



F U N D A Ç ã O
GETULIO VARGAS



Escola de Administração
de Empresas de São Paulo

Este artigo foi traduzido e reproduzido com autorização de *Academy of Management Executive, Review, Journal, or Learning and Education*, periódicos de língua inglesa editados pela Academy of Management. Acesse www.aomonline.org para informações sobre Academy of Management ou assinaturas de suas publicações ou contate Susan Zaid, 235 Elm Road Briarcliff Manor, New York 10510, USA. szaid@pace.edu.

©2004 Academy of Management. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida sem autorização escrita de Academy of Management. Obtenha autorização para reprodução e uso em sala de aula junto a Copyright Clearance Center (www.copyright.com).

GVexecutivo

Os sete pecados capitais da terceirização

Vem se tornando claro que a terceirização não é meramente uma moda passageira. Cada vez mais empresas recorrem a fornecedores externos. Porém, ao mesmo tempo em que a terceirização é uma poderosa ferramenta de corte de custos, aumento de desempenho e ajuste da atividade essencial, nem sempre as iniciativas tomadas resultam em processos bem-sucedidos, frustrando, às vezes, as expectativas dos que contratam esses serviços. O artigo identifica os sete pecados capitais que estão na base do fracasso dos projetos de terceirização.

Jérôme Barthélemy ESSEC Business School

A terceirização pode ser definida como a transferência de toda atividade organizacional, ou parte dela, para uma prestadora de serviço externa. No setor de serviços, a terceirização esteve tradicionalmente restrita às atividades de suporte. Também era basicamente usada na reestruturação de empresas em má situação financeira. Hoje, está di-

fundida entre os gestores da maioria das empresas. Tem se tornado cada vez mais claro que a terceirização é mais do que uma moda passageira. De acordo com um relatório da empresa de consultoria Economist Intelligence Unit, 34 % das empresas terceirizaram toda ou parte de sua tecnologia de informação (TI) em 1997. Estima-se que essa

proporção chegue a 58% em 2010. Espera-se que ocorram elevações similares em atividades como telecomunicações, contabilidade e recursos humanos.¹

A evidência empírica indica que estratégias de terceirização cuidadosamente planejadas elevam o desempenho total da empresa.² Como destacou o presidente – CEO – de uma empresa de médio porte que terceirizou atividades tão diversas quanto TI, logística, departamento financeiro e administração de recursos: “A terceirização fez com que dobrássemos nossa receita operacional em relação aos impostos, mantendo nossos ganhos estáveis”. Ela é geralmente considerada uma ferramenta muito eficiente para cortar custos e melhorar o desempenho. Por meio da terceirização, as empresas podem tirar vantagem das melhores prestadoras de serviços e reestruturar departamentos fechados, que relutam em mudar. Ela também pode ajudar a focar a *core business*. Visto que desenvolver competências centrais e atender às necessidades dos clientes é algo crítico para o sucesso de uma empresa, qualquer coisa que venha distorcer esse foco pode ser considerado para terceirização.³ Historicamente, muitas atividades foram desenvolvidas dentro da empresa porque não havia fornecedores externos. O crescimento contínuo dos mercados de fornecedores aumentou a possibilidade de se reavaliar as atividades que devem permanecer na empresa e as que devem ser terceirizadas.⁴

Embora as empresas agora tenham mais oportunidades de terceirizar, as iniciativas de terceirização não preenchem necessariamente todas as suas expectativas. Por exemplo, três quartos dos executivos norte-americanos pesquisados pela American Management Association revelaram que os resultados da terceirização não têm satisfeito suas expectativas.⁵ Enquanto a literatura sobre terceirização busca tirar lições de empresas altamente visíveis que têm sido bem-sucedidas em terceirizações, este artigo lança luz sobre os esforços fracassados.⁶ As tentativas fracassadas de terceirização raramente são relatadas, pois as empresas relutam em publicá-las. E não gostam de relatá-las porque tal informação pode manchar sua reputação.⁷ Contudo, valiosas “melhores práticas” podem ser inferidas dos fracassos da terceirização, especialmente quando eles são comparados com os esforços bem-sucedidos.

Meu estudo está baseado numa análise em profundidade de 91 esforços de terceirização realizados por empresas europeias e norte-americanas. Os dados primários foram coletados mediante entrevistas presenciais e um detalhado questionário com executivos encarregados das atividades de terceirização. Enquanto a maioria das pesquisas atuais sobre o assunto focam uma atividade única (tipicamente TI), este artigo lida, simultaneamente, com diversos serviços críticos, tais como TI, telecomunicações, logística e finanças (ver o Apêndice para maiores detalhes sobre a pesquisa empírica). Por meio dessa pesquisa, descobri que os mesmos erros estão por trás da maior parte dos esforços de terceirização malsucedidos. Esses erros foram chamados de os sete pecados capitais da terceirização. É provável que as empresas encontrem cada um desses pecados capitais em algum momento do referido processo. Já que esses pecados capitais não são conceitualmente distintos, não são mutuamente exclusivos. Portanto, devem ser vistos como componentes inter-relacionados de um sistema complexo.

Primeiro pecado capital: terceirizar atividades que não deveriam ser terceirizadas.

No início dos anos de 1990, os recém-indicados *top managers* de uma empresa de aluguel de carros decidiu terceirizar a tecnologia da informação (TI) para reduzir custos. Naquela época, os custos com TI representavam 5% da receita, mais do que a média do setor (de 3 a 4%). Três anos depois do contrato de terceirização, os custos de TI representavam 10% da receita, e a empresa de aluguel de carros não podia romper o contrato. De acordo com o diretor de informática – CIO – da empresa: “Todo o departamento de TI havia sido terceirizado, mas devíamos ter mantido o setor de desenvolvimento e manutenção de aplicativos na empresa. Essas atividades estão muito próximas de nosso *core business*, e é duro não ter um controle total sobre elas. (...) Se a prestadora de serviços for à falência, tudo que podemos fazer é tentar contratar seus empregados mais antigos”.

Insights para os executivos. A terceirização é frequentemente associada à redução automática de custos e à melhoria de desempenho. Essa perspectiva claramente otimista da terceirização se origina do fato de que a maioria

dos artigos sobre o assunto foi escrita durante o assim chamado período de “lua-de-mel” (i.e., logo quando o contrato é assinado ou pouco depois disso). Nesse momento, os benefícios relatados não são reais, apenas projetados. Isso leva ao fenômeno de influência, ou seja, as empresas terceirizam para mimetizar os concorrentes que elas acreditam que se darão bem com essa prática.⁸

Determinar quais atividades podem ser melhor desempenhadas por prestadoras de serviços exige uma boa compreensão da origem da vantagem competitiva das empresas. Certos recursos e potenciais são valiosos, raros, difíceis de imitar, e difíceis de substituir por levarem a desempenhos superiores.⁹ As atividades baseadas em tais recursos e potenciais (i.e., atividades *core*) não deveriam ser terceirizadas, pois as empresas arriscam-se a perder vantagem competitiva e tornar-se “ocas”.¹⁰ Por outro lado, as atividades não essenciais podem ser terceirizadas por duas razões. Primeira, a terceirização de atividades não essenciais permite que as empresas foquem as atividades em que elas são melhores e que melhoram seu desempenho global.¹¹ Segunda, a transferência de atividades não essenciais para prestadoras de serviços especializadas pode ajudar a reduzir os custos e aumentar o desempenho de tais atividades.¹²

Na metade dos anos 1990, por exemplo, uma empresa de alta tecnologia decidiu abrir uma nova subsidiária para entrar no mercado do sul da Europa. Essa empresa definiu seu *core business* como sendo o *design*, a produção e a venda de telas coloridas de alta resolução. Todas as outras atividades que não pertenciam a nenhuma dessas categorias (logística, serviço de pós-venda, e vários tipos de atividades de marketing) foram terceirizadas para prestadoras de serviços. Essa estratégia permitiu que a empresa de alta tecnologia entrasse no novo mercado não somente mais depressa, como também a um custo muito baixo. Esse bem-sucedido esforço de terceirização pode ser comparado ao caso da empresa de aluguel de carros descrito acima. Lá, a terceirização do setor de desenvolvimento e manutenção de aplicativos de TI era claramente um erro. No setor de aluguel de carros, intensamente ligado a TI, um bom sistema de reservas é a chave para a vantagem

competitiva. Além disso, os aplicativos de TI que sustentam os sistemas de reserva estavam muito próximos para serem terceirizados de forma segura.

Como a maioria das atividades possuem partes que pertencem ao *core business* e outras que não, a implementação de uma dicotomia *core* vs. não *core* ao nível da empresa geralmente é difícil. Portanto, a referida dicotomia deveria ser implementada ao nível da atividade.¹³ Por exemplo, uma empresa petrolífera decidiu terceirizar o sistema de TI. Vários concorrentes já tinham feito isso, e seus esforços nem sempre foram bem sucedidos. Como sua falta de sucesso total poderia ser completamente atribuída à terceirização total (i.e., terceirização de toda a atividade), a empresa separou cuidadosamente as atividades essenciais das não essenciais de TI. Como comentou o responsável pelo programa de terceirização: “A recomendação para terceirizar foi feita por uma equipe que analisou a eficiência total do ser-

Para determinar as atividades que podem ser melhor desempenhadas por fornecedores externos, é necessário compreender onde se originam as vantagens competitivas da empresa.

viço de TI entregue e determinou que somente os serviços não estratégicos, de atividades primárias, poderiam ser terceirizados. Essa recomendação foi então endossada por um conselho corporativo, composto pelos presidentes e executivos corporativos”. Essa empresa decidiu por fim terceirizar o *mainframe*, as telecomunicações (*LAN/WAN voice* e operações, gerenciamento e suporte de dados), os serviços interfuncionais (*help desk*, *change coordination* e *service coordination*) e os serviços de carreira. As atividades essenciais de TI, como desenvolvimento e manutenção de aplicativos, foram mantidas na empresa.

Segundo pecado capital: selecionar a prestadora de serviço errada. Seguindo as instru-

ções de seus escritórios centrais nos Estados Unidos, um fabricante europeu de equipamentos terceirizou toda a sua atividade de logística.¹⁴ A lógica que havia atrás dessa decisão era a seguinte: como a maioria dos clientes estava cada vez mais interessada em entregas pequenas e frequentes, o *top management* nos EUA não sabia ao certo se o departamento interno de logística de sua subsidiária europeia tinha um nível suficiente de *expertise* para implementar uma organização *just-in-time*. Eles também sabiam que uma organização *just-in-time* implementada de modo falho levaria a custos muito altos. Uma vez que o escritório central exigiu que a mudança fosse feita rapidamente, os executivos da subsidiária tiveram de encontrar um fornecedor de logística terceirizado, assinar um contrato, transferir a atividade e passar a administração, tudo em um prazo de seis meses. Logo depois que o contrato foi assinado, as coisas começaram a se complicar, pois os terceiros não atenderam às expectativas. As mercadorias demoravam muito para ser entregues ou simplesmente não eram entregues. Houve grandes perdas no estoque. Um estudo comparativo mostrou que essa subsidiária em particular tinha custos de logística mais altos do que todas as subsidiárias europeias.

Insights para os executivos. Selecionar uma boa prestadora de serviços é crucial para o sucesso da terceirização. No caso acima, por exemplo, esses terceiros foram selecionados porque tinham oferecido o lance mais baixo. Contudo, seu principal negócio era o transporte. Eles não tinham recursos para lidar com toda a função de logística, não conseguindo implementar sozinhos uma organização *just-in-time*. As exigências do cliente foram claras desde o princípio, e o fracasso de seu esforço de terceirização pode ser essencialmente atribuído à falta de *expertise* dos terceiros.

Se por um lado um importante argumento para a terceirização é que as prestadoras de serviço especializadas tenham custos mais baixos do que seus clientes, também é importante observar que as empresas não terceirizam necessariamente para cortar custos.¹⁵ De acordo com o VP de *supply chain management* de uma empresa de bens de consumo norte-americana, terceirizar a logística é mais caro do que mantê-la na empresa. Contudo, o aumento de custos é mais do que compensado por um aumento

em receitas e em redução dos custos de oportunidades. A receita aumenta devido à habilidade de implementar práticas logísticas inovadoras, e a quantidade de valor econômico agregado (EVA) aumenta devido ao fato de a terceirização evitar manter ativos fixos.¹⁶

A literatura tem identificado vários critérios para a escolha correta da prestadora de serviços.¹⁷ É útil distinguir as qualificações em *hard* e *soft*:

- As qualificações *hard* são tangíveis e podem ser facilmente verificadas por meio de *due diligences*. Elas se referem à habilidade de as prestadoras de serviços oferecerem soluções de baixo custo e atualizadas. Critérios importantes também são a experiência no negócio e o vigor financeiro.
- As qualificações *soft* são atitudinais. Elas podem não ser verificáveis e variar dependendo das circunstâncias. Critérios subjetivos importantes são um bom ajuste cultural, compromisso com melhorias contínuas, flexibilidade e compromisso em desenvolver relacionamentos de longo prazo. A confiança é um importante critério subjetivo.¹⁸ Um elevado nível de confiança é em geral associado ao sucesso da terceirização.¹⁹ Na maioria dos casos, o cliente e o consultor têm diferentes objetivos de negócio, que podem levar a conflitos de interesse. Por exemplo, o começo de um contrato é geralmente mais benéfico para o cliente do que para a prestadora de serviços.²⁰ À medida que o tempo passa, o contrato se torna objeto de negociação e de desentendimento. Como colocou um dos entrevistados: “A terceirização é uma operação lucrativa a curto prazo. Deve continuar lucrativa a longo prazo”.

A forma mais eficaz de encontrar os melhores fornecedores – com base em ambos os tipos de critérios, *hard* e *soft* – é obter uma informação de primeira mão. Uma técnica útil é primeiro confiar as atividades primárias a um grande número de prestadoras de serviços, para depois terceirizar as atividades mais sensíveis à melhor prestadora de serviços.²¹ Um executivo de uma grande empresa europeia de energia declarou: “Gastamos aproximadamente dois anos com pequenos negócios e um grande número de fornecedores; depois, um ano para tomar uma “posição estratégica”, terceirizando a uma aliança de poucos

players.” Não precisamos dizer que a terceirização se revelou um enorme sucesso nessa empresa.

A experiência de primeira mão consome tempo, além de ser um modo caro de descobrir se uma prestadora de serviços é ou não competente e confiável. Um modo alternativo e menos caro é usar a experiência de segunda mão (i.e., analisar a reputação da prestadora de serviços). Uma reputação de competência e confiança é um ativo importante, que as prestadoras de serviços valorizam porque as ajuda a atrair novos clientes.²² Contudo, emitir uma Requisição de Proposta não é, em geral, suficiente para determinar se uma prestadora de serviços tem boa reputação. É útil entrevistar os clientes das prestadoras e especialistas do setor para conhecer as habilidades técnicas e a capacidade das potenciais prestadoras de serviços.

Terceiro pecado capital: redigir um contrato pobre.

Um banco europeu terceirizou sua rede de telecomunicações inteira a fim de cortar custos e de refocar o seu *core business*. Esse empreendimento revelou-se um completo fracasso, pois os custos aumentaram e a qualidade dos serviços diminuiu. A principal razão do fracasso foi que os executivos se apressaram ao entrar no relacionamento com a prestadora de serviços. Gastaram muito pouco tempo com o desenvolvimento de um bom contrato, e cometeram diversos erros. O contrato, embora longo, não era preciso. Por exemplo, o banco tinha de pagar honorários extras mesmo para serviços básicos. Não havia cláusulas objetivas de avaliação de desempenho. Os honorários fixos tinham sido acordados quando o negócio do cliente estava indo muito bem. À medida que o *turnover* caiu, a relação entre os custos fixos de telecomunicações e a receita total se tornou cada vez maior. Além disso, o contrato tornou impossível trocar a prestadora de serviços, mesmo depois que o relacionamento com ela se tornou cada vez mais ácido.

Insights para os executivos. Desde os anos 1980, parcerias de prestadoras de serviços emergiram como um modelo de excelência de compra. As parcerias substituem a competição de mercado por relacionamentos mais estreitos e baseados em confiança em algumas poucas prestadoras de serviços selecionadas.²³ A noção de que as prestadoras de serviços de terceirização são parceiras e que os contratos desempenham um papel menos importante se popularizou por uma notória negociação de terceirização de TI. Em 1989, a Eastman Kodak terceirizou grande parte de suas operações para a IBM, a Digital Equipment e a Businessland. Como o relacionamento entre a Eastman



MONTAGEM SOBRE ORIGINAL MARCELO BREYNE / KROPKI

Kodak e suas prestadoras de serviços era cooperativo e baseado em contratos flexíveis, criou-se uma idéia errada de que não eram necessários contratos rígidos para o sucesso da terceirização. Contudo, existem ciladas no gerenciamento de parcerias.²⁴ Um bom contrato é essencial para o sucesso da terceirização porque ajuda a estabelecer um equilíbrio de poder entre o cliente e a prestadora de serviços.²⁵ Gastar muito pouco tempo na negociação do contrato e pretender que o relacionamento de parceria com a prestadora de serviços dê conta de todo o resto é um equívoco.²⁶ Elaborar um bom contrato é sempre importante, pois ele permite que os parceiros tracem expectativas e se comprometam com os objetivos de curto prazo. Ademais, o contrato garante um resultado seguro em caso de falhas no relacionamento.

Com respeito ao real conteúdo do contrato, considere que os melhores contratos são, simultaneamente:

- *Precisos.* Contratos mal definidos freqüentemente levam a altos custos e níveis pobres de serviço. As exigências de custo e desempenho deveriam ser estabelecidas desde o princípio, e claramente especificadas no contrato.²⁷
- *Completo.* Redigir um contrato tão completo quanto possível traz dois importantes benefícios. Primeiro, quanto mais completo o contrato, menor o risco de oportunismo potencial por parte da prestadora de serviços. Segundo, quanto mais completo o contrato, menor a probabilidade de ele envolver renegociações custosas.²⁸
- *Incentivadores.* Os contratos deveriam ser redigidos para incentivar o comportamento correto por parte da prestadora de serviços. Por exemplo, a prestadora pode obter um bônus quando seu desempenho elevar os indicadores do valor do negócio. Esse incentivo poderia ajudar a alinhar os objetivos da prestadora de serviços com os objetivos do negócio de seu cliente. O contrato também deveria prever as possíveis alterações no relacionamento ao longo de seu ciclo de vida. Por exemplo, um sistema de preço unitário pode ser usado no começo do relacionamento. O custo poderia mudar para um sistema de preço aberto à medida que o relacionamento progredisse. O contrato poderia posteriormente exigir uma mu-

dança para um acordo de participação nos resultados, a fim de que o cliente e a prestadora de serviços tivessem aí um interesse comum.

- *Equilibrados.* Em geral, os contratos unilaterais não duram muito tempo. Mesmo um contrato que penda desfavoravelmente para o lado da prestadora de serviços não é necessariamente benéfico para o cliente: os níveis de serviços caem rapidamente, e a prestadora tenta compensar algum valor impondo honorários adicionais.
- *Flexíveis.* Devido às condições mutáveis e instáveis dos negócios, os contratos de terceirização de médio e longo prazos não deveriam ser redigidos de uma forma inflexível. A cláusula de flexibilidade pode ajudar ambas as partes a se adaptarem às mudanças do meio.²⁹

O fracasso por que passou o banco europeu pode ser essencialmente atribuído a um contrato mal redigido, que carecia de precisão (i.e., os honorários extras tinham de ser pagos, mesmo para serviços básicos), flexibilidade (i.e., os honorários fixos haviam sido estabelecidos quando os negócios iam bem) e completude (i.e., era impossível mudar de prestadora de serviços, pois do contrário seriam aplicadas penalidades extremamente severas). O banco aprendeu o caminho difícil. Como destacou um dos executivos: “Gaste o tempo que for possível no desenvolvimento do contrato. Um contrato é um investimento cujo valor realmente se torna visível se o relacionamento com o fornecedor se tornar complicado”.

Quarto pecado capital: subestimar as questões de pessoal. Uma loja de departamentos européia teve de fechar por dois dias porque seus 70 empregados da gerência de recursos entraram em greve. O fechamento aconteceu durante uma importante promoção de vendas e resultou na perda de muitos milhões de euros. Essa greve ocorreu em parte por causa dos constantes rumores de que a gerência de recursos seria terceirizada. Esses rumores foram essencialmente estimulados pelo fato de que os empregados aposentados que trabalhavam nesse setor nunca haviam sido substituídos. Basicamente, seus colegas estavam com medo de ser transferidos para a prestadora

de serviços (com salários menores e menos benefícios) ou dispensados.

Insights para os executivos. A gestão eficiente das questões de pessoal é crucial porque os empregados geralmente vêm a terceirização como uma subestimação de suas habilidades. Isso pode resultar numa saída maciça antes mesmo que se tome a decisão de terceirizar. É muito difícil manter sigilo com respeito à viabilidade da terceirização e à tomada de decisão, e uma comunicação aberta é a chave para lidar com as questões de pessoal num processo de terceirização. Quando as tentativas de sigilo fracassam, os rumores começam a se espalhar. Tão logo os empregados ficam sabendo que a terceirização está em discussão, surge uma ansiedade contraproducente, e eles começam a pedir a conta em antecipação à terceirização.

As empresas que consideram a idéia da terceirização devem enfrentar duas questões de pessoal relacionadas. Primeiro, os empregados-chave devem ser mantidos e motivados. Na maioria das atividades, a terceirização não deve significar a transferência de todos os empregados para a prestadora de serviços. Quando uma atividade é realizada na empresa por um longo período de tempo, o conhecimento específico sobre a maneira de tocar essa atividade vai se acumulando bastante. Os empregados que possuem esse conhecimento específico devem ser identificados. Para mantê-los na empresa, a gerência deve estar preparada para oferecer-lhes salários e benefícios mais altos. A terceirização tem um impacto negativo sobre o sentido de segurança no emprego dos empregados e sobre sua lealdade, mesmo quando eles mantêm seus cargos na empresa. Isso pode levar à diminuição da produtividade ou ainda a ações disfuncionais, como greves. Para assegurar o comprometimento dos empregados que ficam, a empresa pode oferecer a eles novas responsabilidades. Geralmente, seu papel tende a se deslocar da entrega do serviço para a interface com a prestadora de serviços e os usuários finais. Esse importante deslocamento exige novas habilidades que somente podem ser adquiridas por meio de um rígido treinamento e um apoio contínuo.

Uma segunda questão de pessoal é que o comprometimento dos empregados transferidos para a prestadora de serviços também deve ser assegurado. Como declarou o executivo responsável por um contrato de terceirização do setor financeiro: “A retenção do conhecimento e das habilidades é a questão-chave. Independentemente do perfil do fornecedor do serviço, o trabalho efetivo é realizado por indivíduos que aproveitam suas habilidades, conhecimento, experiência e a tecnologia disponível para eles. Se ocorrer um alto *turnover* na equipe, então a qualidade do trabalho irá se deteriorar bastante, particularmente nas áreas de especialistas técnicos e no trabalho analítico”. O resultado de um esforço de terceirização depende em grande parte do comprometimento dos empregados que forem transferidos para a prestadora de serviços. Os empregados que trabalham em atividades não relacionadas ao *core business* da empresa são freqüentemente trata-

A gestão eficiente das questões de pessoal é essencial, pois os empregados geralmente vêm a terceirização como uma subvalorização de suas habilidades.

dos com menos prioridade. Uma vez que eles sejam transferidos para as prestadoras de serviço especializadas, podem receber melhores oportunidades de carreira naquilo que é encarado como o *core business* do consultor. Para muitos empregados, o emprego oferecido pela prestadora de serviços é mais atrativo do que o emprego fixo numa organização em que a atividade terceirizada é encarada como mera utilidade.

Além disso, levar em conta as considerações éticas ajuda a evitar a maior parte das questões de pessoal relacionadas com a terceirização.³⁰ Uma empresa de serviços públicos deu especial atenção a seus empregados quando decidiu terceirizar 85% de seu *budget* de TI para uma prestadora de serviços. O CIO sintetizou isso da seguinte maneira: “Queríamos encontrar uma solução que não fosse prejudicial aos empregados da área de TI”. Nesse acor-

do, a prestadora de serviços foi contratualmente obrigada a oferecer o mesmo pagamento e os mesmos benefícios aos 160 empregados transferidos para a prestadora de serviços. Esta também se comprometeu a não demitir os empregados terceirizados, nem transferi-los para outras contas sem sua aprovação. O acordo de terceirização foi endossado pelos sindicatos e se mostrou no final muito bem-sucedido.

Quando uma atividade é terceirizada, é crucial reter um pequeno grupo de gerentes para dar sustentação ao fornecedor externo.

À primeira vista, parece surpreendente que as empresas possam ganhar alguma coisa com a terceirização se meramente transferirem seus empregados para terceiros e exigirem que mantenham o mesmo nível de pagamentos e benefícios. Contudo, há muito mais na terceirização do que apenas transferir as pessoas e renegociar seus pagamentos e benefícios. A clientela múltipla permite que as prestadoras de serviços operem em uma escala inatingível por seus clientes individuais. Devido à variedade de seus clientes, as prestadoras de serviços especializadas também têm uma experiência mais profunda e ampla, que um cliente individual não pode alcançar.³¹

Quinto pecado capital: perder o controle da atividade terceirizada. A terceirização numa empresa de varejo especializado levou ao total desmantelamento do departamento interno de TI. Logo depois que a decisão de terceirizar havia sido tomada, o CIO foi deixado sozinho para negociar com a prestadora de serviços. A terceirização acabou se revelando um grande fiasco. Os custos de TI aumentaram em 20%, e o desempenho desse departamento não aumentou absolutamente nada. O contrato de cinco anos foi cancelado três anos depois de ter sido assinado. De acordo com o CIO, a terceirização resultou numa “total e perigosa perda de controle sobre TI, em inabilidade para lidar com um ambiente de mudanças e na perda de controle sobre o futuro”. Ele também perce-

beu que “ao mesmo tempo em que há importante diminuição de custos no começo do relacionamento, incorre-se rapidamente em custos adicionais”.

Insight para os executivos. Quando o desempenho de uma atividade é baixo, os executivos são tentados a recorrer à terceirização. Se um desempenho pobre é atribuível a fatores como economia em baixa escala ou falta de *expertise*, a terceirização tem sentido. Se um desempenho pobre é atribuível a uma administração pobre, a terceirização não é necessariamente a melhor solução. Por um lado, é em geral mais fácil lidar com uma prestadora de serviços do que com um departamento interno.³² Por

outro lado, a terceirização leva a grandes mudanças na administração de uma atividade. Com a terceirização, o controle da propriedade direta dos ativos e o do emprego da equipe são substituídos pelo controle por meio de um contrato. Em vez de baixar ordens, os executivos encarregados das atividades terceirizadas devem negociar os resultados com as prestadoras de serviços. Devem se assegurar do uso efetivo do serviço terceirizado pelos usuários internos, que em geral relutam em trabalhar com prestadoras de serviço externas.

Para um cliente de terceirização, é particularmente importante evitar a perda do controle sobre a atividade terceirizada. Tal perda tem duas origens distintas. Primeira, o cliente pode não ter capacidade de lidar com a prestadora de serviços. Segunda, o cliente pode não administrar ativamente a prestadora de serviços. No caso da empresa de varejo especializado explorada acima, dois erros foram cometidos simultaneamente. O departamento interno de TI foi totalmente desmantelado, e o CIO não estava suficientemente envolvido com a administração da prestadora de serviços. Ele tinha poucos contatos com os executivos da prestadora, encontrando-os formalmente uma vez por mês e informalmente menos do que uma vez por semana.

Quando uma atividade é terceirizada, é crucial manter um pequeno grupo de executivos para lidar com a prestadora de serviços. Esses executivos devem ser capa-

zes de desenvolver a estratégia da atividade terceirizada e mantê-la afinada com a estratégia global da organização. Embora as habilidades gerenciais da prestadora de serviços sejam muito importantes, elas também devem ser complementadas com habilidades técnicas. Se ninguém na empresa for capaz de avaliar os desenvolvimentos tecnológicos, a terceirização estará fadada ao fracasso. Novos empregados podem ser necessários para lidar com a prestadora de serviços. Os clientes terceirizados deveriam procurar essencialmente profissionais com experiência anterior em terceirização ou na gestão de *joint-ventures*, envolvimento numa atividade terceirizada e experiência em conduzir equipes transdisciplinares.³³ Quando uma loja de departamento terceirizou parte de sua estrutura de TI, 85% dos empregados desse setor foram transferidos para a prestadora de serviços. Metade do pessoal remanescente foi dispensada um pouco depois. Ocorreu que eles não eram capazes de lidar com a prestadora de serviços nem de dar suporte às mudanças no escopo do contrato de terceirização. Foram substituídos por profissionais com grande experiência em terceirização.

Terceirizar não significa abdicar! A falta de uma ge-

rência ativa deve ser evitada a todo custo, tal como esclarece o seguinte exemplo. Uma fabricante de computadores terceirizou grande parte de suas atividades de serviços pós-venda. Embora a justificativa para a terceirização fosse essencialmente a redução de custos, um alto padrão de desempenho da prestadora de serviços também era importante. No setor de computadores, os serviços de pós-venda são essenciais, e o fabricante de computador não gostaria de perder negócios por causa de sua prestadora de serviços. A primeira maneira de lidar com essa importante questão foi imaginar uma cláusula contratual estabelecendo que a prestadora de serviços tinha de resolver 85% dos problemas encontrados pelos usuários finais por dia. Contudo, o entrevistado deixou claro que tal cláusula é ineficiente se não for corretamente implementada. Ele explicou: “Sem um monitoramento constante da prestadora de serviços, seu índice de desempenho cairia para 70% (em vez de 85%). Não podemos aceitar esse índice baixo porque levaria a uma perda de negócios para nós”. Ao mesmo tempo em que um bom contrato é necessário, um bom sistema de aplicação do contrato também é essencial.

Tabela 1: **Custos ocultos da terceirização em dois casos de logística (US\$)**

	BAIXO NÍVEL DE IDIOSINCRASIA (I.E., ALMOXARIFADO)	ALTO NÍVEL DE IDIOSINCRASIA (I.E., FUNÇÃO LOGÍSTICA INTEIRA)
Valor contratado	\$ 1,5 milhão	\$ 4 milhões
Duração do contrato	1 ano	3 anos
CUSTOS DE PROCURA E CONTRATAÇÃO		
Número de empregados internos	4	5
Consultores externos e advogados	0	4
Custo total de procura e contratação	\$ 10.000	\$ 250.000
Razão entre o custo de procura e contratação total e o valor total contratado	0,7%	6,2%
CUSTOS DE ADMINISTRAÇÃO DO FORNECEDOR		
Número de empregados	2	2
Número de encontros formais por ano	1	12
Número de encontros informais por ano	4	12
Custos anuais de administração do fornecedor	\$ 100.000	\$ 200.000
Razão entre os custos de administração anual do fornecedor e o valor total contratado	6,7%	15%

Sexto pecado capital: subestimar os custos ocultos da terceirização. A Tabela 1 compara os custos ocultos de dois contratos de terceirização de logística. O primeiro caso é de uma empresa de manufatura que terceirizou um subsetor de sua atividade de logística: o almoxarifado. Nessa empresa, o almoxarifado era considerado um setor primário. O segundo caso é o de uma empresa de manufatura que terceirizou toda a sua função de logística. Ao tomar essa atividade, a prestadora de serviços teve de adquirir conhecimentos específicos sobre o negócio de seu cliente e sobre as idiossincrasias de sua atividade de logística.

Insight para os executivos. Os clientes de terceirização confiam em que podem avaliar se a terceirização leva ou não a economia de custos. Contudo, eles normalmente subestimam os custos que podem ameaçar seriamente a viabilidade dos esforços de terceirização.³⁴ A economia do custo de transação (TCE – Transaction Cost Economics) indica que há dois tipos principais de custos ocultos:³⁵

Os custos ocultos da terceirização são um tópico importante para os gerentes, pois podem ameaçar a fundamentação da terceirização.

- Custos de procura e de contratação da prestadora de serviços. Os custos de procura são os gastos feitos para reunir informações que identifiquem e avaliem as prestadoras de serviços convenientes. Os custos de contratação são os gastos feitos ao negociar e redigir o contrato de terceirização. Ambos os custos são incorridos antes que a operação de terceirização de fato ocorra.
- Custos de administração da prestadora de serviços. Esses custos possuem três diferentes dimensões: monitorar o acordo para se assegurar de que as prestadoras de serviços atendam às suas obrigações contratuais; barganhar com as prestadoras de serviços e sancioná-las quando não tiverem um desempenho de acordo com o contra-

to; e negociar mudanças no contrato quando ocorrerem situações não previstas. Os custos de administração das prestadoras de serviços são incorridos ao mesmo tempo em que a operação de terceirização está em curso.³⁶

A TCE indica que os custos ocultos da terceirização são essencialmente influenciados pela idiossincrasia dos recursos que estão por trás das atividades terceirizadas.³⁷ Os recursos físicos específicos referem-se a equipamentos especializados adaptado às exigências de uma certa empresa. Os recursos humanos específicos referem-se à *expertise* que os empregados adquiriram em anos de treinamento e que é útil apenas no contexto de uma empresa em particular. Quando recursos idiossincrásicos são transferidos para uma prestadora de serviços, fica muito difícil trocar a prestadora ou reintegrar a atividade terceirizada. Na medida em que a prestadora de serviços sabe que não pode ser facilmente substituída, ela pode agir de forma oportunista. Uma exploração oportunista ocorre quando as prestadoras de serviços padronizam os serviços de TI em vez de oferecer serviços personalizados. Se por um lado essa padronização per-

mite às prestadoras de serviços obter economia em maior escala, significa também que as necessidades únicas de seus clientes já não são mais satisfeitas.³⁸ As empresas que selecionam a prestadora de serviços certa e redigem um bom

contrato têm uma probabilidade menor de sofrer com o potencial oportunismo de suas prestadoras de serviços. Uma boa prestadora de serviços deve ser competente e confiável (ver segundo pecado capital). Um bom contrato deve ser, simultaneamente, preciso, completo, incentivador, equilibrado e flexível (ver terceiro pecado capital).

Contudo, procurar uma prestadora de serviços de confiança e esboçar um bom contrato custa caro. Nos dois casos apresentados acima, os custos de procura e contratação foram aproximadamente dez vezes mais altos para toda a atividade de logística do que para o contrato de terceirização do almoxarifado (6,2% vs. 0,7%). Os custos de administração da prestadora de serviços foram duas vezes mais altos para toda a atividade de logística do que para o almoxarifado (15%

vs. 6,7%).³⁹ As cifras do segundo caso foram tão altas que anularam a economia de custo da terceirização.

Os custos ocultos da terceirização representam um tópico importante para os executivos porque eles podem ameaçar a fundamentação da terceirização. Não deixa também de ser paradoxal que esses custos sejam necessários e prejudiciais ao resultado dos esforços de terceirização. Se por um lado uma terceirização bem-sucedida requer um gasto substancial com a procura, a contratação e a administração da prestadora de serviços, esses gastos também podem fazer com que os esforços de terceirização se transformem num verdadeiro fiasco. Se uma cuidadosa seleção da prestadora de serviços, a elaboração de um contrato com expectativas bem articuladas e o estabelecimento de medidas de avaliação claras custam caro, tais gastos são necessários para manter os custos da prestadora de serviços num nível aceitável. Considerando o potencial impacto dos custos ocultos da terceirização, pode ser válido contrair um custo adicional para se contratar um especialista externo. Tais especialistas têm familiaridade com terceirizações e sabem como evitar certas ciladas. Especialistas jurídicos podem ser úteis na preparação do contrato de terceirização e na negociação com a prestadora de serviço. Especialistas técnicos podem ajudar a desenvolver medidas precisas, como o nível de desempenho do serviço.

Sétimo pecado capital: deixar de planejar uma estratégia de saída. Uma empresa de varejo terceirizou

diversas atividades de TI que a alta gerência considerava primárias (centrais de dados, manutenção de aplicativos, suporte ao usuário). Contudo, a terceirização fracassou devido aos altos custos e ao baixo desempenho. Embora o vice-presidente dos serviços de informação quisesse abandonar o contrato, relutou em fazer isso. Na verdade, ele sabia que uma troca de prestadora de serviços levaria mais de seis meses, ao passo que reintegrar as atividades exigiria mais do que dez meses. Tudo o que ele poderia fazer era renegociar o contrato, implementando uma redução de 15% nos serviços em razão do baixo desempenho.

Insight para os executivos. Muitos executivos relutam em prever o fim de um contrato de terceirização. Além disso, eles freqüentemente deixam de planejar uma estratégia de saída (i.e., mudança de fornecedor externo ou reintegração de uma atividade terceirizada). Por exemplo, um gerente encarregado da gestão de recursos que havia sido terceirizada destacou que “esse acordo de terceirização é baseado num relacionamento de longo prazo. Uma mudança de fornecedor externo está totalmente fora de questão”. Essa atitude é um erro, pois a troca de fornecedores não significa necessariamente que a terceirização não deu certo. Reduzir a base do fornecedor e estabilizar relacionamentos de longo prazo com poucos fornecedores selecionados nem sempre é a melhor solução.

MARCELO BREYNE / KROPKI





De fato, os relacionamentos de terceirização podem ser vistos como um *continuum*. Numa extremidade estão os relacionamentos de longo prazo, em que um ou ambos os parceiros investem especificamente no relacionamento. Há uma vantagem considerável em se fazer a recontração do mesmo fornecedor, pois a troca de fornecedores ou a reintegração da atividade terceirizada é muito difícil.⁴⁰ Na outra extremidade estão os relacionamentos de mercado, onde o cliente pode escolher entre muitos fornecedores e mudar de fornecedor sem muito custo nem inconvenientes. Nesse caso, não há vantagem real em se contratar novamente o mesmo fornecedor. Por exemplo, uma empresa no ramo de computadores terceirizou com sucesso o telemarketing. A duração do contrato foi estabelecida em apenas um ano. A cada ano, o preço e o desempenho do fornecedor encarregado eram comparados com os de outros fornecedores. Se o forne-

dor encarregado não fizesse sempre a melhor oferta, seu contrato nunca seria renovado.

Os executivos que não querem prever o fim de um relacionamento de terceirização também têm a tendência de não incluir cláusulas de reversibilidade material (i.e., a opção de comprar de volta as instalações e equipamentos do fornecedor) e cláusulas de reversibilidade humana (i.e., a opção de contratar de volta os empregados do fornecedor) no contrato.

A ausência dessas cláusulas leva a uma base frágil de poder para qualquer negociação com o fornecedor e torna difícil a saída de um acordo de terceirização.⁴¹ Foi exatamente isso que aconteceu com a empresa de aluguel descrita anteriormente. Mesmo quando uma atividade terceirizada não é muito idiossincrásica, é importante planejar uma estratégia de saída. A troca de fornecedores ou a reintegração da atividade terceiriza-

Quadro: Os sete pecados capitais da terceirização e as lições aprendidas

MOMENTO	PECADO CAPITAL	LIÇÃO APRENDIDA
Idéia original de terceirizar 	Terceirizar atividades que não deveriam ser terceirizadas	Somente as atividades que não pertencem ao negócio essencial podem ser terceirizadas. A abordagem do essencial vs. não essencial pode ser implementada tanto no âmbito da empresa como no da atividade.
	Selecionar o fornecedor errado	Os clientes terceirizados devem procurar fornecedores que sejam capazes de fornecer as soluções mais atuais e confiáveis
	Redigir um contrato pobre	O contrato é a principal ferramenta para estabelecer um equilíbrio de poder nos relacionamentos de terceirização. Os bons contratos possuem quatro características. Devem ser precisos, completos, equilibrados e flexíveis.
Começo do relacionamento 	Subestimar as questões de pessoal	A perda de empregados-chave e a falta de comprometimento podem ameaçar seriamente a viabilidade dos esforços de terceirização. Contudo, uma boa comunicação e um comportamento ético em relação aos empregados ajudam a evitar esses problemas.
	Perder o controle da atividade terceirizada	A fim de manter o controle sobre as atividades terceirizadas, os clientes devem manter um pequeno grupo de profissionais qualificados. Uma administração ativa do fornecedor também é crucial.
	Subestimar os custos ocultos da terceirização	Os custos ocultos (i.e., de procura, contratação e administração) podem ameaçar a viabilidade dos esforços de terceirização. Os custos ocultos provavelmente são mais baixos quando são terceirizadas atividades primárias.
Troca de fornecedor ou reintegração da atividade terceirizada	Deixar de planejar uma estratégia de saída	O fim do contrato de terceirização deve ser planejado desde o princípio. É crucial estabelecer cláusulas de reversibilidade no contrato.

da se tornou muito difícil, pois não havia sido prevista no contrato.

O quadro ao lado sumariza os sete pecados capitais da terceirização e as lições a serem aprendidas.

Terceirização: riscos e oportunidades. Historicamente, a terceirização esteve restrita às atividades básicas de suporte, como serviços administrativos auxiliares. Hoje, ela se estendeu a atividades mais cruciais, como TI, telecomunicações, finanças e logística. Tipos cada vez mais complexos de terceirização têm sido desenvolvidos. Por exemplo, a emergência dos “4 PL” de logística é a maior tendência entre os fabricantes de carro dos EUA.

A General Motors possui uma *joint venture* com a Menlo Logistics, chamada Vector. Esta é responsável por toda a logística externa da General Motors. Ela opera como um quarto fornecedor, que gerencia os múltiplos terceiros da GM.⁴²

Com base numa pesquisa feita com 91 projetos de terceirização, descobri as sete maiores ciladas que podem ameaçar a viabilidade dos esforços de terceirização. Como se vê no Apêndice, os resultados estatísticos confirmam que os sete pecados capitais são bons diferenciadores entre o sucesso e o fracasso de uma terceirização. Esses resultados envolvem diversas implicações:

- Alguns pecados são mais “capitais” do que outros. “Redigir um contrato pobre” e “perder o controle da atividade terceirizada” tiveram o maior impacto sobre o resultado dos esforços de terceirização. Por outro lado, “deixar de planejar uma estratégia de saída” não foi um bom diferenciador entre sucesso e fracasso, talvez porque só seja necessário planejar uma estratégia de saída no caso de mudança de fornecedor ou reintegração da atividade terceirizada;

- Mesmo em tentativas bem-sucedidas de terceirização cometem-se erros. Os mais frequentes foram “terceirizar atividades que não deveriam ser terceirizadas”, “redigir um con-

trato pobre” e “deixar de planejar uma estratégia de saída”.

Ao comparar os esforços bem-sucedidos com os mal sucedidos, forneci pistas para se evitem os sete pecados da terceirização. Uma mensagem importante deste artigo é que alguns esforços de terceirização são fadados ao fracasso antes mesmo de o relacionamento com o fornecedor ter sido iniciado. Quando uma empresa terceiriza atividades que não deveriam ser terceirizadas, seleciona o fornecedor errado e redige um contrato pobre, a probabilidade de sucesso é próxima de zero.

Para haver sucesso na terceirização, as empresas precisam acumular um *expertise* necessário para evitar os sete pecados capitais da terceirização. Tal processo é desagradável porque consome tempo e é caro. Ao longo desta pesquisa, percebi que esse conhecimento raramente foi capitalizado no nível organizacional. É desagradável na medida em que minha pesquisa indica que os sete pecados capitais são muito similares entre si. Portanto, acredito piamente que as empresas que usam muita terceirização poderiam ganhar mais se montassem um departamento dedicado a capitalizar o conhecimento dos gestores com a terceirização.⁴³ Tal departamento deve ser encarregado de compartilhar e estimular experiências com terceirização prévias e conhecimentos por toda a empresa. Estabelecer uma função dedicada à terceirização pode ser um luxo para pequenas empresas ou empresas que fazem pouca terceirização. Nesse caso, a informação relacionada à terceirização pode ser reunida ao nível do departamento de compras.

“Redigir um contrato pobre” e “perder o controle da atividade terceirizada” têm grande impacto sobre o resultado dos esforços de terceirização.

A terceirização é uma forma de as empresas cortarem custos, aumentarem o desempenho e focarem seus limitados recursos em seu *core business*. Contudo, ela também pode ser perigosa se não for adequadamente implementada. As empresas devem pensar seriamente na maneira de lidar com os sete pecados capitais antes de tomar suas decisões de terceirização.

Apêndice:

Informação sobre as empresas e operações de terceirização. Minhas descobertas estão baseadas numa extensa pesquisa da literatura acadêmica e um estudo em profundidade de 91 casos de terceirização com várias características (ver Tabela ao lado). Os dados primários foram coletados por meio de questionários detalhados e entrevistas. Há dois tipos amplos de terceirização: (1) terceirização como uma alternativa à integração vertical e (2) terceirização como meio de desintegração vertical (i.e., atividades de terceirização que foram realizadas na empresa). Neste artigo, foco o segundo tipo de terceirização. Para identificar as publicações dos contratos de terceirização, conduzi uma extensa pesquisa eletrônica com base em duas grandes bases de dados: ABI/Inform-Global e Reuters. Compilei uma amostra inicial de 816 casos de terceirização do tipo “desintegração vertical”. Obtive respostas a um questionário em 91 casos (taxa de resposta de 11%). Cada questionário veio de uma empresa diferente. Os respondentes eram altos gerentes responsáveis por atividades de terceirização. Devido a limitações financeiras, só pude conduzir as entrevistas em aproximadamente metade dos casos. Salvo em alguma condição mencionada, todos os dados e ilustrações apresentados são originários desse projeto de pesquisa.

Para avaliar se os esforços de terceirização foram bem sucedidos ou fracassaram, usei uma escala Likert de cinco pontos (de “absolutamente insatisfeito” a “totalmente satisfeito”). Os esforços de terceirização foram considerados bem-sucedidos quando os gerentes se mostraram “muito satisfeitos” ou “totalmente satisfeitos”. E foram considerados fracassados quando os gerentes se mostraram “absolutamente insatisfeitos”, “não satisfeitos” ou “moderadamente satisfeitos”. Usando essa metodologia, 63% dos esforços de terceirização foram considerados bem-sucedidos e 37% fracassados. Para checar a confiabilidade dos meus

PERFIL DAS EMPRESAS	PORCENTAGEM DA AMOSTRA
Origem geográfica	
Europa	76
América do Norte	24
Setores	
Matérias-primas e empresas de serviços públicos	22
Manufatura	41
Serviços	24
Setor financeiro	13
Número de empregados	
< 1.000	24
1.000 > 10.000	38
> 10.000	38
PERFIL DAS OPERAÇÕES DE TERCEIRIZAÇÃO	PORCENTAGEM DA AMOSTRA
Tipo de atividade terceirizada	
Tecnologia da informação	54
Telecomunicações	7
Logística	17
Finanças	7
Outros	15
Valor contratado	
< \$ 10 milhões	38
\$ 10-100 milhões	30
> \$ 100 milhões	24
Porcentagem do orçamento terceirizada	
0-20%	11
21-40%	12
41-60%	11
61-80%	23
81-100%	43

dados, desenvolvi um índice objetivo do sucesso da terceirização utilizando nove itens binários: (1) redução de custos, (2) habilidade em transformar custos fixos em variáveis, (3) controle de despesas, (4) administração de pessoal, (5) desempenho total, (6) acesso às melhores competências, (7) acesso ao pessoal mais qualificado, (8) melhora na qualidade dos serviços, e (9) realocação de recursos para o *core business*. O número médio de objetivos encontrado foi de respectivamente 3,2 para as ter-

ceirizações fracassadas e 6,8 para os casos de sucesso. Os resultados de uma análise da ANOVA indicam que essa diferença é estatisticamente significativa ($F = 16.1$; $p < 0.01$).

A tabela abaixo lista cada pecado na primeira coluna, o número (e porcentagem) de esforços malsucedidos em que estava envolvido o pecado na segunda coluna e o número (e porcentagem) de esforços bem-sucedidos que continham o pecado, na terceira coluna.

PECADO CAPITAL	NÚMERO (E PORCENTAGEM) DE ESFORÇOS FRACASSADOS QUE CONTÊM O PECADO	NÚMERO (E PORCENTAGEM) DE ESFORÇOS BEM-SUCEDIDOS QUE CONTÊM O PECADO	RESULTADO DO TESTE DE QUI-QUADRADO
Terceirizar atividades que não deveriam ser terceirizadas	50 (55%)	26 (28%)	$X^2 = 5.46^{**}$
Selecionar o fornecedor errado	27(30%)	8 (9%)	$X^2 = 5.58^{**}$
Redigir um contrato pobre	63(69%)	21 (23%)	$X^2 = 16.40^{***}$
Subestimar as questões de pessoal	35(38%)	19 (20%)	$X^2 = 2.99^*$
Perder o controle da atividade terceirizada	34(37%)	5 (6%)	$X^2 = 12.82^{***}$
Subestimar os custos ocultos da terceirização	13(14%)	4 (4%)	$X^2 = 2.60^*$
Falhar ao planejar uma estratégia de saída	41(46%)	33 (36%)	$X^2 = 0.70$

* $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$.

Jérôme Barthélemy

Prof. de Estratégia na ESSEC Business School

Ph.D pela HEC, Paris

E-mail: barthelemy@essec.fr

Texto traduzido por Pedro F. Bendassolli

Artigo originalmente publicado na *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 2, p. 87-100, May 2003.

Copyright 2004 Academy of Management. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a permissão por escrito da Academy of Management. Para obter autorização entre em contato com Copyright Clearance Center: www.copyright.com

Notas

¹ THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. *Designing tomorrow's organization*, London, 1999.

² GILLEY, K. e RASHEED, A. 2000. Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26 (4): 736-790.

³ QUINN, J. B. e HILMER, F. Strategic outsourcing, *Sloan Management Review*, Summer: 43-55, 1994.

⁴ JENNINGS, D. 1996. Outsourcing opportunities for financial services. *Long Range Planning*, 29 (3): 393-404.

⁵ BRYCE, D. e USEEM, M. The impact of corporate outsourcing on company value. *European Management Journal*, 16 (6): 635-643, 1998.

⁶ Ver, por exemplo, HUBER, R. How Continental Bank outsourced its "crown jewels". *Harvard Business Review*, Jan.-Feb.: p. 121-129, 1993;

CROSS, J. IT outsourcing: British Petroleum's competitive approach. *Harvard Business Review*, May-June: p. 94-102, 1995; e MCFARLAN, F. e NOLAN, R. How to manage an IT outsourcing alliance. *Sloan Management Review*, Winter: p. 9-23, 1995. Contudo, há exceções, como ANG, S. e TOH, S. Failure in software outsourcing: A case analysis. In WILLCOCKS, L. & LACITY, M. (Eds.) *Strategic Sourcing of Information Systems: Perspectives and Practices*, Chichester: John Wiley, p. 351-368, 1998.

⁷ SITKIN, S. Learning through failure: The strategy of small losses. In CUMMINGS, L. & STAW, B. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, 1992.

⁸ LACITY, M. & HIRSCHHEIM, R. The information systems outsourcing bandwagon. *Sloan Management Review*, Fall: p. 73-86, 1993. LOH, L. & VENKATRAMAN, N. Diffusion of Information Technology outsourcing: Influence sources and the Kodak effect. *Information Systems Research*, 3 (4): 334-358, 1992. ANG, S. & CUMMINGS, L. Strategic response to institutional influences on information systems outsourcing. *Organization Science*, 8 (3): 235-255, 1997.

⁹ BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120, 1991. Referências clássicas com relação ao *Resource Based View* das empresas incluem AMIT, R. e SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46, 1993; DIERICKX, I. e COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35 (12): 1504-1511, 1989; TEECE, D., PISANO, G. e SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533, 1997.

¹⁰ O caso dos consumidores norte-americanos da indústria eletrônica é clássico. Unidades de negócio de baixo desempenho começaram a terceirizar para fornecedores asiáticos a manufatura de componentes. Naquela época, a maioria deles nem sequer tinha ensinado seus fornecedores a fabricar esses componentes. Como a terceirização levou a custos menores, rapidamente ela se espalhou por toda a indústria de eletrônicos dos EUA. Mais tarde, os fabricantes norte-americanos descobriram que seus fornecedores eram incapazes ou não estavam dispostos a atendê-los como exigido. Contudo, eles tinham perdido suas habilidades de fabricação e não poderiam impedir os fornecedores de entrarem no mercado por si próprios. Ver BETTIS, R., BRADLEY, S. e HAMEL, G., 1992. Outsourcing and industrial decline. *The Academy of Management Executive*, 6(1): 7-22.

¹¹ DESS, G., RASHEED, A., MCLAUGHIN, K. e PRIEM, R. The new corporate architecture. *Academy of Management Executive*, 5 (3): 7-20, 1995. MARKIDES, C. Consequences of corporate refocusing: Ex ante evidence. *Academy of Management Journal*, 35, 398-412, 1992. D'AVENI, R. e RAVENSCRAFT, D. Economies of integration versus bureaucracy costs: Does vertical integration improve performance? *Academy of Management Journal*, 37 (5): 1167-1206, 1994.

¹² LEIBLEIN, M., REUER, J. e DALSACE, F. Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological

performance, *Strategic Management Journal*, 23 (9): 817-833, 2002. POPPO, L. e ZENGER, T. 1998. Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based and measurement explanations for make-or-buy in information services, *Strategic Management Journal*, 19 (9), 853-877. B. SILVERMAN, NICKERSON, J. e FREEMAN, J. Profitability, transactional alignment and organizational mortality in the U.S. trucking industry. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, p. 31-52, 1997.

¹³ LACITY, M., WILLCOCKS, L. e FEENEY, D. The value of selective IT outsourcing. *Sloan Management Review*. Spring: 13-25, 1996.

¹⁴ Embora o transporte tenha sido terceirizado por um longo tempo, a logística foi amplamente interiorizada nesta empresa.

¹⁵ Para uma revisão, ver RAZZAQUE, M. e SHENG, C. Outsourcing the logistics function: A literature review. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 28 (2): 89-107, 1998.

¹⁶ RABINOVITCH, E., WINDLE, R., DRESENER, M. e T. Corsi. Outsourcing of integrated logistics functions: An examination of industry practices, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29 (6): 353-373, 1999.

¹⁷ Agradeço ao revisor anônimo por ter sugerido este exemplo.

¹⁸ A confiança pode ser definida como a expectativa de que o fornecedor não irá tirar vantagem do cliente, mesmo quando isso for possível. Ver ZAHEER, A., MCEVILY, B. e PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance, *Organization Science*, 9 (2): 141-159, 1998.

¹⁹ MOHR, J. e SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, 15 (2): 135-152, 1994.

²⁰ No começo do contrato, o cliente recebe um pagamento de capital e transfere os problemas ao fornecedor.

²¹ RING, P. e VAN DE VEN. A. Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, 13 (7): 483-498, 1992.

²² BARNEY, J. e HANSEN, M. Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 15 (2): 175-190, 1994.

²³ LAMBERT, D., EMMELHAINZ M. e GARDNER, J. Building successful logistics partnerships, *Journal of Business Logistics*, 20 (1): 165-181, 1999. ANDERSON, J. e NARUS, J. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 54 (1): 42-58, 1990.

²⁴ ACKERMAN, K. Pitfalls in logistics partnerships, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 26 (3): 35-37, 1996. LAMBERT, D., EMMELHAINZ, M. e GARDNER, J. Building successful logistics partnerships, *Journal of Business Logistics*, 20 (1): 165-181, 1999.

²⁵ SAUNDERS, C., GEBELT, M. e HU, Q. Achieving success in information systems outsourcing, *California Management Review*, 39 (2): 63-79, 1997.

²⁶ WILLCOCKS, L. e CHOI, C. Co-operative partnership and "total" IT outsourcing: from contractual obligation to strategic alliance, *European Management Journal*, 13 (1): 67-78, 1995.

²⁷ Uma mensuração realista do sucesso da terceirização nunca é fácil. De fato, as medidas mais importantes do sucesso da terceirização são frequentemente intangíveis.

²⁸ Parkhe, A. 1993. †Strategic alliances structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4): 794-829.

²⁹ Harris, A., Giunipero, L. e Hult, G. Impact of organizational and contract flexibility on outsourcing contracts, *Industrial Marketing Management*, 27 (5): 373-384, 1998.

³⁰ Ver HENDERSON, M. Ethical outsourcing in the UK financial services: employees rights, *Business Ethics*, 6 (2): 110-124, 1997. De acordo com esse artigo, os empregados terceirizados têm os seguintes direitos: direito à informação, a um pagamento justo, de não ser demitido e não sofrer discriminação.

³¹ ALEXANDER, M. & YOUNG, D. Outsourcing: Where's the value?, *Long Range Planning*, 29 (5): 728-730, 1996.

³² Poppo, L. Influence activities and strategic coordination: Two distinctions of internal and external markets, *Management Science*, 41 (12): 1845-1859, 1995.

³³ USEEM, M. e HARDER, J. Leading laterally in company outsourcing, *Sloan Management Review*, Winter: 25-36, 2000.

³⁴ MALTZ, A. e ELLRAM, L. Total cost of relationship: An analytical framework for the logistics outsourcing decision, *Journal of Business Logistics*, 18 (1): 45-65, 1997.

³⁵ WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press, 1985. WILLIAMSON, O. E. *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, 1975. MASTEN, S., MEEHAN, J. e SNYDER, E. The costs of organizations, *Journal of Law, Economics and Organization*, 7 (1): 1-25, 1991. DYER, J. Effective interfirm collaboration: how firms minimize

transaction costs and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, 18 (7): 535-556, 1997. ANG, S. e STRAUB, D. Production and transaction economies and IT outsourcing: A study of the US banking industry, *MIS Quarterly*, 22 (4): 535-548, 1998. BARTHELEMY, J. The hidden costs of IT outsourcing, *MIT Sloan Management Review*, Spring: p. 60-69, 2001.

³⁶ Na literatura da TCE, os custos de procura e contrato são chamados custos de transação *ex ante*, e os custos de administração do fornecedor são chamados custos de transação *ex post*.

³⁷ WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, 36 (2): 269-296, 1991. JOSKOW, P. Asset specificity and the structure of critical relationships: Empirical evidence, *Journal of Law, Economics and Organization*, 4 (1): 95-117, 1988.

³⁸ B. KLEIN, CRAWFORD, R. e ALCHIAN, A. Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process, *Journal of Law and Economics*, XXI (2), 297-326, 1978.

³⁹ Esta diferença é ainda mais significativa à medida que os custos ocultos da terceirização são fixados. Em outras palavras, eles são muito sensíveis a economias de escala. Ver DYER, J. *Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry*, *Strategic Management Journal*, 17 (4): 271-291, 1996.

⁴⁰ DYER, J., CHO, D. e CHU, W. Strategic supplier segmentation: the next "best practice" in supply chain management, *California Management Review*, 40 (2): 57-77, 1998. WEISS, A. e ANDERSON, E. Converting from independent to employee salesforce: The role of perceived switching costs, *Journal of Marketing Research*, 29 (1): 101-115, 1992. KLEMPERER, P. The competitiveness of markets with switching costs, *Rand Journal of Economics*, 18 (1): 138-150. PORTER, M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.

⁴¹ GREER, C. YOUNGBLOOD, S. e GRAY, D. Human resource management outsourcing: The make or buy decision, *Academy of Management Executive*, 13 (3): 85-96, 1999.

⁴² Sou grato ao revisor anônimo por ter pontuado esta importante questão. Uma discussão do relacionamento entre a Menlo Logistics e a General Motors pode ser encontrada em www.vectorSCM.com

⁴³ Foi demonstrado, em relação a um tema correlato, que as empresas que têm se dedicado à função de aliança produzem mais valor do que as outras. Ver KALE, P., DYER, J. e SINGH, H. Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function, *Strategic Management Journal*, 23, (8): 747-768, 2002.