

eGesta

Revista eletrônica de Gestão de Negócios
v. 6, n. 2, abr.-jun./2010

Artigo

A GESTÃO DE PROCESSOS TERCEIRIZADOS COMO FATOR DE QUALIDADE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

THE MANAGEMENT OF OUTSOURCED PROCESSES AS A FACTOR OF QUALITY IN MICRO AND SMALL COMPANIES OF SERVICES PROVISION

Autores

Ernani Cesar de Freitas

Pós-doutorando em Linguística Aplicada – PUC-SP/LAEL; doutor em Letras, área de Linguística Aplicada – PUCRS; MBA Gestão Empresarial – FGV-RJ; pós-graduado em Gestão Empresarial – UFRGS; professor pesquisador no Grupo de Desenvolvimento Regional, Universidade Feevale; e-mail: ernanic@feevale.br.

Jardel Schlindwein

Bacharel em Administração de Empresas – Universidade Feevale; e-mail: jardelrodrigo@yahoo.com.br.

Maurício Barth

Pós-graduado em Gestão Estratégica de Marketing; graduado em Comunicação Social - Habilitação em Publicidade e Propaganda - Universidade Feevale (Novo Hamburgo/RS); e-mail: mauricio@feevale.br.

©Copyright 2010, eGesta. Todos os direitos, inclusive de tradução, do conteúdo publicado na revista eGesta, pertencem à Editora Universitária Leopoldianum. É permitida a citação parcial de artigos sem a autorização prévia, desde que seja identificada a fonte e para uso pessoal. A reprodução total dos artigos é proibida. Os artigos assinados são de responsabilidade exclusiva de seu(s) autor(es). Os autores ficam informados que a aprovação dos artigos na eGesta implica na cessão de direitos, sem ônus para a revista e/ou editora, que terá exclusividade de publicá-los em primeira mão.

A eGesta – revista eletrônica de Gestão de Negócios, é periódico acadêmico-científico, publicado somente por via eletrônico, com acesso aberto e grátis, e mantido pelo Programa de Mestrado (acadêmico) em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos e pela Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais da Universidade de Santiago de Compostela e apoio da Cátedra Bolívar.

eGesta – revista eletrônica de Gestão de Negócios

ISSN 1809-0079

www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/

correio eletrônico: egesta@unisantos.br



UNISANTOS
Universidade Católica de Santos

A GESTÃO DE PROCESSOS TERCEIRIZADOS COMO FATOR DE QUALIDADE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

THE MANAGEMENT OF OUTSOURCED PROCESSES AS A FACTOR OF QUALITY IN MICRO AND SMALL COMPANIES OF SERVICES PROVISION

Jardel Schlindwein
Ernani Cesar de Freitas
Mauricio Barth

Resumo

O presente trabalho tematiza a gestão de processos terceirizados como fator de qualidade em micro e pequenas empresas de prestação de serviços, e tem como objetivo analisar a relação da gestão e o seu impacto sobre a qualidade de processos terceirizados nessas empresas. Para a sua elaboração, foram utilizadas as pesquisas exploratória, descritiva, com abordagem qualitativa, e também estudos de caso múltiplos. Através da entrevista realizada, constatou-se que nas empresas pesquisadas a gestão interfere na qualidade dos processos terceirizados, principalmente porque inexistem procedimentos estruturados de planejamento, de formalização e principalmente de gestão de processos terceirizados.

Palavras-chave

Terceirização. Qualidade. Competitividade.

Abstract

This paper studies the management of outsourced processes such as quality factor in micro and small businesses to provide services, and aims to analyze the relationship between management and its impact on the quality of outsourced processes in these companies. In producing this work, we used the exploratory, descriptive, qualitative approach, and also multiple case studies. Through the interview, it was found that companies surveyed in the management interferes with the quality of the outsourced process, mainly because there are no

structured procedures of planning, execution and management processes mainly outsourced.

Keywords

Outsourcing. Quality. Competitiveness.

A GESTÃO DE PROCESSOS TERCEIRIZADOS COMO FATOR DE QUALIDADE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

THE MANAGEMENT OF OUTSOURCED PROCESSES AS A FACTOR OF QUALITY IN MICRO AND SMALL COMPANIES OF SERVICES PROVISION

Jardel Schlindwein
Ernani Cesar de Freitas
Mauricio Barth

Introdução

Estimulada principalmente pelo avanço dos recursos tecnológicos e pelo aumento das relações de consumo nos últimos anos, a competitividade atual entre as empresas resultou no surgimento de novos produtos e serviços direcionados a consumidores cada vez mais exigentes e bem-informados, no sentido de prover e satisfazer as suas necessidades de maneira cada vez mais completa e eficaz.

Diante disso, o estudo em questão tem como tema principal a gestão de processos terceirizados como fator de qualidade em micro e pequenas empresas de serviços, sendo que a delimitação temática refere-se aos fatores do gerenciamento que influenciam na qualidade dos processos terceirizados nessas empresas. Justificam-se a escolha e o estudo desse tema, pela carência de procedimentos voltados exclusivamente à realidade das micro e pequenas empresas de serviços, no sentido de desenvolverem e elaborarem projetos de terceirização fundamentados no planejamento, na implantação e na gestão das atividades-meio delegadas a terceiros, haja vista que, dessa forma, oportunizar-se-ia aumentar nessas empresas a eficácia da terceirização e alcançar, conseqüentemente, níveis elevados de desempenho e de qualidade sobre o que for terceirizado.

Nesse sentido, o problema de pesquisa em questão visa verificar como e se a gestão interfere na qualidade dos processos terceirizados em micro e pequenas empresas de prestação de serviços. Através da identificação do problema, estabelecem-se as seguintes hipóteses: a adoção de um procedimento estruturado de gerenciamento de processos terceirizados em micro e pequenas empresas de prestação de serviços propicia o aumento do nível de qualidade em relação aos

serviços delegados a terceiros; ou a administração inadequada desse processo pode repercutir no aumento da dependência e da subordinação ao terceiro, ao longo do tempo, sobre as atividades repassadas pela empresa, o que influencia diretamente no desperdício de recursos, falta de agilidade e consequente perda de qualidade sobre os serviços prestados por tais empresas.

Sendo a terceirização um processo de gestão contemporânea, requer das micro e pequenas empresas de serviços maior conhecimento, informações de mercado e habilidades do administrador para o êxito organizacional, principalmente porque estas empresas encontram-se mais suscetíveis à competitividade e aos riscos de ordem legal, administrativa e financeira que esse processo administrado inadequadamente pode acarretar, influenciando inclusive nas atividades centrais desempenhadas pela empresa e, conseqüentemente, no seu resultado econômico. Através desse entendimento, o objetivo geral proposto por este estudo consiste em analisar a relação da gestão e o seu impacto sobre a qualidade de processos terceirizados em micro e pequenas empresas de prestação de serviços.

Para comprovar e fundamentar o objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: identificar e descrever os principais processos terceirizados nas empresas pesquisadas; verificar quais os motivos e critérios que levaram as empresas a delegar esses serviços a terceiros, indicando as suas vantagens e desvantagens; analisar o gerenciamento atual e a sua relação sobre a qualidade dos processos terceirizados nestas empresas; apontar oportunidades de melhoria na gestão de processos repassados a terceiros, incluindo alternativas para o aumento da qualidade em relação aos processos terceirizados.

Este estudo utiliza os tipos de pesquisa exploratória, descritiva, através da abordagem qualitativa para análise de conteúdo. Quanto aos procedimentos adota-se a pesquisa bibliográfica, além de estudos de caso múltiplos. O instrumento de coleta de dados é a entrevista semiestruturada, contendo questões referentes ao tema proposto para a obtenção de novas opiniões e posterior análise. Também utiliza-se na coleta de dados a observação não-participante, haja vista que os pesquisadores não têm participação direta nas três micro e pequenas empresas onde realizou-se a pesquisa.

A seguir, apresentam-se as seções que compõem este trabalho: fundamentação teórica, metodologia, análise dos resultados, e considerações finais.

1 Gestão de serviços

A crescente evolução dos mercados e o conseqüente dinamismo e transformação das relações comerciais, verificada ao longo dos últimos anos, determina que as organizações se adaptem e se moldem de maneira contínua, particularmente em relação à administração e a gestão das empresas, haja vista que nos dias atuais não existe um modo único ou fórmula exclusiva de gerir os negócios. Segundo Corrêa e Caon (2006, p. 465), “as forças por trás do surgimento da chamada ‘nova economia’ estão mudando substancialmente a forma com que a economia e os negócios operam”.

Nesse contexto, Wang e Belardo (2009) ressaltam que a gestão no setor de serviços está inserida dentro de uma visão mais ampla e global da economia, que exige atualmente das empresas e dos gestores constante análise e conhecimento sobre as características e variáveis que influenciam o mercado e os seus consumidores, visando o sucesso empresarial.

Sendo notória a importância do setor de serviços no contexto atual, a transição de uma economia baseada em atividades industriais para atividades de serviços, como vem ocorrendo, requer dos administradores maior atenção na definição e no entendimento do seu gerenciamento, visto que possuem peculiaridades e aspectos distintos da produção de bens, por exemplo.

Atualmente, em muitas empresas, a gestão de serviços segue sendo influenciada pelos aspectos e características das atividades industriais e manufatureiras vistas e incorporadas ao longo dos anos pelas organizações, principalmente porque não se criou ainda nas empresas e nas instituições educacionais uma cultura de serviço voltada exclusivamente ao atendimento das necessidades desta nova categoria econômica.

Sendo assim, os administradores e gestores devem procurar entender e observar as peculiaridades próprias da gestão de serviços em comparação à gestão tradicional, focada somente no produto, no sentido de obterem melhores resultados e alcançarem os objetivos propostos nesse setor.

Diante de tais características, a administração e a gestão dos serviços, segundo Albrecht (2003, p. 23), deve ser entendida através de “uma filosofia, um modelo de gestão, e um conjunto de métodos e ferramentas que possam transformar uma organização numa entidade voltada para o serviço e motivada pelo atendimento ao cliente”.

1.1 Gestão da qualidade

O conceito de qualidade vem sendo muito discutido e comentado pelos consumidores e pelas empresas nos dias atuais, devido ao grau de importância que tem alcançado como fator de satisfação perante as necessidades dos clientes em relação ao consumo de bens e de serviços, bem como sobre o aspecto de competitividade e sobrevivência das organizações em relação ao mercado.

Em relação à qualidade e ao período atual, Oliveira et al. (2004, p. 4) descrevem que atualmente “a ênfase passa a ser o cliente, tornando-se o centro das atenções das organizações que dirigem seus esforços para satisfazer às suas necessidades e expectativas”. Dessa forma, pode-se dizer que a qualidade é influenciada pelo comportamento e preferência dos consumidores sobre determinados bens e serviços, o que obriga as organizações a formatarem e a ajustarem as suas atividades em relação aos critérios que fundamentam tais escolhas.

A qualidade também deve ser vista de forma mais ampla, ou seja, em relação às características e meios utilizados para alcançá-la. De acordo com Falconi (2004, p. 14), “a qualidade é medida por meio das características da qualidade dos produtos ou serviços finais ou intermediários da empresa”.

Thomas (2009) comenta que a qualidade deve ser concebida, observando os aspectos de planejamento, controle estratégico e tático, atividades-fim e atividades-meio, gestão da qualidade e qualidade da gestão, oportunizando maior foco entre o ciclo administrativo e o nível da informação.

Assim, entende-se que através da gestão da qualidade, focada nos processos desenvolvidos e coordenados pela empresa, possam existir melhores oportunidades para se atingir a excelência nos serviços prestados pelas organizações, especificamente na definição de procedimentos e métodos de controle estruturados, através de planos de ação voltados à implantação e à continuidade da qualidade com todos os agentes internos e externos envolvidos.

2 Gestão da terceirização

Após a formalização da terceirização, é preciso que os administradores saibam acompanhar adequadamente todos os aspectos envolvidos com a prática desta negociação, através da gestão do

processo, visando alcançar valor ao negócio principal da empresa. No que tange à gestão particularmente, Alvarez (1996, p. 16) explica que “por seu turno, a terceirização só é possível se acompanhada de ampla mudança no estilo de gestão, o que transcende as mudanças de cunho estrutural”.

Especificamente sobre o processo de gestão, Giosa (1997, p. 14) comenta que “[...] o conceito de processo de gestão é entendido como uma ação sistêmica, processual, que tem critérios de aplicação (início, meio e fim), uma visão temporal (curto, médio e longo prazos) e uma ótica estratégica dimensionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização”. Já em relação ao papel do gestor no processo de terceirização, Saratt, Silveira e Moraes (2008, p. 31) ressaltam que “[...] em muitas organizações, ainda existe uma grande confusão entre gestor e gerenciador. Cabe ressaltar que o gerenciamento se limita à fiscalização e ao controle das relações com os terceiros, enquanto a gestão está relacionada ao acompanhamento e ao desenvolvimento dessas relações”.

Um dos principais aspectos a serem gerenciados após a implantação do processo de terceirização refere-se às influências do ambiente interno e externo, particularmente sobre a interação e sinergia entre os colaboradores de ambas as empresas, bem como sobre o usuário final da empresa contratante e de que forma a sua percepção positiva ou negativa de serviço se fará presente.

Stanko, Bohlmann e Calantone (2009) afirmam que um fator crucial para o sucesso do gerenciamento da terceirização nas empresas tomadoras é o controle e a verificação periódica sobre os aspectos técnicos e de qualidade apresentados pelos terceirizados, bem como sobre os critérios estabelecidos entre ambas as partes na formalização desta negociação.

De forma geral, o gerenciamento deve ser realizado periodicamente sobre os principais aspectos e características que compõem as atividades delegadas a terceiros, propiciando, desta forma, uma maior organização e controle sobre as informações e dados apurados, através de sistemas operacionais de apoio para este fim. De acordo com Saratt, Silveira e Moraes (2008, p. 62), “considerando a quantidade de dados e as informações e atividades inerentes à gestão, é necessária a utilização de um sistema para suporte que mantenha uma base de dados única e centralizada”.

Dessa maneira, o planejamento prévio de uma estratégia de terceirização adotado pelas empresas, baseado em critérios preestabelecidos e aliados a técnicas de gestão e de organização estruturada

de processos, oportuniza apropriar melhores resultados em relação à excelência, ao desempenho e principalmente em relação ao alcance da qualidade nos serviços delegados a terceiros.

2.1 A terceirização como vantagem competitiva

A competitividade atual entre as empresas é algo extremamente importante, à medida que condiciona para que as organizações estejam mais estruturadas para a inserção com maior êxito neste novo cenário que se apresenta. Assim, todos os setores da economia e, especificamente, o setor de serviços devem estar preparados para esta nova realidade, muito mais dinâmica, veloz, instável e, sobretudo, global.

Sendo assim, uma empresa que espera prosperar nesse ambiente altamente competitivo e maleável deve almejar, através de seus planos e ações, o alcance da competitividade estratégica. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p. 5), “a competitividade estratégica é alcançada quando uma empresa é bem-sucedida na formulação e implementação de uma estratégia que gere valor”.

A criação de uma estratégia caracteriza-se usualmente pela elaboração de um modelo formal, caracterizado por planos de ação e programas que identifiquem primeiramente dentro da empresa quais os seus principais aspectos internos (estrutura, recursos, competências), visando estruturar a organização de forma a se antecipar às mudanças e ameaças do ambiente externo e dos concorrentes.

No que tange ao processo de formulação da estratégia, existem algumas organizações que se caracterizam por não ter um plano padrão e nem formalizado, seja pelo pequeno porte, pela pouca estrutura e recursos ou até mesmo por desconhecimento dos seus gestores. Nesse sentido, Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que existem em algumas organizações estratégias emergentes, ou seja, organizações em que as estratégias podem ser formadas sem serem conscientemente intencionais, sem serem formuladas.

Em relação às empresas do segmento de serviços, é oportuno que se desenvolva uma estratégia eficiente e competitiva de serviço e a posicione corretamente no mercado, possibilitando oferecer aos clientes algo novo e que crie valor para eles. De acordo com Albrecht (2003, p. 182), “essa estratégia está especificamente vinculada a uma premissa bem selecionada de benefício valioso para o cliente, e cria uma posição competitiva efetiva”.

Diante desses aspectos, uma empresa que espera prosperar no ambiente altamente competitivo de hoje deve buscar um direcionamento adequado através de uma estratégia diferenciada e competitiva, baseada nos recursos empresariais e nas capacidades e habilidades da organização, visando obter uma vantagem competitiva sustentável perante os concorrentes.

2.1.1 Importância e Estratégia da Terceirização

Com a evolução e o surgimento de modernas técnicas da administração, a terceirização surge como uma ferramenta estratégica, porém com objetivos mais amplos do que somente o da redução de custos. Atualmente, conforme Kardec e Carvalho (2002, p. 48), “o que se busca estrategicamente é maior qualidade, melhor atendimento e menor custo”.

Verifica-se, assim, a busca constante pelos aspectos de eficiência, de agilidade, de alcance da qualidade, de produtividade e competitividade que os processos delegados a terceiros possam oferecer, visto que têm, atualmente, grande valor estratégico e possibilita à empresa alcançar um nível superior perante as demais.

Para Spiegel (2009), existem vários motivos de ordem interna e externa que levam as empresas a adotarem um processo de terceirização em suas organizações. Oliveira (2007) aponta os principais motivos que levam tais empresas a considerarem esta hipótese: falta de recursos financeiros, pois a terceirização de atividades geralmente reduz as necessidades de capital; falta de tecnologia aplicada nas atividades internas da empresa, sendo que a terceirização pode, rapidamente, proporcionar essas tecnologias faltantes; redução de custos pela economia de escala proporcionada para as empresas – destino da terceirização, pela realização dos serviços para várias empresas-clientes da terceirização; maior flexibilidade, pela possibilidade de focar as atividades da empresa em poucas questões básicas; mercado fornecedor eficiente, eficaz e efetivo, proporcionando qualidade e segurança para as empresas-origem; reduções de riscos, principalmente em atividades inerentes ao lançamento de novos produtos e serviços.

Por sua vez, a crescente competitividade no mundo dos negócios e a exigência constante, para que as empresas se tornem ágeis frente às mudanças que surgem, requerem estratégias bem-elaboradas e planejadas em todas as áreas de atuação, para que a sua estrutura, seus recursos e pessoas se adaptem da melhor forma às variáveis apresentadas por este ambiente competitivo. Segundo Drucker (2001, p. 42), “a finalidade da estratégia é capacitar à organização a atingir os

resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois a estratégia lhe permite ser intencionalmente oportunista”.

Para que as empresas obtenham vantagens na transferência de processos a terceiros e possam usufruir dos seus benefícios, particularmente no que tange à qualidade e excelência dos serviços, é necessário adotar uma visão estratégica e de gestão dos processos terceirizados, visando melhores resultados a médio e longo prazo.

3 Metodologia

Esta seção tem por finalidade descrever os principais procedimentos metodológicos adotados neste estudo, bem como métodos e técnicas utilizadas para a elaboração e desenvolvimento das atividades de pesquisa.

O tipo de pesquisa utilizado quanto aos objetivos classifica-se como exploratória em sua primeira fase. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa proporciona uma compreensão mais apurada do objeto de estudo aos pesquisadores, além de possibilitar o melhor entendimento quanto ao embasamento teórico e aos objetivos propostos. A pesquisa exploratória, de acordo com Gil (2008, p. 45), “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Já na segunda fase deste trabalho foi utilizada a pesquisa descritiva, para poder verificar, descrever e interpretar os aspectos mais relevantes obtidos na pesquisa e que permeiam o tema proposto. A pesquisa descritiva, segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 20), “delineia o que é – aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente”.

No que diz respeito aos procedimentos, adotou-se a pesquisa bibliográfica, que se caracteriza pela identificação e exame do material teórico existente, através da leitura e análise de livros, publicações e artigos. Além disso, foram utilizados, neste trabalho, estudos de caso múltiplos, os quais foram realizados em três empresas de micro e pequeno porte de prestação de serviços da região do Vale do Rio do Sinos, especificamente do município de Campo Bom/RS, nos segmentos de agenciamento de serviços, contábil e de seguros, através do estudo e da observação nessas empresas da gestão dos processos terceirizados e a sua relação com a qualidade dos serviços prestados. Segundo Yin (2005, p. 68), “as evidências resultantes de casos múltiplos são

consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como algo mais robusto”.

No que tange à abordagem do problema, utilizou-se a pesquisa qualitativa, particularmente, porque permite apropriar dos entrevistados melhores informações e esclarecimentos perante o tema proposto, além de fornecer subsídios relevantes para verificar e solucionar possíveis problemas de gestão de processos terceirizados.

A população-alvo deste estudo refere-se a empresas do segmento empresarial prestação de serviços de micro e pequeno porte, no município de Campo Bom (RS). A amostragem caracterizou-se como não-probabilística, do tipo intencional, pois foi dada ênfase à opinião e aos apontamentos feitos pelos entrevistados, em detrimento aos meios e métodos estatísticos. Dessa forma, os aspectos gerais que caracterizam esta pesquisa oportunizam melhores condições de investigação a este estudo, na medida em que forneceram amplos elementos de análise e compreensão perante os fatos a serem apurados.

A técnica de coleta de dados realizou-se primeiramente de forma indireta, através de pesquisa bibliográfica, possibilitando, desta forma, respaldar e assegurar a coerência e exatidão das informações levantadas. Em relação à forma direta, utilizou-se a pesquisa de campo, através de estudos de caso múltiplos, principalmente porque oportuniza observar diretamente e no próprio local de estudo onde ocorrem os fenômenos e situações que se quer analisar.

Outro instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista direcionada aos responsáveis pela gestão de processos terceirizados. Procedeu-se à realização de duas entrevistas em cada empresa, sendo que uma direcionou-se ao cargo de sócio-administrador ou diretor responsável e outra ao cargo de gerente administrativo de cada empresa pesquisada, pois são administradores do negócio e, por isso, contribuiriam com informações relevantes ao estudo. Através das entrevistas efetuadas com esses sujeitos, pretendeu-se apurar informações significativas e relevantes para o processo de análise e interpretação dos dados.

A entrevista foi do tipo semiestruturada, principalmente porque visou possibilitar maior liberdade no desenvolvimento das questões junto aos entrevistados. Através do uso da entrevista semiestruturada, tornou-se possível obter uma maior flexibilidade em relação aos questionamentos e informações levantadas, particularmente por ser um processo simples de coleta de dados, que permite o esclarecimento de dúvidas e discordâncias no exato momento da entrevista, seja através de questões abertas ou conversas informais.

Nessa entrevista, foram utilizadas perguntas duplas, sendo uma pergunta de forma fechada e outra de forma aberta, dando oportunidade aos entrevistados de justificar, comentar e apontar algumas sugestões, de acordo com os objetivos propostos. Além disso, foram utilizadas perguntas escalonadas e de múltipla escolha, nas quais as opções destinaram-se a captar a intensidade das respostas dos entrevistados.

As entrevistas foram aplicadas durante o mês de abril de 2009 aos três sócios administradores/diretores e aos três gerentes administrativos de cada empresa selecionada, através do que se verificou a maneira como esses entrevistados se posicionavam em relação à gestão e à qualidade dos processos terceirizados, quais os principais processos da empresa que delegavam a terceiros, quais os motivos e critérios que levaram essas empresas a terceirizar, quais as vantagens e desvantagens desse processo, como fazem a gestão da terceirização e de que forma isso afeta na qualidade em relação aos serviços delegados a terceiros.

Para possibilitar maior sucesso na aplicação das entrevistas quanto ao entendimento e à compreensão das questões formuladas, foram realizados pré-testes com duas pessoas antecipadamente, que não faziam parte do rol de entrevistados, mas que preferencialmente detinham algum conhecimento ou informação sobre a área de terceirização de processos e, particularmente, sobre prestação de serviços, visando, desta forma, maior possibilidade de entendimento em relação às questões formuladas aos entrevistados.

Também utilizou-se a técnica de observação assistemática, do tipo não-participante. Nesse contexto, os pesquisadores não trabalham e não tem participação direta nas três empresas onde realizou-se a pesquisa, tendo somente papel de observadores sobre as informações apuradas.

A análise dos dados deu-se através da análise de conteúdo de caráter descritivo-qualitativo que, de acordo com Marconi e Lakatos (2002, p. 129), “é uma técnica que visa aos produtos da ação humana, estando voltada para o estudo das idéias e não das palavras em si”. Portanto, a ênfase no processo de análise deu-se pela interpretação dos principais posicionamentos levantados na amostra, oportunizando melhores resultados.

4 Análise dos resultados

Nesta seção, apresentam-se as informações e dados obtidos através das entrevistas realizadas em micro e pequenas empresas de serviços. Esta pesquisa tem como propósito estudar e verificar como e se a gestão interfere na qualidade dos processos terceirizados nessas empresas. Neste

estudo, buscou-se analisar e relacionar os objetivos propostos por este trabalho com o posicionamento e as opiniões dos gestores responsáveis pelas empresas estudadas, oportunizando assim uma melhor compreensão dos resultados perante o embasamento teórico.

4.1 Perfil dos entrevistados

Neste item, buscou-se identificar e apresentar o perfil das empresas pesquisadas, de acordo com os seguintes aspectos: o segmento de negócio; a cidade em que se localiza; a área de atuação; os principais serviços/produtos oferecidos; a região de abrangência; o porte da empresa; o número de empregados e algumas características de seus gestores.

As entrevistas foram realizadas em três empresas de micro e pequeno porte de prestação de serviços da região do Vale do Rio do Sinos, especificamente do município de Campo Bom/RS, nos segmentos de agenciamento de serviços, contábil e de seguros. Em relação ao critério de escolha destas empresas, foi utilizado o número de empregados estipulado pelo Sebrae para definir e verificar o porte em que estão atualmente inseridas. Segundo descreve Bedê (2006, p. 12), “de acordo com o critério operacional do sistema Sebrae, foram considerados como MPES (micro e pequenas empresas) o estabelecimento com até 49 empregados no comércio e serviços e com até 99 empregados na indústria”.

A empresa do segmento de agenciamento de serviços (Empresa A) localiza-se no município de Campo Bom e atua há treze anos nas áreas de seleção e agenciamento de mão-de-obra, oferecendo serviços de organização e coordenação de transportes terrestres, serviços de agrupamento e acondicionamento de cargas rodoviárias e serviços de consultoria técnica no acompanhamento da produção industrial e comercial, particularmente para empresas de engarrafamento de bebidas de Campo Bom e da região do Vale do Rio do Sinos/RS.

Em relação ao segmento contábil (Empresa B), a empresa pesquisada localiza-se no município de Campo Bom e atua há dezenove anos nas áreas contábil, fiscal e tributária, oferecendo serviços de terceirização nas áreas de departamento pessoal, contabilidade e escrita fiscal a clientes de diversas naturezas jurídicas, portes e atividades econômicas, estabelecidas principalmente em Campo Bom e na região do Vale do Rio do Sinos e Paranhana.

Já a empresa do segmento de seguros (Empresa C) atua há vinte e quatro anos nos ramos patrimonial, empresarial e pessoal, oferecendo diversos serviços e produtos relacionados ao

seguro de veículos, residências, condomínios, responsabilidade civil, transportes, pessoal e empresarial a mais de 1.700 clientes pessoas físicas e jurídicas da região do Vale do Sinos.

4.2 Resultados

Perguntou-se aos entrevistados, na questão um, quais os principais processos e atividades internas de suas empresas que são atualmente repassados a terceiros. Nesse sentido, apresenta-se o Quadro 1 visando detalhar e apresentar a descrição dos principais processos e atividades apontadas pelos gestores nas empresas pesquisadas.

Segmento Pesquisado	Principais processos e atividades terceirizadas
Agenciamento de Serviços (Empresa A)	<ul style="list-style-type: none">- Manutenção de <i>Software</i>- Assistência Médica- Contabilidade- Manutenção de Equipamentos em geral- Serviços Jurídicos
Contábil (Empresa B)	<ul style="list-style-type: none">- Manutenção de <i>Software</i>- Assistência Médica- Segurança/Vigilância- Manutenção de Equipamentos em geral- Consultoria e Assessoria Empresarial
Seguros (Empresa C)	<ul style="list-style-type: none">- Manutenção de <i>Software</i>- Assistência Médica- Contabilidade- Transportes- Segurança/Vigilância- Manutenção de Equipamentos em geral- Serviços Jurídicos- Consultoria e Assessoria Empresarial- Publicidade e Promoção

Quadro 1 - Principais processos e atividades internas repassados a terceiros

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com os entrevistados, os principais processos e atividades internos delegados a terceiros nas empresas pesquisadas são aqueles de apoio indireto ao negócio, ou seja, atividades secundárias que não estão ligadas à atividade-fim da empresa. Porém, verificou-se mais especificamente que nos segmentos contábil (empresa B) e de seguros (empresa C) existem atividades estratégicas (caso da consultoria e assessoria empresarial), haja vista que nestes

segmentos são contratados seguidamente consultores e especialistas para definir estratégias de comercialização e desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Na sequência, perguntou-se aos entrevistados quais os critérios utilizados para procurar e escolher no mercado empresas que prestam serviços terceirizados. Constatou-se através dos resultados obtidos nas entrevistas que as opiniões dos gestores dentro de cada segmento são idênticas, porém divergem em comparação aos demais. Os gestores do segmento de agenciamento de serviços (empresa A) manifestaram o entendimento que a indicação é o critério principal, pois oportuniza ganhar tempo, através da verificação e observação de serviços anteriormente já realizados por este prestador a outros clientes. O administrador e o gerente do segmento contábil (empresa B) apontaram que o critério mais utilizado na procura e na escolha dos terceiros é o conhecimento técnico, pois a especialização destes agentes é necessária e essencial para realizar os serviços contratados com melhor desempenho. Já em relação aos gestores do segmento de seguros (empresa C), constatou-se que o critério mais relevante é a experiência, pois, através deste aspecto, afirmaram que propicia maior confiança e segurança para realizar a atividade, devido ao conhecimento adquirido por este agente ao longo dos anos. De acordo com Russo (2007, p. 64), “independentemente do tipo de serviço ou atividade que você pretenda terceirizar, deve avaliar cuidadosamente o prestador de serviços”.

Perguntou-se aos entrevistados sobre quais os motivos que levam os gestores a repassar processos e atividades internas da empresa aos prestadores de serviços terceirizados. Constatou-se, de modo geral, que tanto os administradores como os gerentes de todos os segmentos pesquisados (empresas A, B e C) posicionaram-se que a terceirização de atividades-meio é essencial para que a empresa se dedique integralmente a sua atividade principal, obtendo, desta forma, maior agilidade. Segundo destacou o gerente-administrativo do setor contábil (empresa B), “a empresa deve dar atenção especial a sua atividade principal, deixando para terceiros realizarem serviços que não estão diretamente voltados à atividade-fim”.

Na continuidade da pesquisa, questionou-se aos entrevistados sobre a existência de métodos, técnicas ou outros procedimentos formais para avaliar a escolha das atividades a serem terceirizadas e das empresas a serem contratadas. De forma unânime, tanto os administradores como os gerentes dos diversos segmentos pesquisados (empresas A, B e C) responderam que não existem técnicas e procedimentos formais para avaliar a escolha de atividades a serem terceirizadas e das empresas a serem contratadas, particularmente pelo fato de os processos

terceirizados serem de simples execução e que requerem, conforme seu entendimento, somente avaliações informais. Segundo o gerente administrativo do segmento de seguros (empresa C), “usualmente é realizada apenas a avaliação superficial e pela nossa opinião para fazer estas avaliações”. No que diz respeito ao uso de procedimentos estruturados no processo de escolha de atividades e seleção de terceiros, Oliveira et al. (2004, p. 157) ressaltam que “o rearranjo organizacional, que ocorre com a delegação de atividades para outras empresas, deve ser cuidadosamente estruturado, planejado e adaptado à estratégia empresarial adotada”.

Diante dos resultados até então relatados e analisados, verificam-se as principais características observadas no processo de escolha de atividades e de prestadores terceirizados nas empresas pesquisadas, conforme apresenta-se no Quadro 2.

Aspectos	Características
Atividades e Processos terceirizados	As principais atividades e processos terceirizados nestas empresas são atividades de apoio que não estão ligadas diretamente à atividade-fim da empresa, porém existem algumas atividades estratégicas terceirizadas nos segmentos de seguros e contábil; Verifica-se a inexistência de procedimentos formais e estruturados de escolha das atividades e processos a serem terceirizados, bem como da definição de quais atividades são essenciais ou estratégicas nestas empresas.
Critérios de escolha das empresas contratadas	A escolha das empresas terceirizadas é efetuada principalmente pelo critério de conhecimento e de qualificação técnica do terceiro, haja vista que não existem projetos de seleção e de avaliação prévia para verificar outros atributos, como por exemplo, qualidade, recursos oferecidos, documentação e aspectos legais envolvidos.
Motivos para terceirizar	O principal motivo que leva as empresas pesquisadas a repassarem processos e atividades internas a prestadores de serviços terceirizados deve-se, principalmente, ao fato de que a terceirização de atividades-meio nestas empresas é essencial para se dedicar integralmente a sua atividade principal.
Técnicas e métodos de avaliação e seleção das atividades e das empresas a serem contratadas	Verifica-se a inexistência de avaliações formais para escolher as atividades a serem terceirizadas e as empresas contratadas; as avaliações são realizadas somente de modo informal e superficial.

Quadro 2 - Características do processo de escolha de atividades e de terceiros

Fonte: Elaborado pelos autores

Sobre a importância que os processos e atividades terceirizadas pela empresa têm sobre a qualidade dos serviços prestados aos clientes, de acordo com as entrevistas realizadas, os gerentes e administradores de forma geral enfatizaram que ela é importante, principalmente naquelas atividades de apoio que têm relação e contato mais direto com os clientes, e para os quais se exigem níveis maiores de qualidade. A respeito desse aspecto, o administrador do segmento

contábil (empresa B) destacou que “se os processos e atividades repassadas a terceiros não forem prestados corretamente, podem afetar a qualidade dos serviços e ocasionar a perda de clientes”.

Procurou-se verificar com os entrevistados como eles se posicionavam a respeito da existência e realização de avaliações para analisar se nas empresas pesquisadas as atividades terceirizadas proporcionam qualidade. Os gestores do segmento contábil (empresa B) e de seguros (empresa C) afirmaram que estas avaliações são realizadas na empresa, porém não souberam definir e informar a sua periodicidade e se esses indicadores possibilitam mensurar adequadamente os aspectos de qualidade e eficiência em relação aos serviços repassados a terceiros. Constatou-se que esse processo é realizado de maneira informal e eventual, seja através de informações colhidas de outras empresas no mercado que contratam os mesmos serviços, ou através de questionamentos feitos aos seus colaboradores. Já no segmento de agenciamento de serviços (empresa A) verifica-se a inexistência de procedimentos, pois esta avaliação somente é feita quando ocorre algum problema com os serviços terceirizados, e sempre de maneira informal.

Verificando-se a importância da formalização do relacionamento entre as empresas tomadoras e as empresas contratadas no processo de terceirização, questionou-se aos gerentes e aos administradores se existem atualmente contratos que formalizam o relacionamento entre ambas as partes. De forma geral, os gestores comentaram que não são adotados nestas empresas contratos ou qualquer outro instrumento jurídico, haja vista que essa negociação se faz, na maioria das vezes, de forma verbal e sem comprovação contratual. De acordo com estes agentes, os poucos contratos existentes são aqueles cujo serviço terceirizado para a empresa tomadora é mais profissionalizado, ou seja, prestado por terceiros de maior porte (caso dos serviços de assistência médica e *software*). Nesses casos, os contratos são elaborados somente pela empresa contratada, contendo apenas aspectos básicos da relação, como objeto, remuneração e obrigações básicas. Sendo assim, pode-se observar, de forma geral, que nestas empresas a formalização não é utilizada como meio jurídico para resguardar a empresa de eventuais riscos legais e econômicos, nem como instrumento gerencial para garantir níveis adequados de qualidade, de eficiência e de desempenho que a terceirização de processos pode oferecer. Saratt, Silveira e Moraes (2008, p. 32) ressaltam que “o que a gestão plena da terceirização, propõe é que, somando-se a esses objetivos, o contrato se torne também um instrumento de aferição de desempenho”.

Os entrevistados também foram indagados como consideravam o relacionamento atual da sua empresa perante os serviços terceirizados. Referente a este aspecto, os gestores em sua maioria

afirmaram que consideram uma relação de parceria o envolvimento que há com os prestadores de serviços terceirizados, principalmente porque na opinião destes agentes as suas necessidades são atendidas satisfatoriamente, através da confiança e do tempo de utilização e prestação dos serviços pelas empresas contratadas. Segundo comentou o gerente administrativo da empresa A, “ultimamente nota-se uma melhora no relacionamento através do atendimento mais cordial e prestativo, principalmente por causa do atual momento econômico”.

Perguntou-se se as empresas proporcionam aos seus colaboradores interagir com os administradores e com as empresas contratadas, no sentido de indicar melhorias e apontar sugestões no processo de terceirização. Através das entrevistas, surgiram opiniões diversas em cada segmento pesquisado. Na empresa A, os colaboradores conseguem interagir com o gerente administrativo, porém o administrador não segue adiante as sugestões ou reclamações relativas ao processo de terceirização. Já na empresa B somente o administrador oportuniza essa abertura, e segundo ele “os colaboradores só participam com o apontamento dos problemas, mas não com sugestões”. Na empresa C, ouviu-se dos gestores que quase sempre é dada oportunidade aos colaboradores de interagir no processo de terceirização, particularmente através de reuniões realizadas na empresa. Segundo comentam Longenecker et al. (1997, p. 432), “o fracasso para delegar pode ser o ponto mais fraco nas pequenas empresas em geral. [...] para proteger o negócio, o proprietário tende a manter a empresa sob o controle da (sua) liderança”.

Diante dos resultados até então relatados e analisados, verificam-se as principais características visualizadas em relação à qualidade, à formalização, ao relacionamento entre as partes e à interação dos colaboradores no processo de terceirização de atividades nas empresas pesquisadas, conforme constam no Quadro 3.

Aspectos	Características
Importância da terceirização na qualidade dos serviços prestados	Para os gestores é importante nas atividades de apoio, que tem maior contato direto com o cliente e que exigem, portanto, maiores níveis de qualidade.
Avaliações para medir a qualidade dos serviços terceirizados	Inexistência de avaliações e procedimentos para verificar se as atividades terceirizadas proporcionam níveis de qualidade desejados; Somente são realizadas verificações eventuais e informais com os colaboradores e com outras empresas que utilizam os mesmos serviços.
Formalização	De forma geral, não são adotados contratos ou outros documentos jurídicos que resguardem a empresa dos riscos econômicos e legais, nem como instrumento gerencial para garantir níveis de qualidade e eficiência desejados; A negociação na maioria das vezes é realizada de forma verbal e sem comprovação contratual.
Relacionamento	Os gestores entendem que o relacionamento atual é de parceria, particularmente por causa da confiança e do tempo transcorrido na delegação de atividades a estas empresas terceirizadas; As partes porém não atuam em conjunto para potencializar resultados mútuos.
Colaboradores	É dada pouca autonomia aos colaboradores para interagirem no processo de terceirização, principalmente pelo controle rígido dos gestores.

Quadro 3 - Qualidade, formalização, relacionamento e interação dos colaboradores no processo de terceirização das empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pelos autores

Dando sequência ao estudo, apresenta-se primeiramente o Quadro 4, que contém as principais respostas obtidas com os entrevistados sobre as maiores dificuldades ou desvantagens do processo de terceirização nas suas empresas.

Segmento	Administrador	Gerente-Administrativo
Agenciamento de Serviços (Empresa A)	Comprometimento dos terceiros.	Falta de tempo dos dirigentes de sua empresa para gerenciar o processo de terceirização.
Contábil (Empresa B)	Falta de comunicação.	Baixo nível de qualidade dos serviços.
Seguros (Empresa C)	- Baixo nível de qualidade dos serviços; - Remuneração dos terceiros; - Comprometimento dos terceiros; - Problemas de relacionamento.	- Cumprimento de prazos; - Baixo nível de qualidade dos serviços; - Comprometimento dos terceiros; - Problemas de relacionamento.

Quadro 4 - Dificuldades e desvantagens da terceirização de atividades internas nas empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pelos autores

Os gestores da empresa A afirmaram que as principais desvantagens estão relacionadas com o comprometimento dos terceiros e também com a falta de tempo e de conhecimento dos dirigentes

para gerenciar esse processo. Sobre este aspecto, o gerente administrativo comentou que “os sócios não têm capacidade de gerir esse processo e nem interesse, pois o administrador está mais focado nos resultados financeiros”. O administrador e o gerente administrativo da empresa B têm posições divergentes; o administrador apontou a falta de comunicação como a maior dificuldade, e o gerente administrativo o baixo nível de qualidade dos serviços. Já os gestores da empresa C apontaram mais de um aspecto de desvantagem do processo de terceirização na sua empresa: baixo nível de qualidade dos serviços, remuneração dos terceiros, comprometimento dos terceiros, cumprimento de prazos, e problemas de relacionamento como os principais. No que diz respeito à inexistência de gestão qualificada nas empresas contratadas, Oliveira et al. (2004, p. 154) afirmam que “um dos maiores problemas encontrados pelos contratantes diz respeito à fragilidade gerencial e técnica das pequenas firmas”.

Em continuidade, perguntou-se aos entrevistados quais as principais vantagens da terceirização de atividades na sua empresa. Dentre as alternativas disponíveis, o administrador da empresa A apontou a focalização nos negócios da empresa como a maior vantagem, sendo que o gerente administrativo afirmou que a alternativa mais relevante é o aumento da qualidade dos serviços. Em relação às empresas B e C, os gestores afirmaram que a maior vantagem apresentada diz respeito à maior condição da empresa de focalizar os negócios na sua atividade essencial, ou seja, naquilo que é a sua vocação. Em relação à concentração nas competências essenciais da empresa, Heskett et al. (1997, p. 40) ressaltam que “como consequência, a gerência focaliza naquilo que faz melhor, evitando distrações, e faz a alavancagem de seus recursos organizacionais e financeiros muito além do que as estratégias tradicionais permitem”.

Verificou-se com os entrevistados se as suas expectativas em relação às atividades da empresa repassadas a terceiros estão sendo atualmente atendidas. De forma geral, os gestores de todas as empresas pesquisadas afirmaram que na maioria das vezes as suas expectativas são atendidas, e que, mesmo existindo alguns problemas ocasionais, as necessidades básicas estão sendo supridas. Segundo o gerente administrativo da empresa B, “dependendo da situação alguns serviços deixam a desejar, mas em geral entende-se que devem ser mantidos”. Em relação aos administradores, as opiniões das empresas B e C foram idênticas aos gerentes das demais empresas, porém o administrador da empresa A disse que as expectativas estão sendo cumpridas positivamente.

Perguntou-se aos gestores se atualmente as suas empresas se sentem dependentes em relação aos serviços prestados pelas empresas terceirizadas. De forma unânime, constatou-se que todos os

entrevistados compreendem que existe uma relação de dependência perante os terceiros, principalmente no que diz respeito às empresas contratadas há mais tempo e que têm maior intimidade e acesso a todas as informações, e também pela forma como as atividades delegadas são elaboradas e coordenadas pela empresa tomadora. Conforme o administrador da empresa C, “existe dependência, pois os terceiros possuem conhecimento sobre nosso negócio e podem passar para outros”.

Diante dos resultados até então relatados e analisados, constatam-se as principais características catalogadas em relação às desvantagens e vantagens do processo de terceirização nas empresas pesquisadas, bem como as expectativas atuais e a dependência sobre as empresas contratadas, conforme apresenta-se no Quadro 5.

Aspectos	Características
Principais dificuldades e desvantagens do processo de terceirização	O grande número de tarefas a serem coordenadas diariamente pelos gestores e a pouca autonomia e responsabilidade repassada aos colaboradores acarreta a falta de tempo para os dirigentes se inteirarem do processo de terceirização em suas empresas; A pouca gestão e profissionalização das empresas contratadas também contribuem para influenciar negativamente na prestação dos serviços delegados a terceiros.
Principais vantagens	A terceirização permite às empresas focalizar as atividades na sua real vocação, ou seja naquilo que sabe fazer de melhor, oportunizando desta forma criar valor para os seus serviços e para os seus clientes, propiciando maior competitividade.
Expectativas atuais em relação aos terceiros	As expectativas não podem ser avaliadas de forma mais minuciosa, haja vista que não existem procedimentos ou indicadores para avaliar e mensurar adequadamente a qualidade e o desempenho das empresas contratadas, sendo que estas avaliações são realizadas somente através da percepção própria de cada gestor.
Dependência atual sobre os terceiros	Existe dependência principalmente sobre o conhecimento das empresas contratadas sobre o negócio, bem como do acesso e manuseio de todas as informações comerciais resultantes do processamento de dados e da tecnologia utilizada.

Quadro 5 - Desvantagens e vantagens do processo de terceirização e expectativas e dependência sobre os terceiros

Fonte: Elaborado pelos autores

Na sequência da entrevista, indagou-se aos entrevistados sobre a importância do planejamento da terceirização das atividades internas e a posterior gestão e controle desses processos em suas empresas. Dentre as alternativas sugeridas, os gestores em sua maioria afirmaram ser muito importante o planejamento e a gestão dos processos terceirizados, particularmente para as empresas tomadoras obterem maior eficácia na terceirização. De acordo com o administrador da empresa B, “o planejamento é muito importante pois ele elimina a empresa de contratar um serviço inadequado as suas exigências”. Somente o administrador da empresa A e o gerente

administrativo da empresa B responderam ser indiferentes à importância do planejamento e da gestão para as atividades terceirizadas.

No que diz respeito às principais dificuldades e obstáculos a serem enfrentados para implantar em suas empresas o planejamento, o controle e a gestão dos processos e atividades desenvolvidas pelas empresas terceirizadas, o gerente administrativo da empresa A bem como os demais gestores das empresas B e C afirmaram que a maior dificuldade é a falta de tempo dos administradores para implantar esse procedimento, ao passo que somente o administrador da empresa A respondeu que seria o pouco conhecimento e interesse dos dirigentes como sendo os principais obstáculos na sua empresa. Sobre o tempo disponibilizado à empresa, Russo (2007, p. 6) enfatiza que “quando você investe tempo para desenvolver um projeto de terceirização, vai ter a grande vantagem de manejar e alterar as ações de acordo com as necessidades do seu negócio”.

Perguntou-se, na questão seguinte, se as empresas ao começarem um novo processo de terceirização começariam da mesma forma. Dentre os entrevistados, somente o gerente administrativo da empresa A afirmou que não faria da mesma forma e de acordo com a sua opinião: “faria planejamento”. Os demais gestores enfatizaram que sim, que começariam o processo de terceirização nas suas empresas da mesma maneira, pois disseram acreditar que o processo está dando certo, ou seja, está funcionando. Conforme o administrador da empresa C, “de certa forma consideramos que fizemos boas escolhas”. Saratt, Silveira e Moraes (2008, p.58) afirmam que “a maioria das organizações tomadoras de serviços não preparou e formou seus gestores para lidar com a terceirização, exceto no âmbito operacional”.

Dando prosseguimento, questionou-se aos entrevistados, no ramo de negócio e na maneira como as atividades e os processos estão estruturados, qual o grau de importância que os clientes têm perante a elaboração e o desenvolvimento dos serviços prestados nas suas empresas. De forma unânime, os gestores responderam que os clientes são muito importantes para a produção dos serviços da empresa, sendo que especificamente na opinião do gerente administrativo da empresa A “é muito importante porque eles é que moldam como o serviço deve ser feito e são indispensáveis para o bom andamento da empresa”. Em relação à importância dos clientes para as organizações, Heskett et al. (1997, p. XI) comentam que “a lição mais importante é colocar o cliente em primeiro lugar. Isso parece simples, mas muitas organizações acabam por fornecer produtos e serviços que eles apenas imaginam que seus clientes necessitam”.

Diante dos resultados até então relatados e analisados, destacam-se as principais características obtidas em relação ao planejamento e à gestão, as principais dificuldades para implantar tais aspectos gerenciais nas empresas pesquisadas, a maneira como os gestores irão efetuar novos processos de terceirização e a importância dos clientes na elaboração e desenvolvimento dos serviços prestados, de acordo com o que consta no Quadro 6.

Aspectos	Características
Planejamento e gestão dos processos terceirizados	Não são realizados nas empresas pesquisadas o planejamento e a gestão das atividades terceirizadas, para avaliar os seus riscos, benefícios e o gerenciamento adequado dos processos. Nesse sentido, os gestores entendem que pela simplicidade das atividades terceirizadas e o porte de suas empresas não são necessários tais procedimentos.
Principais dificuldades para implantar o planejamento e a gestão	A falta de tempo é citada como a maior dificuldade nas empresas pesquisadas, pois o número de atribuições e responsabilidades impede os gestores de adquirir maiores conhecimentos sobre a terceirização e implantar esse processo satisfatoriamente.
Novos processos de terceirização	A maioria dos gestores entende que os processos de terceirização estão sendo realizados de forma correta nas suas empresas, e compreendem que por este motivo irão realizar novos processos da mesma forma.
Importância dos clientes para a elaboração e desenvolvimento dos serviços prestados	Os gestores entendem que as atividades e processos devem estar voltados às necessidades dos clientes e que os serviços devem ser elaborados para oferecer benefícios e valor a estes agentes.

Quadro 6 - Planejamento e gestão dos processos terceirizados e importância dos clientes na elaboração e desenvolvimento dos serviços prestados

Fonte: Elaborado pelos autores

Para verificar quais seriam atualmente os principais fatores de sucesso e de competitividade em micro e pequenas empresas de prestação de serviços, apresenta-se, inicialmente, o Quadro 7 que contém as principais respostas obtidas com os entrevistados.

Segmento	Administrador	Gerente-Administrativo
Agenciamento de Serviços (Empresa A)	1. Foco no negócio principal da empresa; 2. Controlar os processos e atividades; 3. A tecnologia e a inovação dos serviços.	1. A qualificação constante dos administradores; 2. Possuir ferramentas de gestão e controle; 3. Foco no negócio principal da empresa.
Contábil (Empresa B)	1. A satisfação dos clientes 2. Efetuar planejamento; 3. Implantar e avaliar a qualidade dos serviços.	1. A qualificação constante dos administradores 2. Possuir ferramentas de gestão e controle; 3. Investir e treinar as pessoas.
Seguros (Empresa C)	1. A satisfação dos clientes; 2. Foco no negócio principal da empresa; 3. Investir e treinar as pessoas.	1. A satisfação dos clientes 2. Foco no negócio principal da empresa; 3. Investir e treinar as pessoas.

Quadro 7 - Principais fatores de competitividade em micro e pequenas empresas de prestação de serviços
Fonte: Elaborado pelos autores

Dentre as possibilidades apresentadas, o administrador da empresa A indicou o foco no negócio principal da empresa como sendo o fator mais importante para o sucesso e competitividade em micro e pequenas empresas de serviços; os administradores das empresas B e C apontaram a satisfação dos clientes como o aspecto principal; e por fim os gerentes administrativos das empresas A e B responderam que o fator mais relevante é a qualificação dos administradores.

Em relação à terceirização, foi questionado se é uma vantagem competitiva das empresas perante os demais concorrentes em sua área de atuação. De forma geral, os gestores em sua maioria responderam que sim, que a terceirização é uma vantagem competitiva, sendo que nesse sentido o gerente administrativo da empresa B ressaltou que “proporciona melhores condições de se realizar a atividade principal o que é um diferencial perante os concorrentes”. Já o administrador da empresa C divergiu das demais opiniões, respondendo que “não, porque a terceirização das atividades é normal neste segmento”.

Questionou-se ainda aos entrevistados se as suas empresas mantêm contatos permanentes com os terceirizados para dar retorno sobre a qualidade e/ou avaliação dos serviços prestados. Os gerentes administrativos das empresas B e C responderam que são realizados contatos com as empresas contratadas, porém de forma esporádica. De acordo com o gerente administrativo da empresa B, “são realizados contatos diretos com as empresas terceirizadas, porém somente quando ocorrem problemas”. Já a opinião dos gestores da empresa A e dos administradores das empresas B e C foram negativas, ou seja, a comunicação e os contatos com os terceirizados não existem para avaliar a qualidade dos serviços delegados a terceiros nas suas empresas.

Diante dos resultados até então relatados e analisados, identificaram-se as principais características catalogadas em relação aos principais fatores de sucesso e de competitividade em micro e pequenas empresas de prestação de serviços, da terceirização como vantagem competitiva e da existência de contatos e retorno sobre a qualidade e avaliação dos serviços prestados pelos terceiros, conforme Quadro 8.

Aspectos	Características
Fatores de competitividade em micro e pequenas empresas de prestação de serviços	As empresas pesquisadas entendem que os principais fatores de competitividade são aqueles relacionados com a satisfação dos clientes e ao foco no negócio principal da empresa, além da habilidade e qualificação dos seus administradores.
Vantagem competitiva da terceirização	A maioria dos gestores avalia que a terceirização é uma vantagem competitiva, pois entendem que oportuniza maiores condições de se concentrar na sua atividade-fim, propiciando melhor desempenho, qualidade e eficiência nos serviços prestados aos clientes.
Contato e retorno com terceiros sobre a qualidade e avaliação dos serviços prestados	Os contatos com as empresas terceirizadas são realizados de forma esporádica, principalmente quando ocorre algum problema na atividade delegada ao terceiro, não existindo nenhum retorno e avaliação sobre a qualidade dos serviços prestados.

Quadro 8 - Fatores de competitividade e avaliação dos serviços prestados pelos terceiros nas empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pelos autores

Para finalizar, os entrevistados foram solicitados a apontar algumas sugestões para as empresas terceirizadas melhor realizarem a prestação de serviços contratados. Na opinião do gerente administrativo da empresa C, a empresa terceirizada “deveria ter capacidade e habilidade em gerir negócios de outros e estimular o profissionalismo e a qualidade no serviço prestado”. Já o administrador desta empresa C mencionou que “as empresas deveriam realizar um diagnóstico com seus clientes para apurar a realidade e levantar necessidades a serem atendidas”. Os gestores das demais empresas não responderam a esta questão, porque entendem não ter conhecimento suficiente para apontar soluções e ideias às empresas terceirizadas.

A partir do conteúdo relatado, fruto das entrevistas feitas e da análise realizada, apresentam-se, na sequência, algumas melhorias sugeridas para a gestão eficiente dos processos terceirizados, bem

como alternativas para o aumento da qualidade em relação às atividades delegadas a terceiros nas empresas pesquisadas, conforme demonstra o Quadro 10.

APRIMORAMENTOS SUGERIDOS	ALTERNATIVAS
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar nas empresas pesquisadas o planejamento e projetos de terceirização para identificar antecipadamente o objeto a ser terceirizado e sua relação com a atividade-fim; - Analisar os riscos legais, econômicos e jurídicos das atividades a serem terceirizadas, bem como avaliar quais os benefícios e vantagens a serem alcançados em relação a essa estratégia, particularmente sobre os atributos de desempenho, de eficiência, de custo e de qualidade; - Selecionar terceiros qualificados no mercado e comprometidos em prestar às empresas pesquisadas os benefícios e atributos desejados; - Especificar previamente quais serão os procedimentos utilizados para avaliar e acompanhar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados pelas empresas contratadas.
FORMALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar a formalização jurídica do relacionamento entre as partes, através da elaboração de contratos formais em conjunto, visando resguardar a empresa de eventuais riscos, de dependência e prejuízos, além de tornar-se instrumento de apoio ao controle e gestão sobre as atividades terceirizadas.
GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorar e acompanhar periodicamente se as empresas contratadas estão cumprindo com os objetivos propostos no planejamento da terceirização; - Oportunizar aos colaboradores maior autonomia para interagir no planejamento e na gestão desse processo, através de sugestões e ideias que possam ser aplicadas nas empresas pesquisadas; - Os gestores devem organizar e administrar melhor o seu tempo, delegando maiores responsabilidades aos colaboradores para que possam implantar e coordenar o planejamento e a gestão dos processos terceirizados; - Estabelecer nas empresas pesquisadas maior interação entre os colaboradores e os terceiros, através da comunicação periódica entre as partes.

Quadro 9 - Aprimoramentos sugeridos e alternativas para o aumento da qualidade em relação aos processos terceirizados

Fonte: Elaborado pelos autores

Diante do que consta no Quadro 9, entende-se que as melhorias sugeridas são oportunas e relevantes porque possibilitariam às empresas pesquisadas otimizar a gestão dos seus processos

terceirizados, propiciando maiores ganhos de desempenho, agilidade e, principalmente, de qualidade sobre as atividades delegadas a terceiros, o que oportunizaria maior segurança, menores riscos e eficiência para as empresas pesquisadas concentrarem seus esforços na sua atividade principal e, conseqüentemente, estabelecerem um diferencial competitivo no mercado em que atuam.

Considerações finais

A terceirização apresenta-se atualmente como um processo de administração das organizações, que permite às empresas e aos seus gestores melhor desempenho, eficiência operacional e aumento da qualidade sobre os serviços terceirizados, principalmente através da otimização da gestão, o que possibilita maior direcionamento para a atividade essencial e, conseqüentemente, melhores resultados estratégicos.

Este estudo teve como objetivo verificar como e se a gestão interfere na qualidade dos processos terceirizados em micro e pequenas empresas de prestação de serviços, e analisou se a adoção de um procedimento estruturado de gerenciamento propicia o aumento da qualidade, ou se a má administração desse processo pode repercutir no aumento da dependência e da subordinação dos terceiros sobre as atividades terceirizadas.

Através da análise e posterior interpretação das informações obtidas nas entrevistas realizadas, foi possível alcançar o objetivo proposto, que, de acordo com os resultados apresentados, ficou demonstrado que a gestão interfere na qualidade dos processos terceirizados nas empresas pesquisadas, particularmente por que não foram encontrados procedimentos estruturados de planejamento, de formalização e de gerenciamento que permitam avaliar e mensurar adequadamente as atividades terceirizadas, as empresas contratadas e os resultados obtidos, especificamente em relação à qualidade desses serviços.

Dessa forma, entende-se que o problema de pesquisa foi esclarecido, aceitando-se a hipótese de que a administração inadequada dos processos terceirizados repercute no aumento da dependência e da subordinação do terceiro ao longo do tempo sobre as atividades terceirizadas, visto que essa dependência já se faz presente nas empresas pesquisadas, sendo agravada pela falta de tempo e de conhecimento dos gestores sobre essa realidade, o que torna a eficácia da terceirização mais onerosa e o alcance da qualidade menos efetivo.

Quanto aos objetivos específicos deste estudo, entende-se que foram alcançados. Nesse sentido, comenta-se, na sequência, sobre cada um deles e como foram desenvolvidos:

- Identificar e descrever os principais processos terceirizados nas empresas pesquisadas: Concretizou-se esta etapa verificando-se junto aos gestores das empresas pesquisadas quais os principais processos delegados a terceiros, constatando-se junto ao referencial teórico se estas atividades são atividades-meio ou atividades-fim, bem como se têm importância estratégica ou essencial para as empresas.

- Verificar quais os motivos e critérios que levaram as empresas a delegar esses serviços a terceiros, indicando as suas vantagens e desvantagens: este objetivo foi alcançado pelas entrevistas que apontaram que os critérios de escolha referem-se ao conhecimento e à qualificação técnica do terceiro, e os motivos citados dizem respeito à empresa se dedicar a sua atividade principal. As vantagens relacionam-se com a focalização nos negócios da empresa, e as desvantagens e dificuldades com a falta de tempo e de conhecimento dos gestores, bem como da inexistência de técnicas de gestão das empresas contratadas.

- Analisar o gerenciamento atual e a sua relação sobre a qualidade dos processos terceirizados nestas empresas: concretizou-se este objetivo identificando os principais aspectos que repercutem na má administração e sobre a qualidade desses processos nas empresas pesquisadas, particularmente em relação: à falta de procedimentos formais de avaliação e escolha do objeto e das empresas a serem contratadas; à ausência de procedimentos para avaliar o desempenho e a qualidade desses processos; à inexistência de planejamento, de formalização e de gestão; à falta de tempo e de conhecimento dos gestores sobre a terceirização; à dependência em relação aos terceiros; à ausência de comunicação e relacionamento pouco efetivos entre as partes, e nível insatisfatório de gestão das empresas contratadas.

- Apontar oportunidades de melhoria na gestão de processos repassados a terceiros, incluindo alternativas para o aumento da qualidade em relação aos processos terceirizados. Esta etapa foi cumprida através das contribuições sugeridas, particularmente em relação à utilização do planejamento, da formalização e da gestão de processos terceirizados nessas empresas, o que possibilitaria maior eficácia empresarial e, conseqüentemente, melhores níveis satisfatórios de qualidade.

Os principais fatores limitadores deste estudo dizem respeito à falta de abordagens voltadas exclusivamente à gestão de processos terceirizados em micro e pequenas empresas de serviços,

haja vista que a maioria dos procedimentos e aspectos observados na literatura atual precisam ser adaptados e formatados à realidade de tais empresas, observando os seus recursos, a sua estrutura e as suas peculiaridades distintas. Também deve ser destacado que o pouco conhecimento dos gestores sobre o processo de terceirização nas empresas pesquisadas dificultou, em alguns casos, a busca por informações, pois era preciso explicar primeiramente referida prática para que os gestores pudessem se posicionar e compreender os aspectos relativos a cada empresa pesquisada. Como possíveis sugestões de continuidade deste trabalho, propõe-se avaliar junto aos clientes das empresas de prestação de serviços, de micro e pequeno porte, como percebem e avaliam a qualidade dos processos terceirizados nessas empresas, visando demonstrar e apresentar aos seus gestores de que maneira os serviços terceirizados influenciam na expectativa e na satisfação das necessidades dos clientes perante estes serviços prestados.

Referências

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira, 2003.

ALVAREZ, Manuel S. B. *Terceirização: parceria e qualidade*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BEDÊ, Marco Aurélio. *Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil*. São Paulo: Sebrae, 2006.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. *Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2006.

DRUCKER, Peter. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira, 2001.

FALCONI, Vicente Campos. *TQC Controle da Qualidade Total*. 8. ed. Nova Lima: INDG, 2004.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOSA, Lívio A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

HESKETT, James L. et al. *Atuação Espetacular!:* a arte da excelência em Serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Thomson, 2005.

KARDEC, Alan; CARVALHO, Cláudio. *Gestão Estratégica e Terceirização*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

LONGENECKER, Justin G. et al. *Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo de estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Otávio J. et al. *Gestão da Qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Thomson, 2004.

RUSSO, Giuseppe Maria. *Guia prático de Terceirização: como elaborar um projeto de terceirização eficaz - selecione o melhor prestador de serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SARATT, Newton; SILVEIRA, Adriano Dutra da; MORAES, Rogério Pires. *Gestão Plena da Terceirização: o diferencial estratégico*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SPIEGEL, Rob. Outsourcing to China in question. *EDN: Information, News, & Business Strategy*, Boston, EUA, vol. 54, nov. 2009.

STANKO, Michael A.; BOHLMANN, Jonathan D.; CALANTONE, Roger J. Business Insight: Innovation - Outsourcing. *Wall Street Journal*, New York, EUA, nov. 30, 2009.

THOMAS, Ward. Do Environmental Regulations Impede Economic Growth? A Case Study of the Metal Finishing Industry in the South Coast Basin of Southern California. *Economic Development Quarterly*, Thousand Oaks, EUA, vol. 23, nov. 2009.

WANG, Wei-Tsong; BELARDO, Salvatore. The role of knowledge management in achieving effective crisis management: a case study. *Journal of Information Science*, Amsterdam, Netherlands, vol. 35, num. 6, dec. 2009.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Os autores

ERNANI CESAR DE FREITAS

Pós-doutorando em Linguística Aplicada – PUC-SP/LAEL; doutor em Letras, área de concentração Linguística Aplicada – PUCRS; MBA Gestão Empresarial – FGV-RJ; pós-graduado em Gestão Empresarial – UFRGS; professor pesquisador no Grupo de Desenvolvimento Regional, Universidade Feevale; e-mail: ernanic@feevale.br.

JARDEL SCHLINDWEIN

Bacharel em Administração de Empresas – Universidade Feevale;
e-mail: jardelrodrigo@yahoo.com.br.

MAURÍCIO BARTH

Pós-graduado em Gestão Estratégica de Marketing; graduado em Comunicação Social - Habilitação em Publicidade e Propaganda; membro do projeto de pesquisa “Gestão nas empresas familiares de pequeno e médio porte no Vale do Sinos/RS”, desenvolvido pela Universidade Feevale (Novo Hamburgo/RS); e-mail: mauricio@feevale.br.

ENDEREÇO

Universidade Feevale - Campus II
RS-239, 2755 - Novo Hamburgo/RS
CEP 93352-000 - Telefone: (51) 3586-8800