haja a garantia da qualidade destes serviços. Para tanto, Albrecht (1998, p. 32), oferece a figura 10 – O triângulo dos serviços:

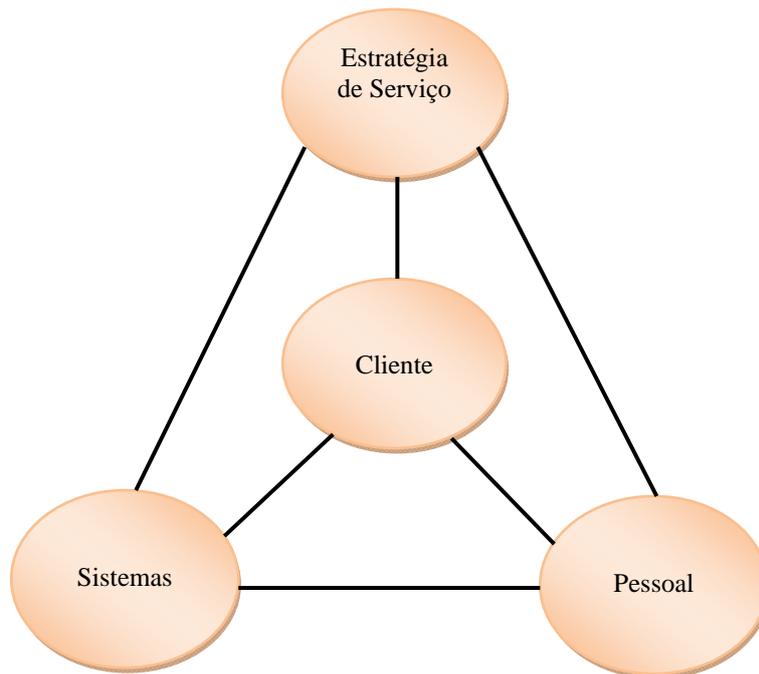


FIGURA 10 – TRIÂNGULO DOS SERVIÇOS

Fonte: Albrecht (1998).

São três elementos que no seu cerne trazem fenômenos desagregadores e agregadores que interagem diretamente com a prestação de serviços em geral e de serviços de *BPO*. De acordo com o autor acima, cada elemento pode assim ser explicitado:

- a) estratégia de serviços: a estratégia é bem-concebida quando as organizações prestadoras de serviços têm desenvolvido uma idéia unificadora para o que fazem. Uma espécie de padrão com a missão e os valores da organização e estes sendo voltados para o cliente. “Transforma-se num brado de união, numa espécie de evangelho, e no núcleo da mensagem a ser transmitida ao cliente.”
- b) pessoal: quando o pessoal é orientado para atender e a satisfazer o cliente, são capazes de envergar total concentração “sintonizando a situação, o pensamento e a necessidade

do cliente no momento relevante. “Isto leva a um nível de reação, atenção e disposição para ajudar que faz com que o cliente sinta que o serviço é de qualidade superior”.

- c) sistemas: os sistemas devem ser voltados ao atendimento do cliente quando são “projetados para atender à conveniência do cliente, e não da organização”. “As instalações, as políticas, os procedimentos, os métodos e os processos de comunicação dizem ao cliente: “este aparato está aqui para atender suas necessidades.”

Esse mesmo autor alerta que este ferramental é de simples compreensão conceitual e de simples compreensão sobre as necessidade e forma de aplicabilidade, porém “transformá-los em realidade quase sempre é uma tarefa monumental”.

Ainda de acordo com Albrecht (1998), a gestão dos serviços com garantias de qualidade está baseada numa gestão dos detalhes. Contudo, outros fatores causam a assimetria informacional entre prestador e contratante dos serviços, como vistos também adiante.

Saia (2002), analisando o trabalho de Tilley (2001, p. 23) salientou que o autor verificou o seguinte: “o principal impedimento para o sucesso do *outsourcing* nas empresas da Austrália é a defasagem de habilidades em gerenciar o processo”. Um estudo daquela época realizado pela Deloitte e pela Universidade de Melbourne revelou que 60% das companhias que responderam a pesquisa citaram a defasagem de experiência como o maior problema com o *outsourcing*. Para Miller (2001, p.82), os problemas com o *outsourcing* são encontrados em outras áreas:

outra área de problema no relacionamento do *outsourcing* é o risco de haver desentendimentos entre os gestores do contrato. Isto é, atividades ou funções que podem causar perdas e que foram pouco consideradas no contrato e quando estas perdas ocorrem, nenhuma das partes assumirão a responsabilidade por elas.”

Para Nossa, Kassai, J. R. e Kassai, S. (2000, p. 2) os “contratos implicam em autoridade e definem rotinas a serem seguidas, ou seja, um dos contratantes decide pelos dois (num contrato bilateral) permitindo acelerar o processo de tomada de decisão.” As cláusulas contratuais desta relação regem sob o prisma do direito comercial e segundo Mani, Barua e Whinston (2005, p. 114), como visto anteriormente, o contratante dos serviços espera do prestador - confiabilidade, receptividade, responsabilidade, e sistematização. São constructos que requerem do prestador atributos de atendimento e posicionamento mensuráveis e publicáveis através de controles internos compreensíveis e aceitáveis pelos atores da relação.

Neste sentido, no agenciamento há um contrato que de um lado há uma ou mais pessoas (conhecidas como principal, neste trabalho o contratante dos serviços) que contratam outra parte (o agente – o prestador de serviços de *BPO*) para executar algum serviço a favor daquele, com base em alguma autonomia na tomada de decisão necessária à prestação dos serviços. (JENSEN; MECKLING, 1976). Nesta relação de autonomias cedidas é possível identificar a assimetria informacional entre as partes.

Para Hendriksen e Van Breda (2007, p.139) o problema de assimetria informacional existe e ocorre “quando nem todos os estados são conhecidos por ambas as partes e, assim, certas conseqüências não são por elas consideradas”. Estudo realizado por Bertolin et al. (2008, p. 77) evidenciou a existência de assimetria informacional entre o agente e o principal: “a assimetria de informação encontrada no espaço organizacional investigado demonstrou que, quando localizada nas informações de conhecimento organizacional, consideradas críticas, atua como potenciadora de perda de confiança dos membros nos dirigentes”.

É com esta crença que busca-se através deste trabalho identificar a existência de assimetria informacional entre prestador e contratante de serviços com características de *BPO* e o quanto esta pode afetar a confiança e a satisfação dos contratantes destes serviços.

2.5.3 COMO GERIR AS OCORRÊNCIAS DA ASSIMETRIA INFORMACIONAL

Diferentes perspectivas teóricas têm sido utilizadas para explicar os mecanismos da governança para a gestão de um BPO. (WHINSTON; BARUA; MANI, 2007). A Teoria da agência (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; JENSEN; MEKLING, 1976; EISENHARDT, 1985, 1989), sugere que se uma empresa (o principal) terceiriza processos para um fornecedor (o agente), um problema de agência pode surgir quando o principal e o agente têm objetivos diferentes. É difícil ou caro para o principal medir o que o agente está fazendo (EISENHARDT, 1985).

A terceirização pode ser definida como uma forma híbrida de governança empresarial. O conceito da terceirização plena, entre outras características, requer a transferência das atividades e tarefas antes realizadas sob a responsabilidade da empresa detentora das mesmas para outra parte, a empresa contratada, que deve garantir ao seu cliente os atributos de qualidade, segurança e demais atributos envolvidos em cada elemento terceirizado.

Albrecht (1998, p. 22) acredita que a administração de serviços requer que os envolvidos na relação com o cliente devem desempenhar esforços que garantam o ótimo funcionamento das coisas ofertadas aos clientes. Assevera também que qualquer pessoa em contato direto ou indireto com o cliente deve sentir-se responsável por ver as coisas sob a ótica dos clientes e envidar esforços para satisfação do mesmo. Toda a organização deve estar voltada, ser considerada e sentir como um grande departamento a serviço do cliente.

A figura 3 (pág. 35) – fases da terceirização, evidencia os pontos de controle e cuidados que o contratante e o prestador de serviços de *BPO* precisam ter. A partir da 4ª. Fase do processo (transição) é requerida a fixação de controles internos e acordos que balizarão a relação estabelecida. A 5ª. e 6ª. Fases têm no seu cerne a prerrogativa de mitigar a assimetria informacional uma vez que ambas assistem, observam e corrigem desvios que possam alimentar a assimetria informacional na relação contratual. Os resultados com esse modelo de governança devem ser planejados e gerenciados para obtenção de ganhos significativos de desempenho.

Diversos são os fatores citados neste trabalho sobre a qualidade de serviços. Cabe lembrar que para Mani, Barua e Whinston (2005, p. 114) existem quatro sub-constructos: confiabilidade, receptividade, responsabilidade, e sistematização que garantem a satisfação dos compradores de serviços de *BPO*. Assim, infere-se que a assimetria informacional será mitigada pela gestão de contratos por ambos os lados, garantindo a assiduidade dos acordos fixados entre contratante e prestador dos serviços de *BPO*.

Ainda segundo Whinston, Barua e Mani (2007), a confiança mútua, na redução das assimetrias de informação entre as empresas participantes atenua os problemas de seleção adversa, aumenta a previsibilidade do comportamento, e gera maior consenso de domínio. Conseqüentemente, as empresas envolvidas na relação gastam informação relativamente menor para resolver conflitos, avaliar e monitorar o comportamento do prestador de serviços, e fazer cumprir as disposições contratuais.

Desse modo, Albrecht (1998, p. 26), relata que Albert Einstein (cientista e filósofo) ao descrever sua visão sobre a realidade disse: “Deus está nos detalhes” e ao parafrasear Einstein, Albrecht (1998) diz que “a qualidade dos serviços está nos detalhes”. A lição tirada da visão de ambos os autores é que a assimetria informacional pode ser gerida pelos detalhes estabelecidos na relação contratual *versus* a realidade identificada na execução de cada atividade/processo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve os aspectos metodológicos que nortearam a pesquisa. A abordagem de investigação, incluindo a forma de coleta dos dados empíricos e as ferramentas usadas no tratamento dos dados são relatadas a seguir.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população também considerada como o universo é o conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões. (HILL, M. M.; HILL, A., 2005, p. 41). Esta pesquisa é não censitária, uma vez que não alcança todos os elementos do universo, que são as empresas sediadas na grande São Paulo (universo não identificado), potenciais à compra de serviços administrativos e financeiros, na modalidade *BPO*.

A escolha da amostra foi por acessibilidade, porém, de forma estruturada – levando-se em consideração a caracterização acima das empresas e o perfil a seguir dos respondentes: o grau de autonomia e de decisão do respondente, ou seja, gestores que ocupam cargos de gerência, controllers, diretoria, presidência e sócios, entre outros. Segundo Marshal e Rossman (1999) e Maxwell (1996), os critérios de escolha da amostra e suas características devem ser previamente definidos. Com isto assegura-se que os resultados representem adequadamente as percepções dos gestores contratantes de serviços em *BPO*.

Observou-se as estratégias sugeridas por Marshal e Rossman (1999), sobre a definição da amostra em pesquisas qualitativas, uma vez que a idéia foi a de buscar um grau significativo de variação nas percepções sobre os serviços administrativos e financeiros comprados de empresas de *BPO*. Foram escolhidas por acessibilidade 153 empresas, nas quais foram identificados 210 gestores com o perfil acima mencionado para a medição da percepção dos mesmos sobre os serviços administrativos e financeiros contratados. Esses gestores são os sujeitos da amostra para esta pesquisa. Na identificação dos mesmos, ficou comprovada a autonomia de comprar e/ou a responsabilidade direta pelos serviços contratados.

3.2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS

Este estudo tem característica qualitativa, que segundo Creswell (2003) e Marshall e Rossman (1999), permite a compreensão da complexidade das interações sociais dos indivíduos e o significado que os mesmos dão a essas complexidades. É uma abordagem pragmática, interpretativa e fundamentada nas experiências das pessoas.

Para Creswell (2003), nas pesquisas qualitativas o pesquisador

- a) se posiciona;
- b) coleta os significados e percepções dos participantes;
- c) foca unicamente um fenômeno;
- d) traz valores pessoais ao estudo;
- e) colabora com os participantes; e
- f) faz interpretações sobre os dados obtidos.

Para Marshall e Rossman (1999) os estudos qualitativos podem ser exploratórios, explanatórios, descritivos ou emancipatórios. Desta forma e de acordo com as definições destes autores, o presente estudo assume um caráter descritivo e exploratório uma vez que através do mesmo, buscou-se conhecer, compreender e descrever a percepção dos gestores contratantes de serviços na modalidade de *BPO*.

O estudo também está baseado em pesquisa documental, bibliográfica, exploratória e empírica através de investigação por meio de questionário com perguntas abertas e perguntas fechadas. Desta forma, o estudo é caracterizado como uma investigação empírica, que conforme Hill, M. M. e Hill, A. (2005, p. 19) é aquela com que se fazem observações para compreender melhor o fenômeno a estudar. O trabalho tem também cunho exploratório e sobre este, alguns autores, Gil (2002) e Silva e Menezes (2005), referenciam que esse tipo de pesquisa deve atender pelo menos um dos seguintes requisitos:

- a) levantamento bibliográfico;
- b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e
- c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Para a coleta de dados foi usado os métodos survey (entrevista de profundidade e

questionário) que segundo Hair Jr et al. (2005, p.157, 159):

Os métodos de coleta de dados survey recaem em duas categorias amplas: administração de questionários para que o próprio respondente responda a entrevista. O primeiro método inclui as surveys pelo correio e as surveys eletrônicas. Já o método de entrevista envolve o contato direto com o respondente, que é entrevistado pessoalmente. [...] o questionário é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos”.

Os dados foram coletados de duas fontes distintas: primária e secundária. A fonte primária foi sub-dividida em duas etapas. O quadro 5 revela essa sub-divisão e os atributos de cada etapa quanto a período, local, população e amostra:

1ª. Etapa – Instrumento de Pesquisa: Entrevistas de Profundidade 2009	2ª. Etapa – Instrumento de Pesquisa: Questionário 2010
Período: A partir da definição das empresas em 03 de outubro de 2009, e passou pelos agendamentos e conclusão das entrevistas entre 05 de outubro e 19 de novembro de 2009.	Período: O período de coleta dos dados se deu a partir da definição das empresas em 05 de janeiro de 2010, com fases subseqüentes para a validação dos dados da empresa e dos respondentes, bem como, obter a certeza de que as empresas e gestores são usuários dos serviços objeto desta pesquisa. A finalização da coleta dos dados se deu em 30/11/2010 e o tratamento dos dados encerrou-se em 17/12/2010.
Local da pesquisa: Grande São Paulo	Local da pesquisa: Grande São Paulo
População: Todas as empresas desta região geográfica, potenciais compradores de serviços de BPO.	População: Todas as empresas desta região geográfica, potenciais compradores de serviços de BPO.
Amostra: Identificação por acessibilidade, de 15 empresas e no seu universo, 16 (dezesesseis) gestores. Dos quais, 6 (seis) aceitaram participar da entrevista. Os demais apontaram diversas razões para não atender ao convite.	Amostra: Identificação por acessibilidade, de 153 empresas e no seu universo, 210 gestores. Dos quais, 23 responderam de forma completa o questionário; 07 responderam de forma incompleta; 13 se manifestaram, porém declinaram a pesquisa (diversas razões) e 167 não se manifestaram.

QUADRO 5 – RESUMO DA FONTE PRIMÁRIA: COLETA DOS DADOS

Fonte: da autora.

1ª. Etapa:

Houve o contato pessoal com os gestores e a eles foram declarados os objetivos da pesquisa. Nem todos aceitaram participar, pelas razões a seguir: 25% alegaram políticas corporativas impeditivas da matriz; 12,5% ausência de tempo; 18,75% estavam em viagem ao exterior e 6% não contratam serviços na modalidade *BPO*.

Dos 16 gestores contatados, 06 (38%) aceitaram ser entrevistados; porém, nem todos permitiram a identificação das empresas, o que levou à decisão de não revelar os dados dos entrevistados. Através das entrevistas, constatou-se que a relação entre os prestadores e contratantes é regida por um contrato balizado pela legislação comercial. Um entrevistado relatou a existência de um gestor de contratos e requer do prestador uma contraparte para que, juntos, busquem garantir o cumprimento do contrato. A análise dos contratos revelou a falta de regras para a mensuração do nível dos serviços, evidenciando a ausência de métricas para avaliar o desempenho dos prestadores e que o prazo médio de duração das relações contratuais é de cinco anos.

Os entrevistados apontaram quatro atributos para a prática da terceirização:

- a) especialização do prestador nos serviços oferecidos;
- b) controle do número de funcionários dos tomadores dos serviços (*head count*);
- c) qualidade dos serviços prestados e
- d) controle dos custos fixos dos contratantes.

Os entrevistados declararam-se satisfeitos com os serviços recebidos, revelando a aceitação da terceirização. Para eles, a assimetria informacional não tem afetado de forma negativa a relação contratual. Os resultados obtidos estimularam a continuidade da investigação, agora para uma amostra maior de empresas contratantes desses serviços.

2ª. Etapa:

A segunda etapa do trabalho baseou-se também em pesquisa de campo, com abordagem descritiva sobre a percepção de gestores contratantes de serviços de BPO e teve como instrumento de coleta de dados a aplicação de questionário estruturado enviado para 153 empresas, nas quais foram identificados 210 gestores contratantes desses serviços. O questionário foi elaborado com perguntas abertas e fechadas. Segundo Hill, M. M. e Hill, A. (2005, p. 95), este tipo de questionário “é útil quando se pretende obter informação qualitativa para complementar e contextualizar a informação quantitativa obtida pelas outras variáveis”.

O questionário está dividido em grupos de informações:

- a) identificação e características da empresa;
- b) perfil do respondente;
- c) identificação dos serviços administrativos e financeiros contratados junto a prestadores de serviços;

- d) características de atendimento e alçadas de decisão sobre a contratação dos serviços.

Por fim, as assertivas foram agrupadas em 04 (quatro) constructos:

- a) percepção dos gestores sobre os serviços contratados;
- b) gestão do contrato de prestação dos serviços de BPO;
- c) fatores de qualidade dos serviços contratados; e
- d) fatores causadores da assimetria informacional, na busca de compreender o que os gestores contratantes de serviços das áreas administrativas e financeiras, na modalidade BPO, percebem sobre esses serviços.

A fonte secundária foi atendida através das pesquisas bibliográficas a livros, artigos, dissertações, teses e de mídia não científica, mas, de fonte e qualidade aceitável para este estudo.

3.2.1 CONSTRUÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A elaboração dos instrumentos de pesquisa (entrevista e questionário) atende aos requisitos pré-definidos por Hill, M. M. e Hill, A. (2005, p. 84). Esses autores asseveram que quando da elaboração de um instrumento de pesquisa, busca-se nos objetivos gerais as assertivas para decidir sobre quais perguntas utilizar para medir as variáveis a elas associadas e também, “que tipo de resposta é o mais adequado para cada pergunta; que tipo de escala de medida está associado às respostas e que métodos são os corretos para analisar os dados”.

1º. Instrumento – Entrevistas de Profundidade:

O primeiro instrumento de pesquisa, as entrevistas, foi com base num roteiro pré-definido, contudo, outras questões surgiram, e os respondentes atenderam às demandas. As entrevistas foram marcadas de forma presencial e algumas através de mídia (*conference call*). O roteiro pré-definido foi composto por perguntas abertas e perguntas fechadas, num total de 23 perguntas para os seguintes blocos: bloco 1 – Identificação e características da sua Empresa; bloco 2 – Perfil do Respondente; bloco 3 – Serviços administrativos e financeiros tomados de provedores de *outsourcing*; e bloco 4 – Gestão do contrato de Terceirização.

2º. Instrumento – Questionário:

Para o segundo instrumento de pesquisa, o questionário, usou-se a escala *Likert*. Neste tipo de escalonamento as respostas variam segundo o grau de intensidade, para cada item analisado, pois a resposta do respondente reflete a direção da atitude em relação a cada afirmação. Para estas escalas é requerido que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância através de declarações relativas às assertivas que estão sendo medidas.

A partir da identificação de 04 (quatro) Constructos, elaborados com base nos objetivos específicos, foi elaborado o questionário e este possui 33 assertivas concebidas dos conceitos abordados na revisão da literatura. As 33 assertivas são medidas por meio da escala Likert (itens positivos) com variância entre discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5).

Houve o cuidado de inserir 27,27% de assertivas negativas (9/33) objetivando a confirmação da confiabilidade das respostas obtidas. Com a introdução deste percentual de assertivas negativas é possível manter a atenção do respondente e com isto evitar respostas que não condizem com a essência da temática questionada. Sobre isto Malhotra et al. (2006, p. 241) asseveram que:

Muitas perguntas, especialmente as que medem atitudes e estilo de vida, são redigidas como declarações as quais o entrevistado indica o seu grau de concordância ou discordância usando as escalas de Likert. As declarações nesse tipo de pergunta podem ser redigidas positiva ou negativamente. Evidências mostram que as respostas obtidas geralmente dependem do sentido do texto das perguntas - se elas são declaradas positiva ou negativamente. As perguntas desse tipo devem ser equilibradas usando-se declarações duplas, sendo algumas positivas e outras negativas.

Neste sentido o pesquisador precisa ficar atento às escalas numéricas quando da interpretação e análise dos dados e sobre isto Hill, M. M. e Hill, A. (2005, p. 138) informam que essas escalas atribuídas aos itens positivos e negativos são:

	Itens Positivos	Itens Negativos
Discordo Totalmente	1	5
Discordo	2	4
Indeciso	3	3
Concordo	4	2
Concordo Totalmente	5	1

Malhotra et al. (2006, p. 207) sugerem que na análise sobre as escalas numéricas, o pesquisador busque traduzir a informação desejada num conjunto de perguntas específicas e de múltipla escolha. Alerta também que nem sempre o entrevistado está disposto ou tem condição de

responder de forma correta, embora possa parecer simples um questionário com uso da escala Likert. Esse autor assevera que na análise dos dados se faz necessário o seguinte:

Isso requer que as categorias atribuídas pelos entrevistados às afirmações negativas sejam pontuadas ao se inverter a escala. Observe que para uma afirmação negativa uma concordância reflete uma resposta desfavorável, enquanto para uma afirmação positiva uma concordância representa uma resposta favorável. Dessa forma, tanto uma resposta “concordo muito” a uma afirmação favorável quanto uma resposta de “discordo muito” a uma afirmação desfavorável receberiam nota 5.

Como forma de validar a aderência do conteúdo do questionário foi elaborado juntamente com um júri composto por especialistas, um quadro para análise dos constructos/dimensões *versus* as assertivas. O estudo de validação do instrumento de pesquisa constou de duas etapas: (a) validação da amplitude do conteúdo; e (b) avaliação da estabilidade e da consistência do conteúdo.

A análise levou em consideração também a identificação das fontes literárias usadas no capítulo 2 (revisão bibliográfica) deste trabalho, para cada constructo. Desta análise foram identificadas ao todo 11 (onze) variáveis e as mesmas estão alinhadas com os objetivos específicos e geral e através dos mesmos busca-se alcançar o resultado da pesquisa.

O instrumento de pesquisa, o questionário e o quadro acima mencionado foram submetidos à banca examinadora e deste exame, os mesmos sofreram algumas alterações, as quais são abaixo relacionadas:

- a) identificação e características da empresa: escalonamento das variáveis a serem obtidas;
- b) perfil do respondente: exclusão da identificação nominal do respondente;
- c) identificação dos serviços administrativos e financeiros: categorização dos serviços (controle contábil; financeiros; tributário/societário e pessoal);
- d) quadro: análise dos constructos/dimensões *versus* as variáveis e as assertivas com a revisão bibliográfica;
- e) referências bibliográficas: organizar e manter somente os autores clássicos sobre cada tema abordado.

A seguir é apresentado o quadro 6 com o resumo das fases do processo para o envio do questionário aos respondentes até a finalização da pesquisa; obtenção dos dados, assim como, os fenômenos encontrados no caminho percorrido:

Fases:	Ações:
1 – instrumento de pesquisa - questionário	<ul style="list-style-type: none"> - elaboração; - submissão e aprovação do orientador após preposição de melhorias; - submissão à banca examinadora; - preposição de melhorias; - elaboração de <i>check list</i> contemplando todas as contribuições advindas da banca examinadora; - execução das alterações.
2 – quadro de análise dos constructos <i>versus</i> assertivas	<ul style="list-style-type: none"> - elaboração mediante indicação e com a participação ativa de um júri composto por especialistas; - submissão à banca examinadora; - contribuições advindas da banca examinadora; - execução das alterações.
3 – sistema eletrônico de pesquisa por questionário: survey monkey: http://pt.surveymonkey.com/	<ul style="list-style-type: none"> - identificação de diversos sistemas eletrônico para pesquisa e a escolha foi pelo survey monkey; - criação de questionário na estrutura pré-aprovada e teste para validação primária do sistema; - análise das habilidades sistêmicas, quanto à segurança; ramificação lógica das questões; nível de exigência em cada pergunta/resposta; manuseio; entendimento por parte do usuário; forma de envio do questionário; gestão do sistema, forma de coletar, armazenar e tratar os dados; - assinatura do plano anual ilimitado (máster).
4 – teste prático (simulação)	<ul style="list-style-type: none"> - identificação de 11 potenciais respondentes na empresa que a autora trabalha; - identificação de questões com limitação dada pela segurança do sistema, mas danoso para o resultado da pesquisa, entre outras inconsistências; - correção das inconsistências identificadas.
5 – pesquisa com questionário	<ul style="list-style-type: none"> - 09/09/2010 foi enviada carta anúncio da pesquisa para os potenciais respondentes; - 28/09/2010 foi enviada uma carta convite para a pesquisa e na mesma foi agendado a data do envio do questionário e o meio que os potenciais respondentes o receberiam; - cadastro do questionário oficial e final; - cadastro de todos os e-mails dos respondentes no survey monkey; - criação de um e-mail específico para o envio e recepção do retorno da pesquisa (gmail); - 01/10/2010 - envio do 1º. questionário via WEB; - 15/10/2010 - envio do 2º. questionário via WEB; - em todos os envios, identificação de alto índice de “SPAM” (uso de sistemas de mensagens eletrônicas em massa e não solicitada/permitida pelo destinatário) e com isto o retorno dos questionários sem o conhecimento do potencial respondente. Em torno de 38% dos e-mails no primeiro e segundo envio do questionário passaram por este filtro o que motivou a autora a enviar o questionário pela 3ª vez, porém do seu e-mail profissional. - em 09/11/2010 envio do 3º. questionário via e-mail profissional da autora. - simultaneamente, classificação das empresas e de seus gestores da seguinte forma: “A” = próximos “B” = tem contato e “C” = distantes; - ligações para os respondentes de acordo com o escalonamento acima, dando prioridade aos respondentes acomodados na escala “A”. - em 30/11/2010 encerramento da pesquisa. Assim, o questionário foi “fechado” não permitindo mais respostas.
Classificação das empresas / gestores por categorias	
Total da amostra: 153 empresas ➡ 210 potenciais respondentes	
“A” = próximos	“B” = tem contato
35 potenciais respondentes	26 potenciais respondentes
16,67%	12,38%
“C” = distantes	149 potenciais respondentes
70,95%	70,95%

QUADRO 6 – FASES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA: INÍCIO ATÉ O ENCERRAMENTO

Fonte: da autora.

Um questionário estruturado foi desenvolvido com base nas análises abrangentes da literatura (acadêmica e profissional), bem como, com base na fase primeira desta pesquisa (entrevistas de profundidade com 6 gestores compradores de serviços administrativos e financeiros, na modalidade *BPO*). Como consequência destas entrevistas desenvolveu-se o questionário e este foi pré-testado com um total de 11 (onze) usuários para obtenção de alcance, finalidade e validade do conteúdo. Segundo Selltiz et al. (1987, v. 1, p.26) o pré-teste:

auxilia na identificação de possíveis problemas não identificados na elaboração do questionário. Com isto é possível corrigir antes do início do estudo os ajustes necessários para obtenção de um questionário objetivo e didático para o potencial respondente.

O pré-teste aumentou a compreensão quanto à percepção e entendimento dos respondentes. Esclareceu as instruções e outras comunicações pertinentes ao conteúdo do instrumento e assim pode melhorar os aspectos de definição e medição das construções das inquirições nele contidas.

A aplicação dos questionários se deu de forma eletrônica. O mesmo ficou disponível para os potenciais respondentes por 60 dias e neste intervalo de tempo houve uma emissão com duas re-transmissões, sendo as duas primeiras emissões a partir de um e-mail criado para a pesquisa e o último envio a partir do e-mail profissional da autora, porém ambos direcionando o usuário a responder o questionário na base do referido sistema. O sistema eletrônico usado realizou a gestão dos dados (questionários respondidos parcialmente; completos; total de respondidos, completos ou parciais; armazenamento dos dados; análise estatística da quantidade de respostas por tipo de perguntas entre outras).

O uso do questionário em pesquisas ainda é um ferramental referenciado pelos pesquisadores como uma das melhores alternativas, uma vez que alcança o maior número possível de potenciais respondentes que quase sempre estão dispersos em diversas áreas geográficas. Segundo Barros e Lehfeld (1990), “o questionário torna-se significativamente eficaz quando é aplicado a grupos de pesquisados de nível instrucional alto”.

Apesar do cuidado quanto à escolha de líderes de áreas para serem os potenciais respondentes da pesquisa, a experiência demonstrou que as opiniões de Barros e Lehfeld (1990, p. 51) são pertinentes quando os mesmos afirmam que:

A experiência tem demonstrado que nem todos os grupos respondem bem aos

questionários.

A boa vontade, a disposição do pesquisado para responder o questionário é outra dificuldade a ser superada. É comum depararmos com vinte por cento de pessoas que “não podem” responder os questionários. (BARROS; LEHFELD, 1990, p. 51).

Outro aspecto também que deve-se sublimar é que o meio usado para chegar até os respondentes foi o uso do e-mail e sobre este tema vale a pena observar-se o que assevera Malhotra (2006, p. 144):

Os levantamentos de campo eletrônicos podem ser conduzidos via correio eletrônico (e-mail) se forem conhecidos os endereços dos entrevistados ou ao postar o levantamento de campo em um site. Se os endereços forem conhecidos, o levantamento de campo pode ser simplesmente enviado eletronicamente para entrevistados pertencentes à amostra.

Por fim, concluiu-se que não havia mais alternativas para a obtenção da sensibilização dos potenciais respondentes através de meio eletrônico (e-mail), conforme demonstrado no quadro 6, pág. 77. Assim, sem a perda da caracterização da pesquisa survey, que os respondentes são livres para decidir sobre sua participação ou não, lançou-se mão do uso telefônico para entendimento real da situação quanto a não resposta por parte dos destinatários. Quanto a isto Babbie (1999, p. 449) chama a atenção para o seguinte:

A idéia de que a participação em surveys deve ser voluntária vai diretamente de encontro a uma preocupação científica. Se técnicas estatísticas forem usadas legitimamente na análise de dados, então cada membro da amostra aleatória deve participar. Mesmo com plano estatísticos menos rigorosos, você desejará uma alta taxa de respostas para assegurar uma amostra razoavelmente representativa. Portanto, mesmo não podendo eticamente requerer a participação, você geralmente fará o possível para obtê-la.

Desta forma, tornou-se necessário o escalonamento dos potenciais respondentes, “A” = próximos; “B” = tem contato e “C” = distantes para adoção de nova estratégia na obtenção de respostas aos questionários. Passou-se a fazer as ligações e neste momento obteve-se as respostas para as não respostas por parte dos respondentes.

Todos os potenciais respondentes sejam pessoalmente ou através de seus assessores/secretárias atenderam prontamente ao chamado, porém, obteve-se as mais variadas respostas para não participar da pesquisa (alegações mais comuns: falta de interesse para responder o questionário; ausência de tempo; limitação por parte de políticas da empresa). Com a adoção do escalonamento dos potenciais respondentes, mediante as ligações telefônicas, o índice de respostas aumentou e muitos questionários respondidos parcialmente foram completados.

Os resultados obtidos lançam luz às perspectivas iniciais da autora quando identificada a necessidade latente de pesquisas sobre a terceirização de atividades administrativas e financeiras, em função da ausência de estudos voltados para estas áreas com os objetivos aqui apresentados. Infere-se que os usuários destes serviços não se sentem motivados, por alguma razão não alcançada, para emitir suas opiniões sobre o que contratam de prestadores de serviços.

Esta afirmativa deve-se ao fato de que na identificação dos potenciais respondentes (quadro 6 – Resumo da fonte primária: coleta dos dados) fica evidenciado os esforços nos dois momentos da pesquisa (1º. momento em 2009 através de entrevista de profundidade e o 2º. momento em 2010 através de questionário). O resultado obtido em aspectos percentuais do total almejado foi: no primeiro momento obteve-se 38% (6/16) de aceitação, ou seja, se permitiram ser entrevistados e no segundo momento, apenas 11% (23/210) dos potenciais respondentes deram respostas completas à inquirição.

Diante dos fenômenos apresentados no quadro 7 - Fases do instrumento de pesquisa: do início até o encerramento houve ligações telefônicas para cem por cento dos respondentes nas fases das cartas anúncio e convite e no efetivo envio do questionário o que resultou num ponto de vista consistente quanto ao desinteresse por parte do público escolhido para participar deste tipo de pesquisa.

Bitto (2006) e Stieg (2009) apontam que em seus processos de pesquisas enfrentaram dificuldades na obtenção de respostas. Bitto (2006), assevera que fez diversas tentativas e de formas diferentes para atingir os resultados esperados. Por fim, este autor ouviu de um especialista: “a falta de resposta é uma resposta”. Stieg (2009), relata que “foram realizados vários telefonemas e enviado e-mail a estes gestores. Contudo, não foi possível a realização das entrevistas devido ao fato de sempre haver postergação quanto à data pretendida”. Outro momento que jogou sinais de dificuldades para a obtenção de respostas para a presente pesquisa foi na primeira etapa do trabalho (entrevistas de profundidade).

3.2.2 ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS/DIMENSÕES VERSUS AS VARIÁVEIS E AS ASSERTIVAS

A partir da construção dos instrumentos de pesquisa anteriores, elaborou-se um quadro sinótico que mostra os constructos/dimensões, as variáveis e as assertivas. O instrumento foi apreciado e ajustado por um júri de especialistas e com isto, também após a banca examinadora, culminou na versão final a seguir:

Constructos/Dimensões	Variáveis	Assertivas	Referência
1 – Percepção dos gestores sobre os serviços contratados	1 - Condições de prestação dos serviços	1 - O prestador não se preocupa em atualizar a TI para realizar os serviços	Gianesi e Corrêa (1994); Crosby (1996); Giosa, (1997); Albrecht (1998); Greaver II (1999); Lovelock e Wright (2001); Kotler (2002); Corrêa e Caon (2002); Grönroos, (2004); Corbett (2004 e 2006); Mani, Barua, Whinston (2005 e 2007); Halvey e Melby (2007); Milan et al (2008); Groot, Montealegre e Selto (2010).
		8 – o serviço prestado está de acordo com o pactuado no contrato	
	2 - Equipe do prestador	2 – Os serviços são executados por profissionais tecnicamente preparados	Gianesi e Corrêa (1994); Crosby (1996); Giosa, (1997); Albrecht (1998); Greaver II (1999); Sirdeshmukh (2000); De Wulf, Oderkerken-Schröder e Iacobucci (2001); Lovelock e Wright (2001); Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002); Kotler (2002); Corrêa e Caon (2002); Grönroos, (2004); Corbett (2004 e 2006); Mani, Barua, Whinston (2005 e 2007); Halvey e Melby (2007); Milan et al (2008); Groot, Montealegre e Selto (2010).
		4 – a equipe do prestador é fortemente comprometida com a contratante	
		7 – a equipe do prestador de serviços é confiável	
	3 – Qualidade dos serviços	3 – a padronização das informações fornecidas não atende as necessidades dos gestores	Whiteley (1992); Gianesi, Corrêa (1994); Crosby (1996); Giosa, (1997); Albrecht (1998); Gates, (1999); Greaver II (1999); Bateson, Hoffman (2001); Lovelock e Wright (2001); Corrêa e Caon (2002); Kotler (2002); Grönroos (2004); Whinston, Barua, Mani, (2005); Halvey e Melby (2007); Milan et al (2008);
		5 – a qualidade do serviço prestado é compatível com as exigências da contratante	
		6 – o prestador dos serviços aplica as mudanças da legislação	
		9 – há pontualidade na entrega dos serviços prestados	

QUADRO 7 – ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS/DIMENSÕES – PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS SERVIÇOS CONTRATADOS

Fonte: da autora.

Constructos/Dimensões	Variáveis	Assertivas	Referência
2 – Gestão do contrato de prestação dos serviços de BPO	1 – Clareza e completude do contrato	1 – o contrato descreve claramente os serviços prestados	Pagnoncelli (1993); Gianesi e Corrêa (1994); Crosby (1996); Alvarez (1996); Giosa, (1997); Albrecht (1998); Greaver II (1999). Kotler (2002); Corrêa e Caon (2002); Grönroos, (2004); Whinston, Barua, e Mani, (2005); Corbett (2006); Milan et al (2008);
		5 – o prestador de serviços cumpre suas obrigações legais	
		8 – eu exijo que o prestador faça seguro para mitigar os riscos	
	2 – Avaliação do desempenho do prestador	2 – o contrato não possui métricas para a avaliação dos serviços prestados	Gianesi e Corrêa (1994); Crosby (1996); Giosa, (1997); Albrecht (1998); Greaver II (1999); Lovelock e Wright (2001); Corrêa e Caon (2002); Grönroos, (2004); Corbett (2006); Groot, Montealegre, Selto (2010);
		3 – o contrato deve ter métricas para avaliar os serviços prestados	
		4 – é preciso maior atenção do contratante na avaliação do desempenho da equipe da contratada	Pagnoncelli (1993); Gianesi e Corrêa (1994); Alvarez (1996); Crosby (1996); Giosa, (1997); Albrecht (1998); Greaver II (1999); Lovelock e Wright (2001); Kotler (2002); Corrêa e Caon (2002); Grönroos, (2004); Whinston, Barua, e Mani, (2005); Corbett (2006); Milan et al (2008); Groot, Montealegre e Selto (2010).
		6 – o prestador de serviços não avalia o desempenho de sua equipe	
3 – Gestão sobre os serviços contratados	7 – sempre há gestores do contrato claramente indicados pelo contratante e pelo prestador dos serviços	Pagnoncelli (1993); Gianesi e Corrêa (1994); Alvarez (1996); Crosby (1996); Giosa, (1997); Albrecht (1998); Greaver II (1999); Sirdeshmukh (2000); Lovelock e Wright (2001); De Wulf, Oderkerken-Schröder e Iacobucci (2001); Kotler (2002); Corrêa e Caon (2002); Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002); Grönroos, (2004); Whinston, Barua, e Mani, (2005); Corbett (2006); Milan et al (2008); Groot, Montealegre e Selto (2010).	

QUADRO 8 – ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS/DIMENSÕES – GESTÃO DO CONTRATO DE PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DE BPO

Fonte: da autora.

Constructos/Dimensões	Variáveis	Assertivas	Referência
3 – Fatores de qualidade dos serviços contratados	1 – Parâmetros de qualidade para os serviços	1 – o contratante e o prestador possuem os mesmos parâmetros de qualidade para os serviços prestados	Gianesi e Corrêa (1994); Crosby (1996); Giosa, (1997); Albrecht (1998); Bateson e Hoffman (2001); Corrêa e Caon (2002); Kotler (2002); Grönroos, (2004); Whinston, Barua, e Mani, (2005); Halvey e Melby (2007); Milan et al (2008); Groot, Montealegre, Selto (2010).
		3 – a equipe do prestador é tecnicamente qualificada para prestar os serviços	
		4 – os prazos pactuados são sempre cumpridos	
	2 – Qualidade no relacionamento entre as partes	2 – o prestador não alerta o contratante dos riscos que identifica	Gianesi e Corrêa (1994); Crosby (1996); Giosa, (1997); Albrecht (1998); Sirdeshmukh (2000); De Wulf, Oderkerken-Schröder e Iacobucci (2001); Bateson e Hoffman (2001); Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002); Corrêa e Caon (2002); Kotler (2002); Grönroos, (2004); Whinston, Barua, e Mani, (2005); Halvey e Melby (2007); Milan et al (2008); Groot, Montealegre, Selto (2010).
		5 – o prestador é hábil para responder prontamente as solicitações do contratante	
		8 – o prestador não tem dificuldade de comunicar o contratante sobre o que deve ser feito	
3 – Grau de interação entre o contratante e o prestador	6 – a dedicação do prestador na realização dos serviços deixa o contratante confortável	Porter (1989); Prahalad, Hameli (1990); Gianesi e Corrêa (1994); Crosby (1996); Giosa, (1997); Albrecht (1998); Valença, Rodrigues da Silva (1999); Sirdeshmukh (2000); De Wulf, Oderkerken-Schröder, Iacobucci (2001); Bateson e Hoffman (2001); Lovelock e Wright (2001); Sirdeshmukh, Singh, Sabol (2002); Kotler (2002); Corrêa e Caon (2002); Grönroos, (2004); Whinston, Barua, Mani, (2005); Milan et al (2008);	

QUADRO 9 – ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS/DIMENSÕES – FATORES DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS CONTRATADOS

Fonte: da autora.

Constructos/Dimensões	Variáveis	Assertivas	Referência
4 – Fatores causadores da Assimetria Informacional	1 – Gestão do contrato	1 – as partes não compartilham a gestão do contrato 3 – o contratante sempre identifica os desvios na prestação dos serviços 5 – cabe somente ao prestador realizar a gestão do contrato	Akerlof (1970); Alchian, Demsetz (1972; Jensen, Mekling (1976); Eisenhardt (1985 e 1989); Anderson e Weitz (1992); Giansi e Corrêa (1994); Crosby (1996); Giosa (1997); Albrecht (1998); Nossa, Kassai, Kassai (2000); Sirdeshmukh (2000); De Wulf, Oderkerken-Schröder, Iacobucci (2001); Lovelock, Wright (2001); Sirdeshmukh, Singh, Sabol (2002); Corrêa e Caon (2002); Kotler (2002); Grönroos, (2004); Whinston, Barua, Mani, (2005 e 2007); Halvey e Melby (2007); Groot, Montealegre, Selto (2010);
	2 - Completude do contrato	2 – não cabe ao contratante estabelecer padrões para a prestação dos serviços	Akerlof (1970); Alchian, Demsetz (1972; Jensen, Mekling (1976); Eisenhardt (1985 e 1989); Porter (1989); Prahalad, Hameli (1990); Anderson e Weitz (1992); Giansi e Corrêa (1994); Crosby (1996); Giosa (1997); Albrecht (1998); Valença e Rodrigues da Silva (1999); Nossa, Kassai, Kassai (2000); Sirdeshmukh (2000); De Wulf, Oderkerken-Schröder, Iacobucci (2001); Lovelock, Wright (2001); Sirdeshmukh, Singh, sabol (2002); Corrêa e Caon (2002); Kotler (2002); Grönroos, (2004); Whinston, Barua, Mani, (2005 e 2007); Halvey e Melby (2007); Milan et al (2008); Groot, Montealegre, Selto (2010);

QUADRO 10 – ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS/DIMENSÕES – FATORES CAUSADORES DA ASSIMETRIA INFORMACIONAL

Fonte: da autora.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações da pesquisa de maior relevância concentram-se nos aspectos metodológicos:

- a) definição da amostra: não conhecimento do universo da pesquisa, todas as empresas sediadas na grande São Paulo, que adotam a terceirização das atividades administrativas e financeiras. A amostra foi extraída a partir de uma “população não conhecida”, uma vez que esta caracterização não foi identificada nas pesquisas por trabalhos que tratassem do assunto. Usou-se vários bancos de dados onde são armazenados dados de empresas com nome, endereço, características, número de telefone, e-mails, nome e cargo de lideranças, entre outros, para identificar 153 empresas, e deste universo, identificar 210 gestores com as características de contratantes de serviços de *BPO*, anteriormente caracterizado e mencionado. Paralelo ao trabalho de exame e análise dos dados contidos nos diversos bancos de dados, houve o contato com os gestores e ou com pessoas que cuidam de suas agendas, onde se fez a pergunta se a empresa e o gestor é um contratante destes serviços;
- b) setor de atividade: outro limitador da pesquisa diz respeito ao setor de atividade - público ou privado. O critério seguido não continha parâmetros de exclusão porém, quase todas as empresas analisadas são do setor privado e apenas uma empresa é pertencente ao setor público (ver tabela 4).
- c) resultado da pesquisa: a autora tinha como expectativa obter em torno de 100 respostas. Como descrito no quadro 6, pág. 77 enfrentou-se diversos tipos de dificuldades. Adotou-se estratégias para mitigação dessas dificuldades (ver quadro 6, pág. 77), mas as mesmas se mantiveram e assim, optou-se pelo encerramento da pesquisa com 23 respondentes. A coleta de dados foi dada como concluída com a certeza de que ainda há que se buscar através de outra pesquisa, obter estas respostas para jogar luz ao trabalho dos pesquisadores e dos profissionais e empresários deste segmento de mercado – *BPO* de atividades administrativas e financeiras no Brasil.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados dos questionários que retornaram cem por cento preenchidos. Numa primeira etapa descreve-se as características da amostra, através da análise das questões iniciais do questionário. Em seguida, é realizada uma análise de cluster com o objetivo de identificar os perfis dos respondentes. Numa terceira etapa, são comparados os clusters através de suas respostas nas questões iniciais do questionário.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA: CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS E DAS EMPRESAS

A amostra foi composta de 23 sujeitos, o que corresponde a 11% dos potenciais respondentes (23/210), sendo que 17 eram do sexo masculino e 6 do sexo feminino. As idades variam de 32 a 53 anos com média de 41 anos (com desvio padrão de 6,4 anos). Os cargos dos sujeitos pesquisados são apresentados na tabela 2.

TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO DOS SUJEITOS POR CARGO

Cargo	Frequência
Sócia - Administrativa	1
Diretoria	3
Controller	3
Gerência	10
Especialista em Impostos	4
Contador	1
Consultor de Compras (serviços administrativos e financeiros)	1
Total	23

Pela tabela 2, observa-se que 10 sujeitos possuem cargos de gerência, 3 são diretores, 1 é sócio da empresa e os demais ocupam posições de liderança em outras áreas dos departamentos administrativos e financeiros. A distribuição por tempo de trabalho na empresa é mostrada na tabela 3. Com este resultado, mostra-se que a expectativa inicial da pesquisadora foi mantida uma vez que a amostra foi composta por sujeitos que ocupassem um cargo de liderança e que de alguma forma tivesse autonomia na tomada de decisão na contratação dos serviços ou que no mínimo, fosse um agente receptor dos serviços contratados. Com isto faz-se valer a expectativa de medir e analisar a percepção de gestores

tomadores de serviços de *BPO*.

TABELA 3 - DISTRIBUIÇÃO POR TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA

Tempo de trabalho na empresa	Frequência
Até 5 anos	10
De 6 a 10 anos	4
11 anos ou mais	9
Total	23

Pela tabela 3, observa-se que 10 sujeitos trabalham na empresa há menos de 5 anos, enquanto que 9 trabalham 11 anos ou mais na empresa e 4 trabalham entre 6 a 10 anos na empresa. Este dado é relevante para o estudo uma vez que uma das assertivas na inquirição é sobre a frequência do prestador de serviços na empresa cliente.

Em relação às empresas pesquisadas constatou-se que 9 (39%) possuem capital nacional, 12 (52%) possuem capital estrangeiro e 2 (9%) são de capital misto. Do total, 22 empresas são do setor privado e uma é do setor público. A distribuição por segmento de mercado é apresentada na tabela 4.

TABELA 4 – SEGMENTO DE MERCADO

Segmento de mercado	Frequência
Indústria	7
Comércio	8
Serviços	4
Outros	4
Total	23

Analisando a tabela 4 percebe-se que 7 empresas são do segmento industrial e 8 são comerciais. A distribuição por faturamento anual no Brasil e o número de empregados são apresentadas nas tabelas 5 e 6, a seguir:

TABELA 5 – FATURAMENTO ANUAL

Faturamento anual no Brasil (em milhões de reais)	Frequência
até 15,9	5
de 16 a 89,9	5
de 90 a 299	4
acima de 300	9
Total	23

TABELA 6 – NÚMERO DE EMPREGADOS

Número de empregados	Frequência
até 99	8
de 100 a 249	1
de 250 a 499	2
de 500 a 999	1
acima de 1 mil	11
Total	23

Pela tabela 5 constata-se que 9 das empresas pesquisadas possuem faturamento anual no Brasil acima de R\$ 300 milhões de reais. Analisando a tabela 6 verifica-se que 11 empresas, 48% (11/23) possuem mais de 1000 funcionários.

4.3 ANÁLISE DESCRITIVA: IDENTIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS E DAS MODALIDADES DE ATENDIMENTO

Neste item é analisada a identificação dos serviços administrativos e financeiros contratados junto a prestadores de serviços, as características de atendimento e alçadas de decisão sobre a contratação dos serviços. Para isso, solicitou-se que os respondentes assinalassem os serviços contratados nos últimos 5 anos e as modalidade de atendimento. Os resultados se encontram nas tabelas 7 a 11.

TABELA 7 – DURAÇÃO DO CONTRATO

Serviços	Nunca	1 ano	2 anos	3 anos	4 anos	5 anos	Mais de 5 anos	Não sei
1 - Controle Contábil	0	4	1	0	1	3	9	0
2 - Financeiros	11	1	0	0	1	0	4	2
3- Tributário/Societário	4	3	1	0	2	1	8	0
4 - Pessoal	7	0	1	0	1	1	5	2
5 - Outros	4	0	1	0	0	0	2	1

Pela tabela 7 verifica-se que 11 sujeitos afirmaram que a empresa em que trabalham nunca contratou serviços financeiros. Também verifica-se que 7 não contrataram serviços de atividades de pessoal junto a prestadores de serviços. Além disso, 9 empresas contratam serviços de controle contábil e 8 contratam serviços tributários há mais de 5 anos.

Pode-se concluir que a frequência apresentada na tabela 7 (17 empresas contratam serviços de controle contábil e serviços tributários há mais de 5 anos) pode ser correlacionada com a frequência apresentada na tabela 3. Ainda pode-se correlacionar com o resultado da

tabela 8 a seguir que evidencia se os serviços contratados são com o mesmo prestador.

TABELA 8 – COM O MESMO PRESTADOR?

Serviços	Não se aplica	Sim	Não	2 prestadores durante o período	3 prestadores durante o período
1 - Controle Contábil	1	13	2	0	3
2 - Financeiros	10	4	2	0	1
3 - Tributário/Societário	4	10	1	0	4
4 - Pessoal	8	6	0	1	1
5 - Outros	5	2	0	0	1

Analisando os dados da tabela 8 constata-se que 13 sujeitos afirmam que suas empresas costumam contratar o mesmo prestador para a realização de serviços contábeis e 10 costumam contratar o mesmo prestador para os serviços tributários. Além disso, observa-se que 4 chegaram a contratar 3 prestadores para a realização de serviços tributários durante o período dos últimos 5 anos. Entretanto, a pesquisa revela que a relação contratual é estável entre prestador e contratante desses serviços.

As frequências apresentadas nas tabelas 7 e 8 não guardam relação direta com a quantidade de 23 sujeitos respondentes. Cada sujeito pode ser contratante de todos os serviços ou de uma quantidade inferior, variável na escala de serviços, de 1 a 5.

As tabelas 9, 10 e 11 a seguir, evidenciam as modalidades de atendimento pelos prestadores dos serviços, a qual carece de definição, pois, no mercado de terceirização, as expressões “*In house*”; “*Out house*” e “*Mix*” fazem parte do vocabulário dos profissionais que atuam nesse negócio. “*In house*” refere-se à modalidade de atendimento, prestação dos serviços pela execução das atividades contratadas de contabilidade, fiscal, folha de pagamento, entre outras, dentro da empresa prestadora dos serviços de terceirização. “*Out house*” é o inverso: a execução das atividades é dentro da empresa contratante dos serviços. “*Mix*” a execução das atividades se dá nos dois ambientes, ou seja, algumas atividades são executadas internamente e outras externamente, da prestadora dos serviços.

Observou-se que as frequências apresentadas nas tabelas 9, 10 e 11 não são confiáveis, uma vez que alguns dos respondentes não responderam a estas inquirições e outros responderam duplamente ou simplesmente erroneamente, ou seja, “Sim” para as três alternativas de modalidade de atendimento. O correto seria, por exemplo, o sujeito responder para cada serviço, “Sim” para *In House*, “Não” para *Out House* OU “Não” para ambos e “Sim” apenas para o *Mix*.

De qualquer forma, entendeu-se que o resultado deveria ser apresentado para que também sirva como luz para outras pesquisas, este tipo de inquirição, uma vez que há discussões no Brasil sobre os aspectos legais do BPO, como visto na contextualização e essas discussões giram em torno inclusive da modalidade de atendimento dos prestadores de serviços.

TABELA 9 – NO AMBIENTE DO PRESTADOR – IN HOUSE

Serviços	Não se aplica	Sim	Não
Controle Contábil	5	9	3
Financeiros	10	4	3
Tributário/Societário	6	7	5
Pessoal	8	5	1
Outros	7	1	0

Pela tabela 9 constata-se que 9 pessoas afirmaram que a empresa prestadora costuma realizar os serviços contábeis em seu próprio ambiente de trabalho.

TABELA 10 – NO AMBIENTE DO CONTRATANTE – OUT HOUSE

Serviços	Não se aplica	Sim	Não
Controle Contábil	5	8	4
Financeiros	11	4	2
Tributário/Societário	6	8	4
Pessoal	8	3	4
Outros	7	1	0

Pela tabela 10 observa-se que 8 pessoas afirmaram que a empresa prestadora costuma realizar os serviços contábeis ou tributários na empresa contratante.

TABELA 11 – EM AMBOS OS LOCAIS - MIX

Serviços	Não se aplica	Sim	Não
Controle Contábil	7	7	3
Financeiros	11	1	4
Tributário/Societário	10	4	3
Pessoal	9	3	2
Outros	6	2	0

Pela tabela 11 constata-se que 7 pessoas afirmaram que a empresa prestadora costuma realizar os serviços contábeis tanto na empresa prestadora quanto no ambiente interno da contratante.

Quanto aos aspectos de tomada de decisão sobre a contratação dos serviços na modalidade de *BPO*, apenas 2 respondentes informaram que participam sozinhos na tomada de decisão para contratar o prestador de serviço. A maioria (12) informaram que a decisão é tomada por um comitê formado por diversos agentes da organização e 9 informaram que a decisão é tomada conjuntamente com a diretoria.

4.4 ANÁLISE DESCRITIVA: CONSTRUCTOS

Nesta seção são avaliadas as respostas dos sujeitos com respeito à escala Likert. Para facilitar a interpretação dos dados foi mantida a codificação antes apresentada (itens positivos), independentemente se as assertivas são positivas ou negativas, quais sejam: DT = Discordo totalmente (1); DP = Discordo parcialmente (2); NCND = Não concordo nem discordo (3); CP = Concordo parcialmente (4); e CT = Concordo totalmente (5). Inicia-se a análise com os dados obtidos para o constructo 1.

TABELA 12 – CONSTRUCTO 1 – PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS SERVIÇOS CONTRATADOS

Assertivas	Frequencia das Respostas				
	DT	DP	NCND	CP	CT
1.O prestador NÃO se preocupa em atualizar a TI para realizar os serviços.	6	6	4	5	2
	26%	26%	17%	22%	9%
2.Os serviços são executados por profissionais tecnicamente preparados	0	7	3	10	3
	0%	30%	13%	44%	13%
3.a padronização das informações fornecidas NÃO atende as necessidades dos gestores	2	5	6	9	1
	9%	22%	26%	39%	4%
4.a equipe do prestador é fortemente comprometida com a contratante	2	5	4	10	2
	9%	22%	17%	44%	9%
5.a qualidade do serviço prestado é compatível com as exigências da contratante	2	5	2	9	5
	9%	22%	9%	39%	22%
6.o prestador dos serviços aplica as mudanças da legislação	0	4	1	11	7
	0%	17%	4%	48%	30%
7.a equipe do prestador de serviços é confiável	1	3	3	11	5
	4%	13%	13%	48%	22%
8.o serviço prestado está de acordo com o pactuado no contrato	0	5	3	11	4
	0%	22%	13%	48%	17%
9.há pontualidade na entrega dos serviços prestados	5	2	2	11	3
	22%	9%	9%	48%	13%

Analisando os dados da tabela 12 constata-se que a tendência geral é de concordância com o primeiro constructo (Percepção dos gestores sobre os serviços contratados), uma vez que:

78% concordam que o prestador dos serviços aplica as mudanças da legislação (assertiva 6)

70 % concordam que a equipe do prestador de serviços é confiável (assertiva 7)

65% concordam que o serviço prestado está de acordo com o pactuado no contrato (assertiva 8)

61% concordam que a qualidade do serviço prestado é compatível com as exigências da contratante (assertiva 5)

61% concordam que há pontualidade na entrega dos serviços prestados (assertiva 9)

57% concordam que os serviços são executados por profissionais tecnicamente preparados (assertiva 2)

53% concordam que a equipe do prestador é fortemente comprometida com a contratante (assertiva 4)

43% concordam que a padronização das informações fornecidas não atende as necessidades dos gestores (assertiva 3), porém 26% dos sujeitos não concordam e nem discordam.

Da mesma forma, 52% discordam que o prestador não se preocupa em atualizar a TI para realizar os serviços (assertiva 1).

Verifica-se pelo exposto até o momento que os resultados estão alinhados com a revisão da bibliografia que trata do conceito do BPO. Sobre este, Whinston, Barua e Mani (2007) dizem que se justifica quando atende às expectativas do contratante nos aspectos de transferência da gestão de um ou mais processos intensivos para uma empresa especializada e esta tem como meta o estabelecimento de padrões de atendimento superior ao do contratante, sob os aspectos técnicos, tecnológicos e de comportamento de seu pessoal.

A literatura pesquisada também revelou através de estudo realizado pelo CENAM em 2005 que 70% dos contratantes de serviços terceirizados estavam satisfeitos e dizem que os serviços estão dentro das expectativas. A mesma pesquisa revelou também que 26% estavam parcialmente satisfeitos e 4% diziam estar insatisfeitos.

TABELA 13 – CONSTRUCTO 2 – GESTÃO DO CONTRATO DE PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DE BPO

Assertivas	Frequencia das Respostas				
	DT	DP	NCND	CP	CT
10.o contrato descreve claramente os serviços prestados	1	4	1	12	5
	4%	17%	4%	52%	22%
11.o contrato NÃO possui métricas para a avaliação dos serviços prestados	5	2	4	7	5
	22%	9%	17%	30%	22%
12.o contrato deve ter métricas para avaliar os serviços prestados	0	1	2	4	16
	0%	4%	9%	17%	70%
13.é preciso maior atenção do contratante na avaliação do desempenho da equipe da contratada	1	4	4	7	7
	4%	17%	17%	30%	30%
14.o prestador de serviços cumpre suas obrigações legais	0	1	4	9	9
	0%	4%	17%	39%	39%
15.o prestador de serviços NÃO avalia o desempenho de sua equipe	5	3	5	7	3
	22%	13%	22%	30%	13%
16.sempre há gestores do contrato claramente indicados pelo contratante e pelo prestador dos serviços	2	3	4	8	6
	9%	13%	17%	35%	26%
17.eu exijo que o prestador faça seguro para mitigar os riscos	6	2	4	5	6
	26%	9%	17%	22%	26%
18.os gestores da contratante supervisionam as atividades dos terceirizados	2	3	1	13	4
	9%	13%	4%	56%	17%

Analisando as assertivas do segundo constructo (Gestão do contrato de prestação dos serviços de BPO) verifica-se que novamente há uma tendência de concordância visto que:

87% concordam que o contrato deve ter métricas para avaliar os serviços prestados (assertiva 12)

78% concordam que o prestador de serviços cumpre suas obrigações legais (assertiva 14)

74% concordam que o contrato descreve claramente os serviços prestados (assertiva 10)

73% concordam que os gestores da contratante supervisionam as atividades dos terceirizados (assertiva 18)

62% concordam que o contrato não possui métricas para a avaliação dos serviços prestados (assertiva 11)

61% concordam que sempre há gestores do contrato claramente indicados pelo contratante e pelo prestador dos serviços (assertiva 16)

60% concordam que é preciso maior atenção do contratante na avaliação do desempenho da equipe da contratada (assertiva 13)

48% concordam que exige que o prestador faça seguro para mitigar os riscos (assertiva 17)

43% concordam que o prestador de serviços não avalia o desempenho de sua equipe (assertiva 15), entretanto 22% dos sujeitos dizem não concordar e nem discordar.

Sob o aspecto de gestão do contrato os resultados aqui apresentados revelam que o instrumento balizador da relação entre contratante e prestador dos serviços existe e que sobre este há gestão, mesmo que não haja concordância por parte de todos os sujeitos arguidos por meio das assertivas. A gestão se dá através da administração dos serviços e sobre este item, Albrech (1998) assevera que uma vez existindo a gestão efetiva, esta faz da qualidade do serviço a principal força motriz da relação entre o agente (fornecedor) e o principal (cliente). Este resultado vai de encontro ao obtido pelo CENAM em pesquisa realizada em 2005. Naquela época, o resultado apontou que não era feita a gestão dos contratos por 22% dos pesquisados. (GIOSA, 2005).

TABELA 14 – CONSTRUCTO 3 – FATORES DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS CONTRATADOS

Assertivas	Frequencia das Respostas				
	DT	DP	NCND	CP	CT
19.o contratante e o prestador possuem os mesmos parâmetros de qualidade para os serviços prestados	1	6	4	10	2
	4%	26%	14%	44%	9%
20.o prestador NÃO alerta o contratante dos riscos que identifica	4	7	3	7	2
	17%	30%	13%	30%	9%
21.a equipe do prestador é tecnicamente qualificada para prestar os serviços	0	5	2	13	3
	0%	22%	9%	56%	13%
22.os prazos pactuados são sempre cumpridos	3	5	3	10	2
	13%	22%	13%	44%	9%
23.o prestador é hábil para responder prontamente as solicitações do contratante	1	7	3	10	2
	4%	30%	13%	44%	9%
24.a dedicação do prestador na realização dos serviços deixa o contratante confortável	1	7	2	10	3
	4%	30%	9%	44%	13%

continua

conclusão					
Assertivas	Frequencia das Respostas				
	DT	DP	NCND	CP	CT
25.o relacionamento é cordial e gera empatia entre o contratante e o prestador	1	2	2	10	8
	4%	9%	9%	44%	35%
26.o prestador NÃO tem dificuldade de comunicar o contratante sobre o que deve ser feito	0	3	6	9	5
	0%	13%	26%	39%	22%

Em relação ao terceiro constructo (Fatores de qualidade dos serviços contratados) também constata-se uma tendência de concordância visto que:

79% concordam que o relacionamento é cordial e gera empatia entre o contratante e o prestador (assertiva 25)

69% concordam que a equipe do prestador é tecnicamente qualificada para prestar os serviços (assertiva 21)

61% concordam que o prestador não tem dificuldade de comunicar o contratante sobre o que deve ser feito (assertiva 26)

57% concordam que a dedicação do prestador na realização dos serviços deixa o contratante confortável (assertiva 24)

53% concordam que o contratante e o prestador possuem os mesmos parâmetros de qualidade para os serviços prestados (assertiva 19)

53% concordam que os prazos pactuados são sempre cumpridos (assertiva 22)

53% concordam que o prestador é hábil para responder prontamente as solicitações do contratante (assertiva 23)

Da mesma forma, 47% discordam que o prestador não alerta o contratante dos riscos que identifica (assertiva 20).

Cabe lembrar que através da revisão da literatura foi estudado o fator qualidade e seus atributos uma vez que há influência emocional advindas dos sujeitos que também são pessoas com experiências de vida e suas emoções sofrem flutuações constantes no cotidiano.

Os fatores de qualidade aqui apresentados foram identificados na revisão da literatura. Estudos de autores como Crosby (1996), Grönroos (2004), Kotler e Bloom (2002), entre outros, chamam a atenção para a qualidade esperada, qualidade experimentada e a qualidade

percebida. Dizem o quão é difícil para o prestador de serviços suprir as expectativas criadas no e pelo contratante dos serviços através de suas experiências e da reputação do prestador. Pelo resultado acima exposto, pode-se concluir que na maior parte das arguições (fatores de qualidade) os sujeitos concordam e aprovam a prestação dos serviços ora recebidos.

TABELA 15 – CONSTRUCTO 4 – FATORES CAUSADORES DA ASSIMETRIA INFORMACIONAL

Assertivas	Frequencia das Respostas				
	DT	DP	NCND	CP	CT
27.as partes NÃO compartilham a gestão do contrato	6	4	2	10	1
	26%	17%	9%	44%	4%
28.NÃO cabe ao contratante estabelecer padrões para a prestação dos serviços	10	8	1	3	1
	44%	35%	4%	13%	4%
29.o contratante sempre identifica os desvios na prestação dos serviços	2	5	3	12	1
	9%	22%	13%	52%	4%
30.o contrato é incompleto e causa incerteza na relação entre as partes	2	4	4	11	2
	9%	17%	17%	48%	9%
31.cabe somente ao prestador realizar a gestão do contrato	13	5	3	1	1
	56%	22%	13%	4%	4%
32.a prestação dos serviços NÃO oferece riscos ao patrimônio do contratante	10	6	1	4	2
	44%	26%	4%	17%	9%
33.há cláusulas de confidencialidade claramente estabelecidas no contrato	0	2	5	7	9
	0%	9%	22%	30%	39%

Já em relação ao quarto constructo (Fatores causadores da Assimetria Informacional) verifica-se uma tendência de discordância visto que a maioria das assertivas deste constructo possui um sentido negativo. Desta forma:

79% discordam que não cabe ao contratante estabelecer padrões para a prestação dos serviços (assertiva 28)

78% discordam que cabe somente ao prestador realizar a gestão do contrato (assertiva 31)

70% discordam que a prestação dos serviços não oferece riscos ao patrimônio do contratante (assertiva 32)

43% discordam que as partes não compartilham a gestão do contrato (assertiva 27)

Da mesma forma:

69% concordam que há cláusulas de confidencialidade claramente estabelecidas no contrato (assertiva 33)

57% concordam que o contrato é incompleto e causa incerteza na relação entre as partes (assertiva 30)

56% concordam que o contratante sempre identifica os desvios na prestação dos serviços (assertiva 29)

Considerando-se os resultados acima que vão ao encontro dos resultados de estudos realizados pelos autores: Akerlof (1970), Hendriksen e Van Breda (2007), Nossa, Kassai, J. R. e Kassai, S. (2000), Saia (2002), a assimetria informacional existe nas relações entre agente e principal, pois o conhecimento sobre o objeto da relação é distinto e diferente de um em relação ao conhecimento do outro. Neste ponto cabe salientar que os pontos de discordância permeiam as expectativas dos sujeitos da pesquisa, entretanto, como há divergências de opiniões entre eles, há de se concluir que o fator assimetria informacional existe, porém não causa problemas na relação entre prestador e contratante dos serviços de *BPO*.

4.5 ANÁLISE DE CLUSTER

Uma vez que um dos objetivos deste trabalho é avaliar qual é a opinião dos sujeitos acerca dos serviços contratados, necessário se faz realizar uma análise de cluster com as questões 1 a 33 (escala Likert) do instrumento de pesquisa.

A análise de cluster é uma técnica multivariada utilizada para detectar grupos homogêneos nos dados (neste caso, de sujeitos). Os objetos em cada cluster tendem a ser semelhantes entre si e diferentes de objetos de outros clusters. (HAIR JR. et al, 2005; PESTANA; GAGEIRO, 2000).

Um dos passos fundamentais da análise de cluster é escolher uma maneira de medir a distância entre pares de casos usando os valores observados nas variáveis, ou seja, escolher uma medida para avaliar quão semelhantes ou diferentes são os casos analisados. Desta forma, escolheu-se como medida de semelhança a distância euclidiana quadrática, por ser uma das mais utilizadas neste tipo de análise (MALHOTRA, 2006; PESTANA; GAGEIRO, 2000).

Em seguida, testou-se sete métodos de aglomeração hierárquicos (método Ward, método do centróide, average linkage between groups, average linkage within groups, complete linkage furthest neighbor, single linkage nearest neighbor e median method), uma vez que não se possui a priori um número determinado de clusters.

A intenção de avaliar os resultados por estes métodos é o de explorar os dados e verificar qual o número de clusters que deveriam ser retidos. O método que mostrou boa separação entre os clusters foi Ward. Este método minimiza o quadrado da distância euclidiana às médias dos aglomerados, combinando clusters com um pequeno número de observações (HAIR JR. et al, 2005). Assim, apresenta-se a seguir os resultados da análise de cluster encontrados através deste método.

Uma vez que na análise de cluster, não existe nenhum critério estatístico interno que possa ser usado para esta inferência, isto é, fica a cargo do pesquisador definir seus critérios. Assim, procurou-se clusters que possuam grande homogeneidade entre si. Quando a junção de dois clusters implicar em diminuição desta homogeneidade, se adotará a solução anterior. Isso pode ser visualizado através de um dendrograma e o mesmo concebe uma imagem de 2 clusters distintos, conforme figura 11 a seguir:

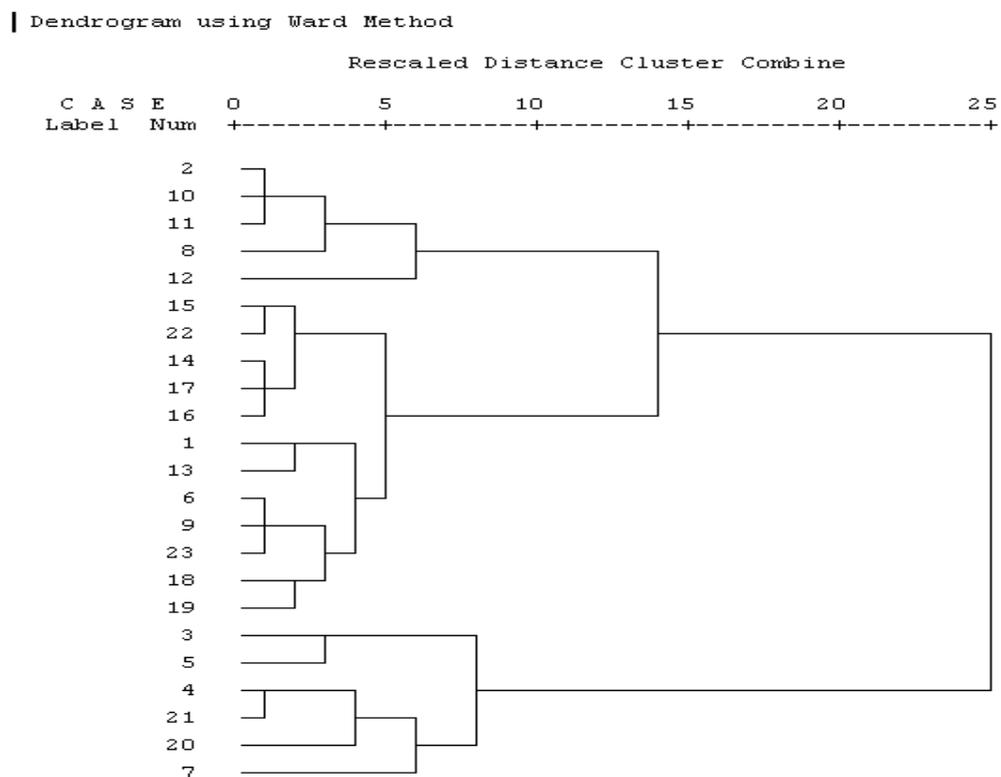


FIGURA 11 – DENDROGRAMA

Os 23 sujeitos podem ser agrupados em 2 clusters distintos. O primeiro é formado por 17 sujeitos, (1, 2, 6, 8 a 19, 22 e 23), enquanto que o segundo cluster é composto de 6 sujeitos (3, 4, 5, 7, 20 e 21).

Para que seja possível verificar em quais das variáveis os 2 clusters possuem opiniões diferentes, realizou-se primeiramente o teste de Shapiro-Wilks, para verificar se as 33 variáveis da escala Likert são normais (MALHOTRA, 2006). A partir deste teste pode-se escolher o melhor teste para verificar as diferenças entre os clusters.

Pelo teste de Shapiro-Wilks percebe-se que todas as assertivas apresentam significância inferior a 0,05, ou seja, nenhuma das variáveis analisadas pode ser considerada normal. Desta forma, utilizou-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney para determinar quais são as variáveis discriminadoras. Este teste é apresentado na tabela 16.

TABELA 16 – TESTE DE MANN-WHITNEY

Assertivas	Mann-Whitney U	Z	Significância
1.O prestador não se preocupa em atualizar a TI para realizar os serviços.	31,500	-1,401	,161
2.Os serviços são executados por profissionais tecnicamente preparados	3,000	-3,569	,000
3.a padronização das informações fornecidas não atende as necessidades dos gestores	30,500	-1,502	,133
4.a equipe do prestador é fortemente comprometida com a contratante	25,000	-1,916	,055
5.a qualidade do serviço prestado é compatível com as exigências da contratante	2,000	-3,577	,000
6.o prestador dos serviços aplica as mudanças da legislação	22,000	-2,191	,028
7.a equipe do prestador de serviços é confiável	23,000	-2,093	,036
8.o serviço prestado está de acordo com o pactuado no contrato	19,000	-2,396	,017
9.há pontualidade na entrega dos serviços prestados	,500	-3,772	,000
10.o contrato descreve claramente os serviços prestados	33,000	-1,372	,170
11.o contrato não possui métricas para a avaliação dos serviços prestados	41,000	-,719	,472
12.o contrato deve ter métricas para avaliar os serviços prestados	40,000	-,949	,343
13.é preciso maior atenção do contratante na avaliação do desempenho da equipe da contratada	26,500	-1,774	,076
14.o prestador de serviços cumpre suas obrigações legais	23,500	-2,057	,040
15.o prestador de serviços não avalia o desempenho de sua equipe	40,000	-,791	,429
16.sempre há gestores do contrato claramente indicados pelo contratante e pelo prestador dos serviços	24,000	-1,956	,050
17.eu exijo que o prestador faça seguro para mitigar os riscos	42,500	-,611	,541

continua

Assertivas	conclusão		
	Mann-Whitney U	Z	Significância
18.os gestores da contratante supervisionam as atividades dos terceirizados	16,000	-2,718	,007
19.o contratante e o prestador possuem os mesmos parâmetros de qualidade para os serviços prestados	14,500	-2,700	,007
20.o prestador não alerta o contratante dos riscos que identifica	41,500	-,687	,492
21.a equipe do prestador é tecnicamente qualificada para prestar os serviços	41,000	-,779	,436
22.os prazos pactuados são sempre cumpridos	3,000	-3,534	,000
23.o prestador é hábil para responder prontamente as solicitações do contratante	16,500	-2,563	,010
24.a dedicação do prestador na realização dos serviços deixa o contratante confortável	15,500	-2,637	,008
25.o relacionamento é cordial e gera empatia entre o contratante e o prestador	36,500	-1,085	,278
26.o prestador não tem dificuldade de comunicar o contratante sobre o que deve ser feito	49,000	-,147	,883
27.as partes não compartilham a gestão do contrato	49,500	-,111	,912
28.não cabe ao contratante estabelecer padrões para a prestação dos serviços	21,000	-2,245	,025
29.o contratante sempre identifica os desvios na prestação dos serviços	32,500	-1,408	,159
30.o contrato é incompleto e causa incerteza na relação entre as partes	44,000	-,522	,601
31.cabe somente ao prestador realizar a gestão do contrato	39,000	-,935	,350
32.a prestação dos serviços não oferece riscos ao patrimônio do contratante	28,000	-1,701	,089
33.há cláusulas de confidencialidade claramente estabelecidas no contrato	31,500	-1,437	,151

Pela tabela 16, observa-se que a significância do teste de Mann-Whitney apresentou valor inferior a 0,05 para as assertivas 2 (Os serviços são executados por profissionais tecnicamente preparados), 5 (A qualidade do serviço prestado é compatível com as exigências da contratante), 6 (o prestador dos serviços aplica as mudanças da legislação), 7 (a equipe do prestador de serviços é confiável), 8 (o serviço prestado está de acordo com o pactuado no contrato), 9 (há pontualidade na entrega dos serviços prestados), 14 (o prestador de serviços cumpre suas obrigações legais), 16 (sempre há gestores do contrato claramente indicados pelo contratante e pelo prestador dos serviços), 18 (os gestores da contratante supervisionam as atividades dos terceirizados), 19 (o contratante e o prestador possuem os mesmos parâmetros de qualidade para os serviços prestados), 22 (os prazos pactuados são sempre cumpridos), 23 (o prestador é hábil para responder prontamente as solicitações do contratante), 24 (a dedicação do prestador na realização dos serviços deixa o contratante confortável) e 28 (não cabe ao contratante estabelecer padrões para a prestação dos serviços).

Isto indica que os clusters possuem opiniões distintas em cada uma destas assertivas.

Nas outras questões as opiniões dos clusters são iguais. Para analisar mais detalhadamente quais são as opiniões dos sujeitos em relação às questões que apresentaram diferenças, agrupou-se nas tabelas de 17 a 20 a seguir, as opções concordo totalmente e concordo parcialmente como concordo e as opções discordo totalmente e discordo parcialmente como discordo.

Diferenças entre os clusters

TABELA 17 – CONSTRUCTO 1 – PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS SERVIÇOS CONTRATADOS

Variáveis	Cluster 1			Cluster 2		
	D	NC ND	C	D	NC ND	C
2.Os serviços são executados por profissionais tecnicamente preparados	1 6%	3 18%	13 76%	6 100%	0 0%	0 0%
5.a qualidade do serviço prestado é compatível com as exigências da contratante	1 6%	2 12%	14 82%	6 100%	0 0%	0 0%
6.o prestador dos serviços aplica as mudanças da legislação	2 12%	0 0%	15 88%	2 33%	1 17%	3 50%
7.a equipe do prestador de serviços é confiável	0 0%	3 18%	14 82%	4 67%	0 0%	2 33%
8.o serviço prestado está de acordo com o pactuado no contrato	1 6%	3 18%	13 76%	4 67%	0 0%	2 33%
9.há pontualidade na entrega dos serviços prestados	1 6%	2 12%	14 82%	6 100%	0 0%	0 0%

Os sujeitos do cluster 1 tendem a concordar que os serviços são executados por profissionais tecnicamente preparados (assertiva 2), estão de acordo com o pactuado no contrato (assertiva 8), há pontualidade na entrega (assertiva 9), a qualidade é compatível com as exigências da contratante (assertiva 5) e a equipe do prestador de serviços é confiável (assertiva 7), enquanto que os sujeitos do cluster 2 tendem a discordar. Constata-se ainda que a proporção de concordância com relação à assertiva 6 (o prestador dos serviços aplica as mudanças da legislação) é maior no cluster 1.

Pode-se observar que o resultado obtido na pesquisa demonstrado na tabela 17 revela que alguns dos critérios de avaliação da qualidade e de competitividade (competência técnica; credibilidade e segurança; custo *versus* tempo gasto e tempo de resposta) na prestação dos serviços apresentados na revisão da literatura (GIANESI; CORRÊA, 1994) através da figura 09, são atendidos e os mesmos são determinantes para a percepção positiva dos contratantes em relação aos prestadores de serviços de *BPO*.

TABELA 18 - CONSTRUCTO 2 – GESTÃO DO CONTRATO DE PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DE BPO

Variáveis	Cluster 1			Cluster 2		
	D	NC ND	C	D	NC ND	C
14.o prestador de serviços cumpre suas obrigações legais	0 0%	3 18%	14 82%	1 17%	1 17%	4 67%
16.sempre há gestores do contrato claramente indicados pelo contratante e pelo prestador dos serviços	3 18%	2 12%	12 71%	2 33%	2 33%	2 33%
18.os gestores da contratante supervisionam as atividades dos terceirizados	1 6%	1 6%	15 88%	4 67%	0 0%	2 33%

No que se refere ao constructo 2 observa-se que a proporção de concordância com relação ao cumprimento das obrigações legais pelo prestador de serviços (assertiva 14) é maior no cluster 1. O cluster 2 tende a discordar que os gestores da contratante supervisionam as atividades dos terceirizados (assertiva 18) enquanto que o cluster 1 tende a concordar. O cluster 1 tende a concordar que sempre há gestores do contrato claramente indicados pelo contratante e pelo prestador dos serviços (assertiva 16), enquanto que não parece haver um consenso no cluster 2. Mais uma vez o resultado obtido através da análise entre os clusters revela os achados identificados na tabela 13.

Para Whinston, Barua e Mani (2007) as estruturas de governança hierárquica fornecem um quadro integrador entre prestador e contratante. Com isto ajuda a conhecer as diferenças, superar os conflitos individuais de interesse e facilitam a adaptação do processo de terceirização. Tudo isto só será possível se houver como alicerce da relação, o contrato de prestação de serviços consensado entre as partes.

TABELA 19 - CONSTRUCTO 3 – FATORES DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS CONTRATADOS

Variáveis	Cluster 1			Cluster 2		
	D	NC ND	C	D	NC ND	C
19.o contratante e o prestador possuem os mesmos parâmetros de qualidade para os serviços prestados	2 12%	4 24%	11 65%	5 29%	0 0%	1 17%
22.os prazos pactuados são sempre cumpridos	2 12%	3 18%	12 71%	6 35%	0 0%	0 0%
23.o prestador é hábil para responder prontamente as solicitações do contratante	3 18%	3 18%	11 65%	5 29%	0 0%	1 17%
24.a dedicação do prestador na realização dos serviços deixa o contratante confortável	3 18%	2 12%	12 71%	5 29%	0 0%	1 17%

Em relação ao constructo 3 novamente constata-se que o cluster 1 tende a concordar com as assertivas 19 (o contratante e o prestador possuem os mesmos parâmetros de qualidade para os serviços prestados), 22 (os prazos pactuados são sempre cumpridos), 23 (o prestador é hábil para responder prontamente as solicitações do contratante) e 24 (a dedicação

do prestador na realização dos serviços deixa o contratante confortável), enquanto que o cluster 2 tende a discordar.

TABELA 20 - CONSTRUCTO 4 – FATORES CAUSADORES DA ASSIMETRIA INFORMACIONAL

Variáveis	Cluster 1			Cluster 2		
	D	NC ND	C	D	NC ND	C
28.não cabe ao contratante estabelecer padrões para a prestação dos serviços	12	1	4	6	0	0
	71%	6%	24%	100%	0%	0%

Na assertiva 28 (não cabe ao contratante estabelecer padrões para a prestação dos serviços) verifica-se que todos os sujeitos do cluster 2 (6 respondentes) tendem a discordar, enquanto que no cluster 1 há alguns que concordam, porém 12 respondentes discordam. Desta forma, pode-se a partir deste ponto de vista consistente identificado acima na análise dos dados, caracterizar cada um dos clusters da seguinte forma:

Cluster 1 – Satisfeitos

Os sujeitos deste cluster acreditam que os serviços são executados por profissionais tecnicamente preparados (assertiva 2), estão de acordo com o pactuado no contrato (assertiva 8), há pontualidade na entrega (assertiva 9), a qualidade é compatível com as exigências da contratante (assertiva 5), a equipe do prestador de serviços é confiável (assertiva 7) e o prestador dos serviços aplica as mudanças da legislação (assertiva 6).

Concordam também que o prestador de serviços cumpre suas obrigações legais (assertiva 14), que os gestores da contratante supervisionam as atividades dos terceirizados (assertiva 18) e que sempre há gestores do contrato claramente indicados pelo contratante e pelo prestador dos serviços (assertiva 16).

Afirmam também que o contratante e o prestador possuem os mesmos parâmetros de qualidade para os serviços prestados (assertiva 19), os prazos pactuados são sempre cumpridos (assertiva 22), o prestador é hábil para responder prontamente as solicitações (assertiva 23) e a dedicação do prestador na realização dos serviços deixa o contratante confortável (assertiva 24). Além disso, concordam que cabe ao contratante estabelecer padrões para a prestação dos serviços (assertiva 28).

Este resultado está alinhado com a revisão da bibliografia em aspectos conceituais e práticos do que é serviço (GRÖNROOS, 2004; KOTLER; BLOOM, 1988; LOVELOCK;

WRIGHT, 2001; NORMANN, 1993) comportamentos do cliente e sobre os aspectos das expectativas do contratante dos serviços que segundo Mani, Barua e Whinston (2005), este espera do prestador - confiabilidade, receptividade, responsabilidade, e sistematização.

Cluster 2 – Insatisfeitos

Os sujeitos deste cluster não acreditam que os serviços são executados por profissionais tecnicamente preparados (assertiva 2), os serviços não estão de acordo com o pactuado no contrato (assertiva 8), não há pontualidade na entrega (assertiva 9), a qualidade não é compatível com as exigências da contratante (assertiva 5), a equipe do prestador de serviços não é confiável (assertiva 7), mas o prestador dos serviços aplica as mudanças da legislação (assertiva 6).

Por outro lado, concordam que o prestador de serviços cumpre suas obrigações legais (assertiva 14), mas afirmam que os gestores da contratante não supervisionam as atividades dos terceirizados (assertiva 18). Também não há um consenso acerca da assertiva 16 (sempre há gestores do contrato claramente indicados pelo contratante e pelo prestador dos serviços).

Afirmam também que o contratante e o prestador não possuem os mesmos parâmetros de qualidade para os serviços prestados (assertiva 19), os prazos pactuados nem sempre são cumpridos (assertiva 22), o prestador não é hábil para responder prontamente as solicitações (assertiva 23) e a dedicação do prestador na realização dos serviços não deixa o contratante confortável (assertiva 24). Por outro lado, concordam que cabe ao contratante estabelecer padrões para a prestação dos serviços (assertiva 28).

A seguir, verifica-se que os clusters apresentam alguma diferença nas respostas das questões iniciais do instrumento de pesquisa.

4.6 PERFIL DOS CLUSTERS – CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS E DAS EMPRESAS

Nesta etapa, cabe analisar qual o perfil dos 2 clusters encontrados, com base em suas respostas às questões iniciais do instrumento de pesquisa. Para isso, é preciso verificar se existe correlação entre os clusters e as variáveis analisadas. Uma vez que as variáveis são mensuradas ao nível nominal, utiliza-se a correlação V de Cramer, a qual é mais indicada

nesta situação¹ (LEVIN; FOX, 2004). Na tabela 21 a seguir, mostra-se os valores destas correlações para as questões iniciais.

TABELA 21 – CORRELAÇÃO ENTRE OS CLUSTERS E AS QUESTÕES INICIAIS

Questões	Correlação	Significância
Sexo	-,127	,541
Tempo de trabalho na empresa	,081	,927
Origem do capital ²	-,091	,676
Segmento de mercado	,214	,789
Faturamento anual no Brasil	,508	,114
Número de empregados ³	,440	,108

Pela tabela 21, observa-se que a significância da correlação apresentou valor superior a 0,05 para todas as questões, ou seja, os clusters possuem o mesmo perfil nestas variáveis.

Para verificar se há diferenças de idade entre os sujeitos de cada cluster utilizou-se o teste t, uma vez que a variável idade possui distribuição normal (segundo o teste de Shapiro-Wilks e considerando um nível de significância de 0,05. O teste t resultou no valor de – 1,302 com 21 graus de liberdade e significância de 0,207, indicando que os clusters não possuem diferenças de idade.

Nesta seção pode-se analisar os resultados obtidos do questionário com os objetivos antes propostos e evidenciados através dos constructos. Constata-se que esses objetivos foram respondidos à medida que se desenvolveu as discussões e interpretações através de tratamento estatístico. Adiante são apresentadas as considerações finais a cerca de todo o trabalho de pesquisa.

¹ Não utilizado o teste qui-quadrado pois há muitas frequências esperadas com valores inferiores a 5, devido ao baixo número de respondentes, o que torna este teste não confiável (SIEGEL, 1981).

² Utilizou-se apenas as empresas com capital nacional ou estrangeiro, pois as de capital misto possuíam um número muito baixo para a realização do teste.

³ As empresas foram divididas em 3 grupos: com até 249 empregados, de 250 a 999 empregados e acima de 1000 empregados para que o teste pudesse ser realizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da revisão bibliográfica é possível notar que ao longo dos últimos anos, a terceirização de funções da cadeia de valor, tem sido impulsionada pelas organizações que cada vez mais terceirizam seus processos de áreas meio, ou seja, aquelas que não fazem parte do objeto social das empresas.

O estudo através da revisão bibliográfica e análise dos dados empíricos obtidos dos usuários de terceirização na modalidade *BPO* de serviços administrativos e financeiros, ajuda a responder uma questão importante sobre este fenômeno: Qual é a percepção dos gestores de empresas sediadas na grande São Paulo, sobre os serviços administrativos e financeiros por elas contratados de organizações de serviços de terceirização na modalidade *business process outsourcing (BPO)*?

Este estudo considerou algumas perspectivas ao redor do negócio conhecido como *BPO* de atividades administrativas e financeiras. Estas perspectivas podem ser conferidas através dos objetivos geral e específicos que orientaram todo o processo da pesquisa - Identificar e analisar as percepções dos gestores de empresas sediadas na grande São Paulo, sobre os serviços administrativos e financeiros terceirizados na modalidade *BPO*. Para alcançar este objetivo, estabeleceu-se como rotas principais investigar: (a) a percepção dos gestores, o grau de satisfação quanto aos serviços contratados; (b) os fatores de qualidade dos serviços percebida pelos contratantes de *BPO*; (c) a forma de gestão do contrato de *BPO*, pelo contratante e pelo prestador dos serviços; e (d) a existência de fatores causadores de assimetria informacional entre o contratante e o prestador dos serviços.

Os resultados sugerem que os 23 sujeitos da pesquisa podem ser agrupados em 2 clusters distintos: (a) primeiro cluster - formado por 17 sujeitos (1, 2, 6, 8 a 19, 22 e 23); (b) segundo cluster – formado por 6 sujeitos (3, 4, 5, 7, 20 e 21). Cabe salientar que os clusters possuem o mesmo perfil nas variáveis analisadas.

Por meio de análise dos clusters e através da tabela 14 – Diferenças entre os clusters percebe-se que os clusters possuem opiniões distintas em cada uma das 14 assertivas demonstradas nesta tabela. Isto significa que 42% das 33 assertivas estão não conformes entre si para os clusters analisados. Por outro lado, para 58% das questões abordadas na pesquisa, os clusters têm opiniões iguais. Ambos os resultados são consistentes e com isto caracterizou-se os clusters em satisfeitos e não satisfeitos. O cluster 1 é o denominado como satisfeito e o cluster 2, como insatisfeito. Assim, pode-se afirmar que 74% (17/23) dos respondentes da

pesquisa estão satisfeitos com os serviços recebidos do prestador de serviços.

Finalmente e com base na proposta inicial desta pesquisa, os resultados acima mencionados respondem a questão proposta que é a identificação da percepção de gestores compradores de serviços administrativos e financeiros na modalidade de *BPO*.

Esta constatação se deu através da revelação dos resultados empíricos obtidos pelo estudo e também com as expectativas teóricas estudadas sobre todas as temáticas trazidas para o estudo que deram suporte ao estudo central que é a terceirização – *BPO*, tais como – estudo sobre assimetria informacional; clientes; contratos e gestão de contratos, nos quais foram intensificadas questões como qualidade na prestação dos serviços e a subjetividade e intangibilidade da percepção dos clientes uma vez que esta é altamente influenciada por fatores externos (experiências passadas; experiências pessoais; entre outros fatores). Sobre estas temáticas que também estão contidas nos objetivos específicos, tem-se o seguinte:

- a) a percepção dos gestores (tabela 17), o grau de satisfação quanto aos serviços contratados – está respondido juntamente com o objetivo geral e a questão da pesquisa, ou seja, a satisfação está representada por 74% por cento dos respondentes (cluster 1 = 17/23);
- b) os fatores de qualidade dos serviços percebida pelos contratantes de *BPO* – pela tabela 19 – Diferenças entre os clusters, percebe-se que 4 (quatro) assertivas foram decisivas para caracterizar os fatores de qualidade e em todos eles os respondentes concordam quanto ao desempenho adequado do prestador de serviços. Aqui estão contidas assertivas que tratam de aspectos técnicos, prazos de entrega, confiabilidade e cumprimento do pactuado em contrato. Em contra ponto, rebate o apresentado em revisão da literatura (TILLEY, 2001), no item assimetria informacional. Estudo aponta que as empresas compradores de terceirização na Austrália dizem que a “defasagem de experiência e de habilidades em gerenciar o processo” são os maiores propulsores para os problemas com terceirização;
- c) a forma de gestão do contrato de *BPO*, pelo contratante e pelo prestador dos serviços – está representada por 3 assertivas (ver tabela 18) e sobre as mesmas os respondentes concordam que há gestão de contratos por ambos os lados. Aqui também há discordância com a revisão da literatura (GIOSA, 2005).
- d) a existência de fatores causadores de assimetria informacional entre o contratante e o prestador dos serviços (tabela 20 – assertiva: não cabe ao contratante estabelecer

padrões para a prestação dos serviços) – nesta questão há uniformidade dos respondentes, pois 6, 100% (6/6) representados pelo cluster 2 discordam, enquanto que 12 do cluster 1, ou seja, 71% (12/17) também discordam. Ambos os clusters concordam que é o contratante quem deve estabelecer os padrões para a prestação dos serviços.

Como mencionado anteriormente, através da revisão da literatura foi identificada a ausência de estudos sobre esta temática e os resultados da pesquisa fortalecem mais ainda esta carência, entretanto é preciso continuar as pesquisas, uma vez que houve pouco retorno do questionário enviado aos respondentes. Com isto, sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas em torno da governança sobre o BPO na busca de respostas e amadurecimento das experiências trocadas entre cliente e prestador dos serviços aqui estudados.

Os resultados têm implicações quanto ao aspecto de extrapolação para o todo uma vez que de acordo com as limitações apresentadas no tópico 3.3, entre outras, a quantidade de respondentes tem representatividade baixa (11%) em relação ao público escolhido de 210 potenciais respondentes, gestores de empresas sediadas na grande São Paulo que compram serviços de terceirização das áreas administrativas e financeiras. Por outro lado, os resultados fornecem um forte apoio e reforça as recomendações da autora para que outros pesquisadores sintam-se motivados a fomentar o interesse dos usuários da terceirização de serviços administrativos e financeiros.

REFERÊNCIAS

- AKERLOF, G. A. The market for “lemons”: quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, Cambridge, v. 84, n.3, p.488-500, Aug. 1970.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, Nashville, v. 62, n. 5, p. 777-795, 1972.
- ALVAREZ, M. S. B. **Terceirização**: parceria e qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. A. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 29, n. 1, p. 85-97, Feb. 1992.
- AVELLANAL, C. D. **Dicionário odontológico**. 2. ed. Buenos Aires: Mundi, 1964.
- BABBIE, E. **The practice of social research**. 9th ed. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning, 2001.
- _____. **Métodos de pesquisa survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BAIN & COMPANY. **Management tools and trends**: pesquisa sobre tendências em ferramentas e técnicas de gestão. São Paulo, 2009.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 1990.
- BASSO, M. **Joint ventures**: manual prático das associações empresariais. 2. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2003.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. Tradução: Lúcia Simonini. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERDEJO, L. M. A. Fatores de resistência ao processo de implementação de um centro de serviços compartilhados: uma abordagem segundo a teoria institucional. 2009. 172 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- BERRY, L. L. Services marketing is different. **Business**, Atlanta, v. 30, n. 3, p. 24, May/June, 1980.
- BERTOLIN, R. V. et al. Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12. n. 1, p. 59-81, jan./mar. 2008.

BITO, N. S. **Tratamento contábil dos projetos de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo - MDL no Brasil**: um estudo exploratório. 2006. 156 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap, São Paulo, 2006.

BRASIL. **Lei nº 6.019**, de 03 de janeiro de 1974. Dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6019.htm>. Acesso em: 01 nov. 2009.

_____. **Lei nº 7.102**, de 20 de junho de 1983. Alterado pelas Leis nº 8.863 de 29/03/94 e nº 9.017 de 30/03/95. Dispõe sobre a segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L7102.htm>>. Acesso em: 01 nov. 2009.

_____. Supremo Tribunal do Trabalho. **Súmula no. 331**. Contrato de prestação de serviços - Legalidade (Revisão da Súmula nº 256 - Res. 23/1993, DJ 21 de 28.12.1993 e 04.01.1994 1994 - Alterada (Inciso IV) - Res. 96/2000, DJ 18, 19 e 20.09.2000 - **Mantida** - Res. 121/2003, DJ 19, 20 e 21.11.2003. Disponível em: <http://www.dji.com.br/normas_inferiores/enunciado_tst/tst_0331a0360.htm>. Acesso em: 01 nov. 2009.

BROWN, D.; WILSON, S. **The black book of outsourcing**: how to manage the changes, challenges, and opportunities. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.

CANNON, J. P.; PERREAULT, W.D. Buyer-seller relationships in business markets. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 36, n. 4, p. 439-460, Nov. 1999.

CHRISTENSEN, C. M.; ANTHONY, S. D.; ROTH, E. A. **O futuro da inovação**: usando as teorias da inovação para prever mudanças no mercado. Tradução de Carlos Cordeiro de Mello. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. Tradução de Cecília C. Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

COMPUTERWORLD. Brasil sobe de 10º para 5º lugar como destino global para outsourcing. **IDG Now!**: tecnologia em primeiro lugar, 16 abr. 2009. Disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/computacao_corporativa/2009/04/16/brasil-sobe-de-10o-para-5o-lugar-como-destino-global-para-outsourcing/>. Acesso em: 01 nov. 2009.

CORBETT, M. F. **The outsourcing revolution**: why it makes sense and how to do it right. New York: Dearborn Trade Publishing, 2004.

_____. **Outsourcing como parceria estratégica**. 11 ago. 2006. Disponível em: <<http://www.decisionreport.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inford=472&sid=15>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.
- CROSBY, P. B. **Quality is still free: making quality certain in uncertain times**. New York: McGraw-Hill, 1996.
- DANDENIYA, A. G.; BATTY, S. A. **Do offshore BPO suppliers succeed in adding value, beyond cost reduction?** 2006. Disponível em: <<http://www.oandoc.com/offshore-suppliers.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2010.
- DE WULF, K.; ODERKERKEN-SCHRÖDER, G.; IACOBUCCI, D. Investments in consumer relationship: a cross-country and cross-industry exploration. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 65, n. 4, p. 33-50, Oct. 2001.
- DINIAY, D. **Comparative advantage in practice**. 30 July 2008. Disponível em: <<http://blog.dcglobal.us/outsourcing/>>. Acesso em: 16 maio 2009.
- DINIZ, J. J. B. A terceirização e o direito do trabalho. **Revista Jurídica Trimestral**, São Paulo, n. 21, p. 3-31, jun. 1999.
- DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, Biarcliff Manor, v. 14, n. 1, p. 57, 1989.
- _____. Control: organizational and economic approaches. **Management Science**, Linthicum, v. 31, n. 2, p. 134, 1985.
- ERBER, G.; SAYED-AHMED, A. Offshore outsourcing: a global shift in the present IT industry. **Intereconomics**, Hamburg, v. 40, n. 2, p. 100-112, 2005.
- FLEURY, A.; FLEURY, Maria T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FONSECA, J. B. L. **Cláusulas abusivas nos contratos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1995.
- FREITAS, A. A. F.; MAZZA, A. C. A.; MOTA, M. O. Provedores de serviços e consumidores: a lealdade na perspectiva da teoria do afeto. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.
- FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI**. Tradução: Cristina Serra, Sergio Duarte e Bruno Cassoti. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
- GATES, B. **Business at the speed of thought: using a digital nervous system**. New York: Business Plus, 1999.

GHERSI, C. A. **Contratos civiles y comerciales**. Buenos Aires: Astrea, 1998.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo, Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOSA, L. **III pesquisa nacional sobre terceirização nas empresas**. São Paulo: Centro Nacional de Modernização - CENAM, out. 2005. Disponível em: <http://www.cenam.org/pesquisa_1.htm>. Acesso em: 25 out. 2009.

_____. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GREAVER II, M. F. **Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives**. New York: Amacom, 1999.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Tradução de Cristina Bazán. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. _____. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. _____. Tradução de Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GROOT, T.; MONTEALEGRE, J. R.; SELTO, F. H. Management control of outsourcing relationships. Jan. 2010. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1536817>. Acesso em: 16 maio 2010.

GUMMESSON, E. Service quality, a holistic view. In: BROWN, S. W. et al. **Service quality, multidisciplinary and multinational perspectives**. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1991. p. 3-22.

HAIR JR., F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALVEY, J. K.; MELBY, B. M. **Business process outsourcing: process, strategic, and contracts**. New York: John Wiley, 1999.

_____; _____ **Business process outsourcing: process, strategic, and contracts**. 2 nd ed. New York: John Wiley, 2007.

HENDRIKSEN, E. S.; BREDA, M. F. V. **Teoria da contabilidade**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 2007.

HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2005.

IBGE. **Pesquisa anual de serviços**. Rio de Janeiro, 2006. v. 8.

JENSEN, M. C; MECKLING, W. H. A theory of the firm: governance, residual claims and organizational forms. **Journal of Financial Economics**, Amsterdam, v. 3, n. 4, p. 305-360, Oct. 1976.

KARLÖF, B. **Conceitos básicos de administração**: um guia conciso. Tradução de Silvia Düssel Schiros. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

KOTLER, P.; BLOOM, P. N. **Marketing para serviços profissionais**. Tradução de Auripebo Berrance Simões. São Paulo: Atlas, 1988.

_____; _____. _____.: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. Tradução de Eduardo Lasserre. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007

LEVIN, J.; FOX, J. C. **Estatística aplicada às ciências humanas**. São Paulo: Pearson Education, 2004.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOPES, A. B. A teoria dos contratos, governança corporativa e contabilidade. In: IUDÍCIBUS, S. (Coord.). **Teoria avançada da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 171-185.

MACNEIL, I. R. The new social contract: an inquiry into modern contractual relations. New Haven: Yale University Press, 1980.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANI, D.; BARUA, A.; WHINSTON, A. Of governance and the BPO paradox: the impact of information capabilities on service satisfaction. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (ICIS), 26., 2005, Las Vegas. **Proceedings...** Las Vegas: University of Nevada, 2005.

MARSHAL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1999.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, S. P. **A terceirização e o direito do trabalho**. 7. ed. São Paulo, Atlas, 2005.

MARTINEZ, A. L. Agency theory na pesquisa contábil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Paraná. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

MAXWELL, J. A. **Qualitative research design**: an interactive approach. Thousand Oaks: Sage, 1996.

MCCRACKEN, B. **Ninety percent of senior finance executives find outsourcing successful according to surveys.** 1 Dec. 2004. Disponível em: <<http://www.outsourcing-center.com/2004-12-ninety-percent-of-senior-finance-executives-find-outsourcing-successful-according-to-surveys-article-37874.html>>. Acesso em: 02 jun. 2010.

MILAN, G. S. et al. A prática relacional existente entre um provedor de serviços e seus clientes e a retenção de clientes: a comparação entre um modelo teórico e um modelo rival. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

MILLER, J. Contract services: managing the risks in outsourcing. **Pharmaceutical Technology**, Cleveland, n. 25, p. 82, June 2001.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços.** Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.

NOSSA, V.; KASSAI, J. R.; KASSAI, S. A teoria do agenciamento e a contabilidade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, M. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas.** São Paulo: Nobel, 1994.

OUTSOURCINGCENTER AN EVEREST GROUP COMPANY. [2010]. Disponível em: <<http://www.outsourcing-faq.com/21.html>>. Acesso em: 10 mai. 2010

PAGNONCELLI, D. **Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial.** Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS.** 2. ed. Lisboa: Silabo, 2000.

PELEIAS, I. R. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões.** São Paulo: Saraiva, 2002.

_____ et al. Marketing contábil nos escritórios de contabilidade do Estado de São Paulo. **RGBN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 9, n. 23, p. 61-77, jan./abr. 2007.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: PORTER M. E.; MONTGOMERY, C. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 11-27.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: PORTER M. E.; MONTGOMERY, C. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.

RIPERT, G. **O regimento democrático e o direito civil moderno.** Tradução de J. Cortezão. São Paulo: Saraiva, 1937.

ROMNEY, M. B.; STEINBART, P. J. **Accounting information systems**. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

SAIA, A. S. M. **Proposta de modelo de controle de desempenho de serviços em processos de outsourcing**. 2002. 94 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)– Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, 2002.

SCHMENNER, R. W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução: Maria Martha Hubner d'Oliveira, Miriam Marinotti Del Rey. São Paulo: EPU, 1987. v. 1.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: LED/UFSC, 2005.

SINDEPRESTEM. **Pesquisa setorial 2007/2008**: dados e informações do setor de trabalho temporário e de servi;os tericeirizáveis no Brasil. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.sindeprestem.com.br/v2/cms/UserFiles/File/PesquisaSetorial_sitepublico.pdf>. Acesso em: 25 out. 2009.

SIRDESHMUKH, D. Agency and trust mechanisms in relational exchanges. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 28, n. 1, p. 150-167, Winter 2000.

_____; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 66, n. 1, p. 15-37, Jan. 2002.

SRIVASTAVA, S. C.; TEO, T.; MOHAPATRA, P. Impact of offshoring on firm performance. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 28., 2007, Montreal. **Proceedings**... Montreal: ICIS, 2007.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. Tradução de Alexandre Amaral Rodrigues e Eunice Ostrensky. São Paulo: Martins fontes, 2003.

STIEG, C. M. **A percepção de gestores de IES privadas da cidade de São Paulo em relação à adesão ao PROUNI**. 2009. 122 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade)– Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, 2009.

TILLEY, K. Weighing benefits of outsourcing: **Business Insurance**, Chicago, v. 35, n. 24, p. 23-24, June 11, 2001.

VALENÇA, M. C.A.; RODRIGUES DA SILVA, R. A. Estratégias de terceirização: um estudo em grandes empresas mineiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos**... Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

VIDAL NETO, P. Aspectos jurídicos da terceirização. **Revista de Direito do Trabalho**, São Paulo, n. 80, p. 23-30, dez. 1992.

WHITELEY, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**: do planejamento à ação. Tradução de Ivo Korytowski. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WHINSTON, A.; BARUA, A.; MANI, D. Conflict resolution or informational response? an empirical analysis of the determinants of governance choice in business process outsourcing relationships. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 28., 2007, Montreal. **Proceedings...** Montreal: ICIS, 2007.

APÊNDICE A - ANÚNCIO SOBRE UMA PESQUISA

Bom dia.

Em breve você será convidado para participar de uma pesquisa, com a qual pretendemos identificar e analisar as percepções de gestores de empresas sediadas na grande São Paulo sobre serviços administrativos e financeiros (*BackOffice*) contratados junto a empresas de terceirização (*outsourcing*).

É uma pesquisa inédita no País com estas características. O resultado que obtivermos será importante e decisivo para o processo de contratação de serviços terceirizados.

Contamos com a sua participação, pois ela é valiosa e decisiva! Como retribuição, lhe enviaremos os resultados assim que o trabalho estiver concluído.

Obrigada e aguarde!

Geuma Campos Nascimento

E-mail: pesquisadeterceirizacao@gmail.com

Tels.: (11) 3138-5131 / 5129

Cel.: (11) 8263-0065

**APÊNDICE B - CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DE PESQUISA SOBRE
TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS**

Conforme anunciado em 09/09/2010 você será convidado para participar desta pesquisa, com a qual pretendemos: **“Identificar e analisar as percepções de gestores de empresas sediadas na grande São Paulo sobre serviços administrativos e financeiros (*BackOffice*) contratados junto a empresas de terceirização (*outsourcing*)”**.

É uma pesquisa inédita no País com estas características. O resultado da pesquisa é importante e decisiva para o processo de contratação de serviços terceirizados.

Em 01/10/2010 será enviado os dados do programa para acesso e responder a pesquisa.

Assumimos o compromisso de enviar uma via da pesquisa, na íntegra, para todos os participantes!

Contamos com a sua participação, pois ela é muito valiosa e decisiva!

Desde já agradecemos sua participação e colaboração!

Geuma Campos Nascimento

E-mail: pesquisadeterceirizacao@gmail.com

Tels.: (11) 3138-5131 / 5129

Cel.: (11) 8263-0065

APÊNDICE C - MOMENTO DA PESQUISA: CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DE PESQUISA SOBRE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

Conforme anunciado em 09/09 e 28/09/2010 você está convidado para participar desta pesquisa, com a qual pretendemos: **“Identificar e analisar as percepções de gestores de empresas sediadas na grande São Paulo sobre serviços administrativos e financeiros (BackOffice) contratados junto a empresas de terceirização (outsourcing)”**.

É uma pesquisa inédita no País com estas características. O resultado da pesquisa é importante e decisiva para o processo de contratação destes serviços nesta modalidade.

Para responder, basta acessar o site: na área **“Responda a Pesquisa”**.

Assumimos o compromisso de enviar uma via da pesquisa, na íntegra, para todos os participantes!

Contamos com a sua participação, pois ela é muito valiosa e decisiva!

Desde já agradecemos sua participação e colaboração!

Geuma Campos Nascimento

E-mail: pesquisadeterceirizacao@gmail.com

Tels.: (11) 3138-5131 / 5129

Cel.: (11) 8263-0065

APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE PESQUISA: ENTREVISTAS DE PROFUNDIDADE

São Paulo, 03 de Novembro de 2009

Caro participante:

Como discente do Curso de Mestrado da FECAP necessito desenvolver um trabalho que tem cunho obrigatório (Dissertação) e o mesmo é parte integrante do conteúdo do referido curso.

Esta é uma entrevista de profundidade, onde temos um roteiro a seguir, porém, podemos e devemos abordar outras questões que julgamos necessárias e relevantes ao referido trabalho.

Precisamos de 18-20 minutos (em média, 5 minutos por bloco) para responder às questões, que tem sido o tempo médio demandado na aplicação de entrevistas desta natureza.

Com relação às perguntas, separamos em 4 (quatro) blocos:

Bloco 1 – Identificação e características da sua Empresa

Bloco 2 – Perfil do Respondente

Bloco 3 – Serviços administrativos e financeiros tomados de provedores de outsourcing

Bloco 4 – Gestão do contrato de Terceirização

Após esta entrevista, caso você tenha alguma dúvida e ou gostaria de acrescentar algo mais, por favor, mande um e-mail para mim.

Meu mais intenso agradecimento por sua participação.

Abraços,

Geuma Campos Nascimento

E-mail: geuma@trevisan.com.br

Tels.: (11) 3138-5131 / 5129

Cel.: (11) 8263-0065

Entrevista de Profundidade – Roteiro

Dissertação de Mestrado

2009/2010

Bloco 1 – Identificação e características da sua Empresa:

As questões podem ser respondidas com os dados de 2008 e caso não se proceda com este período, favor sinalizar a que exercício refere-se.

1 – Razão Social

2 – Capital Social (em R\$) e Origem do Capital

3 – Necessidade de *report externo*?

4 – Segmento de Mercado Indústria Comércio Serviços

Quais as principais atividades

5 – Setor de atividade Público Privado

6 - Faturamento anual (em R\$) no País (Matriz e filiais, se for o caso). Qual é o porte da sua empresa?

7 - Sua empresa é regulamentada ou não?

8 – Sua empresa possui modelo de gestão e de Governança Corporativa, explicitado?

Bloco 2 – Perfil do Respondente:

1 – Nome

2 - Idade

3 – Cargo/Função

4 – Quanto tempo trabalha nesta empresa?

5 – Qual é o nível de sua participação na tomada de decisão para contratar um provedor de outsourcing?

6 – Há um comitê para análise e decisão dos projetos de outsourcing?

Se sim, favor detalhar as ações deste comitê para a compra de serviços.

Se não, como se dá as contratações desses serviços?

Bloco 3 – Serviços administrativos e financeiros contratados de provedores de outsourcing:

1 – Assinale os serviços administrativos e financeiros contratados por sua empresa nos últimos 5 (cinco) anos?

Serviços	Assinale sua opção	Período do Contrato
Contas a pagar		
Contas a receber		
Tesouraria		
Faturamento		
Controladoria		
Contabilidade		
Fiscal		
Contabilidade Gerencial		
Planejamento Tributário		
Auditoria Interna		
Serviços Societários		
Consultoria em Gestão		
Consultoria em Processos		
Controle do Imobilizado		
Controle de Estoques		
Custos		
Transfer Pricing		
Folha de Pagamento		
Recursos Humanos		
Outros, especificar		

2 - Qual é a modalidade de atendimento destes serviços?

no ambiente do provedor

no ambiente do tomador dos serviços

3 – Que razões motivaram a contratação dos serviços?

Bloco 4 – Gestão do Contrato de Terceirização:

1 – Há um contrato definindo direitos e obrigações? Como foi elaborado, com a participação de ambas as partes?

Pode fornecer uma cópia para análise?

2 – Há gerenciamento da *performance* dos provedores de serviços?

Como critérios competitivos para análise desta gestão, sugerimos:

Rapidez e Confiabilidade	Flexibilidade	Custo competitivo x Valor agregado

3 - Quais outros indicadores de desempenho são usados na gestão feita por sua empresa?

4 - Como é o relacionamento entre as equipes do provedor e do contratador?

5 - O que pode ser feito para melhorar e / ou expandir a prestação dos serviços?

6 – Qual é a sua percepção, em termos gerais, sobre os serviços tomados?

APÊNDICE E – INSTRUMENTO DE PESQUISA: QUESTIONÁRIO

1 - Identificação e características da sua Empresa

Razão social	
Origem do capital	<input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Estrangeiro <input type="checkbox"/> Misto
Segmento de mercado	<input type="checkbox"/> Indústria <input type="checkbox"/> Comércio <input type="checkbox"/> Serviços <input type="checkbox"/> Instituição Financeira
Atividade principal (resumo)	
Setor de atividade	<input type="checkbox"/> Público <input type="checkbox"/> Privado
Faturamento Brasil (anual)	<input type="checkbox"/> até 16 milhões <input type="checkbox"/> de 16 a 89,9 milhões <input type="checkbox"/> de 90 a 300 milhões <input type="checkbox"/> acima de 300 milhões
Número de empregados	<input type="checkbox"/> até 99 <input type="checkbox"/> de 100 a 249 <input type="checkbox"/> de 250 a 499 <input type="checkbox"/> de 500 a 999 <input type="checkbox"/> 1.000 e mais

2 - Perfil do Respondente

Idade	
Sexo	
Cargo/Função	
Quanto tempo trabalha nesta empresa	

3 - Identificação dos Serviços administrativos e financeiros contratados junto a prestadores de serviços; características de atendimento e alçadas de decisão sobre a contratação dos serviços:

3.1 – Assinale os serviços contratados nos últimos 05 (cinco) anos, mesmo que não estejam mais em vigência. Indique também a modalidade de atendimento. Você pode indicar mais de uma modalidade de atendimento para o mesmo serviço.

Serviços	Opção "X"	Período do Contrato (em anos ou meses)	Com o mesmo prestador de serviços?	Modalidade de atendimento		
				No ambiente do Prestador <i>In House</i>	No ambiente do Contratante <i>Out House</i>	Em ambos os locais <i>Mix</i>
1 – Controle Contábil						
2 - Financeiros						
3 – Tributário/Societário						
4 - Pessoal						

3.2 - Qual a sua participação na tomada de decisão para contratar o prestador de serviços

Individual - Sozinho	Conjunto - Comitê
Outra forma- especificar	

Constructo 1 – Percepção dos gestores sobre os serviços contratados

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente				
01	02	03	04	05				
Assertivas			01	02	03	04	05	
1 - O prestador não se preocupa em atualizar a TI para realizar os serviços.								
2 – Os serviços são executados por profissionais tecnicamente preparados								
3 – a padronização das informações fornecidas não atende as necessidades dos gestores								
4 – a equipe do prestador é fortemente comprometida com a contratante								
5 – a qualidade do serviço prestado é compatível com as exigências da contratante								
6 – o prestador dos serviços aplica as mudanças da legislação								
7 – a equipe do prestador de serviços é confiável								
8 – o serviço prestado está de acordo com o pactuado no contrato								
9 – há pontualidade na entrega dos serviços prestados								

Constructo 2 – Gestão do contrato de prestação dos serviços de BPO

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente				
01	02	03	04	05				
Assertivas			01	02	03	04	05	
1 – o contrato descreve claramente os serviços prestados								
2 – o contrato não possui métricas para a avaliação dos serviços prestados								
3 – o contrato deve ter métricas para avaliar os serviços prestados								
4 – é preciso maior atenção do contratante na avaliação do desempenho da equipe da contratada								
5 – o prestador de serviços cumpre suas obrigações legais								
6 – o prestador de serviços não avalia o desempenho de sua equipe								
7 – sempre há gestores do contrato claramente indicados pelo contratante e pelo prestador dos serviços								
8 – eu exijo que o prestador faça seguro para mitigar os riscos								
9 – os gestores da contratante supervisionam as atividades dos terceirizados								

Constructo 3 – Fatores de qualidade dos serviços contratados

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente				
01	02	03	04	05				
Assertivas			01	02	03	04	05	
1 – o contratante e o prestador possuem os mesmos parâmetros de qualidade para os serviços prestados								
2 – o prestador não alerta o contratante dos riscos que identifica								
3 – a equipe do prestador é tecnicamente qualificada para prestar os serviços								
4 – os prazos pactuados são sempre cumpridos								
5 – o prestador é hábil para responder prontamente as solicitações do contratante								
6 – a dedicação do prestador na realização dos serviços deixa o contratante confortável								
7 – o relacionamento é cordial e gera empatia entre o contratante e o prestador								
8 – o prestador não tem dificuldade de comunicar o contratante sobre o que deve ser feito								

Constructo 4 – Fatores causadores da Assimetria Informacional

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente				
01	02	03	04	05				
Assertivas			01	02	03	04	05	
1 – as partes não compartilham a gestão do contrato								
2 – não cabe ao contratante estabelecer padrões para a prestação dos serviços								
3 – o contratante sempre identifica os desvios na prestação dos serviços								
4 – o contrato é incompleto e causa incerteza na relação entre as partes								
5 – cabe somente ao prestador realizar a gestão do contrato								
6 – a prestação dos serviços não oferece riscos ao patrimônio do contratante								
7 – há cláusulas de confidencialidade claramente estabelecidas no contrato								