

GESTÃO DE *SOURCING* EM OPERAÇÕES DE SERVIÇO: UMA REVISÃO NA LITERATURA

Maria Clara Lippi¹
Lethícia Mallet Vivas²
Raquel Gonçalves Coimbra Flexa³

Data de recebimento: 05/06/2017

Data de aceite: 07/07/2020

Resumo

Esse artigo tem como objetivo realizar uma revisão bibliográfica sobre gestão de *sourcing* em operações de serviço, nas literaturas nacional e internacional. Para isso, foi realizada uma busca nas bases Emerald, CAPES e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), sem filtro quanto ao ano de publicação, o que possibilitou um maior universo de busca e possibilidade de avaliar a evolução do conceito de *sourcing* ao longo dos anos. Para a compilação dos conteúdos da busca bibliográfica, foi realizada uma redação sintóptica dividida em cinco temas: decisão de interação vertical, modelos de *sourcing*, processos de gestão de *sourcing*, gestão de relacionamentos e mecanismos de governança. O resultado da pesquisa demonstrou que a gestão de *sourcing* vem assumindo espaços cada vez maiores na pauta estratégica das organizações, uma vez que é compreendida como fonte de vantagem competitiva, apesar do grau de maturidade desses processos ainda ser baixo na maior parte dos arranjos organizacionais. Verificou-se, também, que os gestores, em sua maioria, já compreenderam a relação entre a gestão de *sourcing* e o desempenho das operações organizacionais. Há ainda uma lacuna quanto ao amadurecimento dos frameworks decisórios existentes e as discussões de projeto (estrutura organizacional, processos, estrutura de relacionamentos, mecanismos de governança, por exemplo) associadas à sustentação dos modelos de gestão de *sourcing*.

Palavras-chave: Sourcing. Gestão de operações. Serviços. Contratos. Relações interorganizacionais.

SOURCING MANAGEMENT IN SERVICE OPERATIONS: LITERATURE REVIEW

¹ Possui graduação em Engenharia de Produção pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (2012), graduação em Direito pela Universidade Estácio de Sá (2017) e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2016). E-mail: mariaclara.lippi@gmail.com

² Possui mestrado no Programa de Engenharia de Produção da COPPE-UFRJ (2015), na área de Gestão e Inovação. Graduação em Engenharia de Produção pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (2012), com período cursado na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. E-mail: lethiciavivas@gmail.com

³ possui Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2003), Mestrado em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ (2005) e Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas no CEFET-RJ (2018). E-mail: raquelflexa@gmail.com

Abstract

This paper purpose is to carry out a literature review on sourcing management in services operation, including Brazilian and international publications. The search was held in three different bases: Emerald, CAPES and BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações). There was no restriction on publication date and it allowed the researchers to have a wide range of results and they also could analyze the concept evolution through the years. The sintoptic review was organized in five themes: vertical integration decision, sourcing models, sourcing management processes, relationship management and governance mechanisms. The research results show that strategic importance of sourcing management is increasing in managers agenda, as a source of competitive advantage, although it's still a low maturity process in most cases. Researchers also realized that managers understand that sourcing management and operational performance are strong linked. Nonetheless, there are gaps related to decision frameworks maturity and project decisions (organizational structure, processes, relationship structures, governance mechanisms, for example) that enables sourcing management models' sustentation.

Keywords: Sourcing. Operations management. Services. Contracts. Interorganizational relationship.

Introdução

“O trabalho em toda organização é a soma de uma série de processos ou serviços” (COHEN; YOUNG, 2005, p.21). Independentemente de suas características, esses serviços deverão ser supridos ou executados por alguma fonte, seja ela externa ou interna à organização. Nesse sentido, a prática de *outsourcing* vem sendo adotada, de forma crescente, pelas organizações, principalmente no mercado brasileiro (FREITAS, 2009).

Sparrow (2003) aponta que as organizações têm incorporado com maior frequência abordagens de *sourcing* dentro de suas atividades como forma de estimular configuração de estruturas mais ágeis e flexíveis para responder às mudanças e demandas do mercado.

O debate sobre *sourcing* em serviços ganha complexidade frente ao contexto industrial dado que envolve diferentes níveis de atores, tanto na organização provedora de serviço quanto na organização cliente, implicando em uma diversidade de dimensões de comportamentos individuais e organizacionais no intuito de gerir relacionamentos de longo prazo. Além disso, o *outsourcing* apresenta-se como objeto de frequente discussões nas organizações pois, cada vez mais, ampliam participação e conseqüente impacto em suas operações de negócio. (MOLIN; AGE, 2017)

Com a ampliação do leque de contratações por parte das organizações e a tendência à “desintegração” vertical, as empresas clientes passam a enfrentar um novo desafio que consiste em gerir os relacionamentos com os prestadores de serviços (KAKABADSE; KAKABADSE, 2003). Ao mesmo tempo em que a organização cliente se exime de determinada atribuição ao terceirizá-la, também assume uma nova função referente à gestão do relacionamento estabelecido com o provedor, gerando a necessidade de pensar no fluxo de processos e na coordenação e controle dos mesmos dentro da estrutura organizacional.

Há uma extensa literatura sobre *outsourcing* no âmbito da gestão de operações, focada principalmente na identificação das condições nas quais a firmas decidem sobre o *outsourcing*, os tipos de serviços que são escolhidos nessa decisão, os níveis de investimento, as formas de inovação e a competição nesse contexto (CEZAR et al., 2016). Dada a importância crescente do tema, esse artigo tem como objetivo realizar uma revisão bibliográfica sobre gestão de *sourcing* em operações de serviço e, para isso, se apresenta em quatro partes principais.

Na primeira parte é exposto o método utilizado para a busca bibliográfica, com definição de fontes, palavras-chave e mecanismos de filtro. Na segunda parte é feita uma redação sintóptica dos conteúdos coletados nas publicações encontradas, dividindo a revisão em cinco temas: decisão de interação vertical, modelos de *sourcing*, processos de gestão de *sourcing*, gestão de relacionamentos e mecanismos de governança. Por fim, os resultados são discutidos, com análises sobre cada um dos cinco temas citados, e algumas outras considerações sobre a pesquisa são tecidas.

Método

Para que fossem identificados os principais corpos conceituais referentes à gestão de *sourcing*, realizou-se uma revisão sistemática da literatura nas principais bases de pesquisa. O método da revisão sistemática, segundo Khan et al (2001), busca “as evidências sobre uma questão claramente formulada que usa métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e apreciar criticamente pesquisas primárias relevantes, e para extrair e analisar dados dos estudos que forem incluídos na revisão”.

O levantamento bibliográfico realizado adotou adaptações do método proposto por Da Silva (2009) e utilizou as bases Emerald, CAPES e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). A busca foi direcionada para a obtenção de uma perspectiva geral dos principais atributos da gestão de *sourcing*, levando em conta a evolução do conceito e a forma como vem sendo aplicado nas organizações.

As palavras-chave indicadas na **Figura 1** foram empregadas de modo a convergir com os objetivos de busca, a partir da realização de combinações entre estas. A quantidade de combinações foi estabelecida de acordo com a disponibilidade de cada base, tendo em vista resultados mais direcionados e refinados.

Figura 1: Lista de palavras-chave para revisão bibliográfica

Lista de palavras-chave (inglês)	Lista de palavras-chave (português)
<i>Outsourcing</i>	fornec*
<i>contract portfolio</i>	carteira de contratos
<i>contract governance</i>	governança contratos
<i>interorganizational relationships</i>	relações interorganizacionais
<i>contract management</i>	gestão de contratos
<i>Procurement</i>	Aquisições
<i>Purchasing</i>	Compras
<i>Contract</i>	Contrat*
<i>Management</i>	Gestão
<i>Sourcing</i>	Terceirização

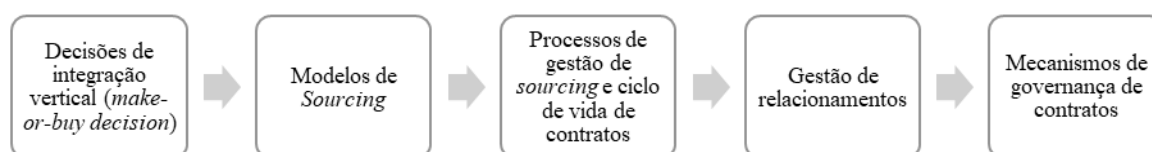
Fonte: autores (2017)

As combinações de palavras-chave contidas na primeira coluna (“Lista de palavras-chave (inglês)”) foram utilizadas em todas as bases. Somente na base CAPES que se optou por também executar a busca com o conjunto de palavras-chave em português e, na BDTD, isto ocorreu somente com as palavras-chave “terceirização” e “carteira de contratos”, uma vez que a base é brasileira e a tradução de “*outsourcing*” e “*contract portfolio*” poderia ser diferente e causar perda de alguns resultados. Outra opção assumida pelas autoras foi a não restrição do filtro em relação aos anos de publicação, o que possibilitou um maior universo de busca. Essa decisão também permitiu que a pesquisa pudesse avaliar a evolução do conceito de *sourcing* ao longo dos anos. A partir do filtro realizado após a revisão sistemática, aplicou-se ainda o método “bola de neve” na obtenção de outros resultados relevantes.

Resultados

Este tópico discorre sobre os conceitos e ferramentas emergentes da pesquisa, conforme organizado pela **Figura 2**.

Figura 2: Organização das questões associadas à gestão de *sourcing*



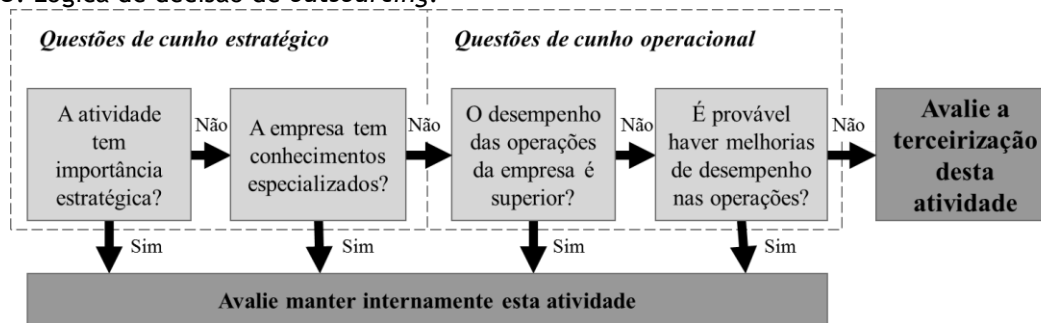
Fonte: autores (2017)

Decisão de integração vertical (make-or-buy decision)

A decisão de integração vertical (*make-or-buy decision*) possui como resultado a definição se determinada atividade será realizada internamente pela organização ou se é mais razoável contratar outra(s) organização(ões) para realizá-la. Portanto, ela está diretamente relacionada à delimitação das fronteiras organizacionais. Este tópico apresenta os principais modelos e critérios encontrados na literatura que apoiam a tomada deste tipo de decisão.

Dentro do escopo da administração da produção, o primeiro modelo (Figura 3) a ser apresentado é aquele estabelecido por SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON (2010) no contexto do projeto da rede de suprimentos. Os critérios que conduzem à decisão são a importância estratégica, a detenção de conhecimentos especializados, o desempenho das operações, e a possibilidade de melhoria de desempenho. Além disso, o modelo apresenta duas únicas saídas, de modo que resultantes parciais seriam possíveis somente alterando o escopo do objeto decisório, qual seja, a “atividade”.

Figura 3: Lógica de decisão de *outsourcing*.



Fonte: Adaptado de SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON (2010, p.145)

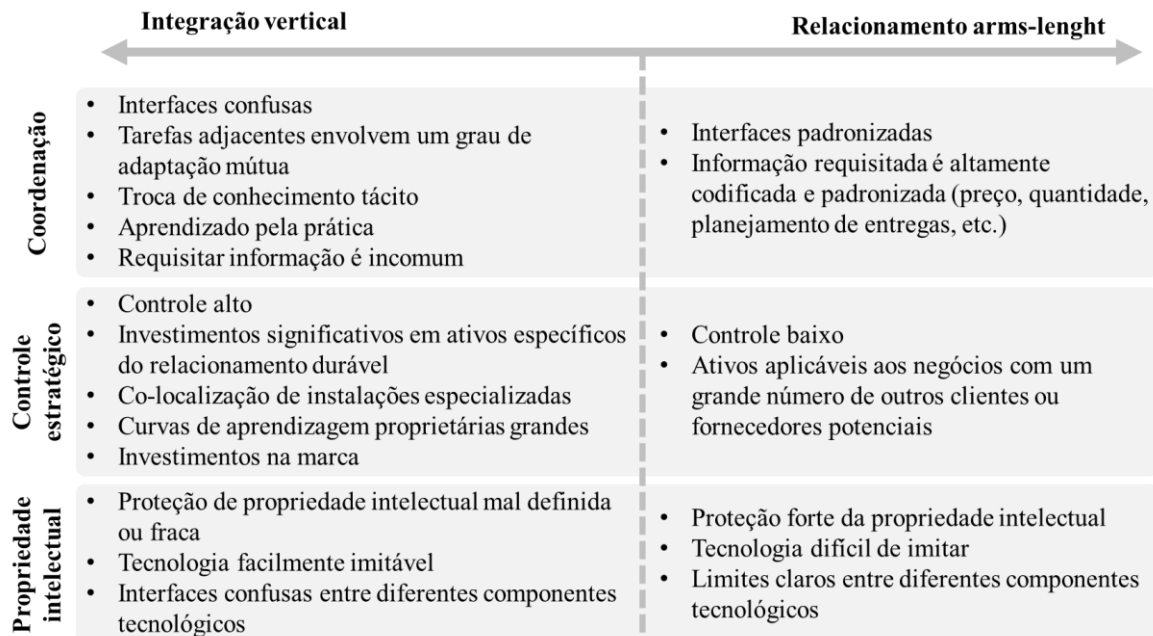
Fill e Visser (2000) sugerem três dimensões a serem consideradas na decisão de *sourcing*: a dimensão estratégica, a de custos e a do ambiente. Lacity e Willcocks (1995) atentam para a importância de se avaliar os riscos associados a esse tipo de decisão. Segundo os autores, esta análise pode ser difícil, dada a existência de custos não explícitos, a falta de comparabilidade de dados internos e externos e o problema de definir um mecanismo de aferição de desempenho do provedor.

Sampaio; Di Serio (2000) sugerem as perspectivas econômica, do custo de transação, estratégica e multidimensional para avaliar a decisão de *sourcing*. A análise econômica, figura como uma das mais antigas e consiste na comparação entre os custos de produzir e o de comprar. Já a teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1991) se concentra na avaliação do risco da relação entre contratado e contratante. Ao reduzir este risco, reduz-se automaticamente o custo da troca. Por outro lado, PORTER (1990), defende a tomada de decisão como uma ação que busca vantagens competitivas para o negócio. Por tanto, a decisão de integração vertical deve estar ancorada em suas repercussões na vantagem competitiva do negócio. A análise multidimensional considera outros fatores na decisão, como: a capacidade de inovar, as tecnologias próprias, os recursos humanos disponíveis, o montante de custos e despesas, entre outros (LONSDALE, 1999).

O *7th Annual Outsourcing Index*, publicado pelo *Outsourcing Institute* (2004), apontou que os motivos considerados pelas organizações quando da opção pelo *outsourcing* eram: aumentar o foco; reduzir/controlar custos; ganhar acesso a capacitações de nível mundial; não disponibilidade de recursos internamente; reduzir tempo de chegada ao mercado; tirar proveito da estratégia offshore; compartilhar riscos; ou função difícil de gerenciar. Para apoiar a decisão “*make-or-buy*”, Hayes et al. (2008) definem um modelo (

Figura 4) que estabelece a relação entre a estrutura de relacionamento da organização com o provedor e seus limites organizacionais. O objetivo é mostrar sob que circunstâncias a integração vertical ou a terceirização devem ser cogitadas pela organização.

Figura 4: Modelo para definição dos limites organizacionais



Fonte: Adaptado de Hayes et al. (2008, p. 161)

Ainda, apesar de a

Figura 4 apresentar somente os polos opostos de decisão, deve-se entender que as diferenças estabelecidas para cada decisão (coordenação, controle estratégico e propriedade intelectual), não devem ser encaradas como uma tipologia e sim como “graus de integração vertical” (HAYES et al., 2008).

Os aspectos inerentes à decisão de *sourcing* são considerados por Soares (2007, p. 183) como “um problema real de gestão nas organizações”. A autora analisa 28 métodos e abordagens para decisão “make-or-buy” de tecnologia da informação e identifica algumas limitações no campo, quais sejam, ausência de linguagem comum no tema; falta de convergência quanto às bases teóricas utilizadas; e baixo nível de comprovação empírica das proposições (SOARES, 2007, p. 183). Em função da complexidade do objeto, a tarefa de prescrever previamente as variáveis ou critérios de decisão depende do contexto específico de cada organização e que o alinhamento desta com as estratégias organizacional e de *sourcing* são imprescindíveis.

Modelos de Sourcing

Uma vez definidas as atividades que serão realizadas externamente à organização, a definição do modelo de *sourcing* a ser adotado é a próxima decisão a ser tomada. Por modelo de *sourcing*, entende-se os possíveis arranjos para prestação do serviço, principalmente no que diz respeito aos atores envolvidos na atividade e seus relacionamentos. Em um contexto de aumento da competitividade e da relevância do

conhecimento sobre a gestão dos relacionamentos (internos e externos), Cohen e Young (2005) apontam sete alternativas de *sourcing*, conforme sintetizado na

Figura 5.

Figura 5: Modelos de relacionamento de *sourcing*

Relacionamento de Sourcing	Conceito
Internal Delivery	Descreve a prestação de serviço pelo próprio pessoal interno à empresa sem uma tentativa de padronização dos serviços. É um tipo limitado de terceirização em respeito à escala e conhecimento do processo.
Shared Services	Cria-se internamente uma nova empresa que ofereça serviços a toda organização, proporcionando ganhos em escala, padronização e controle de custo. Além disso, o fato de não envolver outra organização, mantém a estratégia e sigilo das atividades internas aos seus funcionários.
Branded-services company	É uma empresa que oferece serviço compartilhado internamente, porém se apresenta também ao mercado, atuando como um novo centro de lucro, porém dividindo atenções com o gerenciamento de outros clientes.
Full-service outsourcing	Modelo clássico onde a organização assina um contrato com um único provedor para a prestação de todas as funções dentro de determinada categoria de serviço. Os maiores benefícios são uma gestão menos complexa e benefícios em escala.
Prime contractor	Contrata um único provedor que gerencie a prestação de serviços com diversos prestadores de serviços, viabilizando uma melhor negociação e conhecimento de melhores práticas.
Best-of-breed consortium	Tem uma pequena diferença em relação ao Contratante Principal, porque neste a empresa participa no gerenciamento e contratação dos provedores junto a empresa de interface.
Selective Outsourcing	Ao invés de contratar um único provedor, seleciona e gerencia múltiplos provedores com um nível de dificuldade de gerenciamento maior, porém uma melhor seleção por capacidades específicas.

Fonte: Adaptado de Cohen e Young (2005)

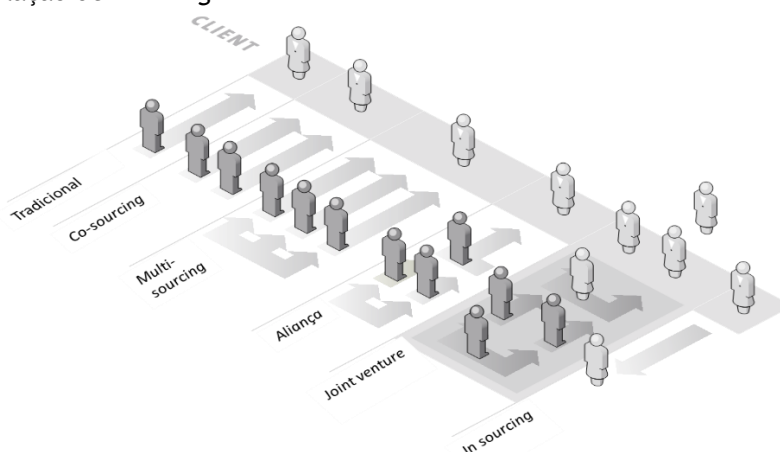
Estas alternativas são ordenadas numa lógica de expor os modelos de *sourcing* que permeiam os modelos tradicionais (*outsourced* e *insourced*). A competição atual justifica a necessidade desses modelos

intermediários, pois estes ampliam o universo de escolha sobre os relacionamentos de provimento de serviços e as capacitações necessárias para torna-las exequíveis. Conforme o modelo escolhido se aproxima do *outsourcing* seletivo, o acesso às capacidades *best-in-class* torna-se maior e mais frequente. Por outro lado, os modelos que caminham na direção da entrega interna tendem a apresentar maior controle por parte da organização no que diz respeito a prestação de serviço. (COHEN; YOUNG, 2005)

Em uma segunda visão acerca dos modelos de *sourcing*, Hyder, Heston e Paulk (2006) definem um conjunto de relações de provimento de serviços que eventualmente podem ser estabelecidas por uma organização. Este conjunto de relações é classificado conforme indicado na

Figura 6, na qual os atores em cinza claro são internos à organização e os em cinza escuro são externos.

Figura 6: Tipos de relação de *sourcing*



Fonte: Hyder, Heston e Paulk (2006, p. 5)

A

Figura 7 descreve os aspectos de cada uma das relações representadas na **Figura 6**.

Figura 7: Tipos de relação de *sourcing* segundo Hyder, Heston e Paulk (2006)

Relacionamento de Sourcing	Tradução livre	Conceito
Traditional	Terceirização tradicional	Caracterizada pelo relacionamento do cliente com apenas um provedor
Co-sourcing	Co-sourcing	O cliente recebe o serviço de dois provedores que trabalham em conjunto
Multi-sourcing	Multi-sourcing	Definida pela contratação e o gerenciamento de múltiplos provedores
Alliance	Aliança	Apesar do contrato ser assinado por apenas um provedor, monta-se uma rede entre diversos provedores para prover serviço ao cliente
In sourcing	In sourcing	Uma unidade dentro da organização centraliza o provimento de serviços, usualmente medida por níveis de serviço
Joint venture	Joint venture	Um novo empreendimento é criado para a prestação de serviços. Composto tanto por clientes quanto provedores

Fonte: Adaptado de Hyder, Heston e Paulk (2006)

Duening e Click (2005), por sua vez, simplificam o gerenciamento da terceirização em dois modelos: ou (a) existe a transação com um único provedor de serviços diversos ou (b) se estabelecem vários contratos com provedores múltiplos. Enquanto o primeiro modelo estreita o relacionamento com o provedor no atendimento à organização, o que alavanca ganhos, o segundo provê alta especialização para o provimento de cada serviço. Ambos os modelos, entretanto, também possuem pontos negativos. Por exemplo, enquanto (a) apresenta maior risco uma vez que todos os processos e serviços são operados

unicamente por um único provedor; (b) obriga a organização a gerenciar uma carteira com provedores distintos para cada um de seus processos terceirizados (DUENING; CLICK, 2005).

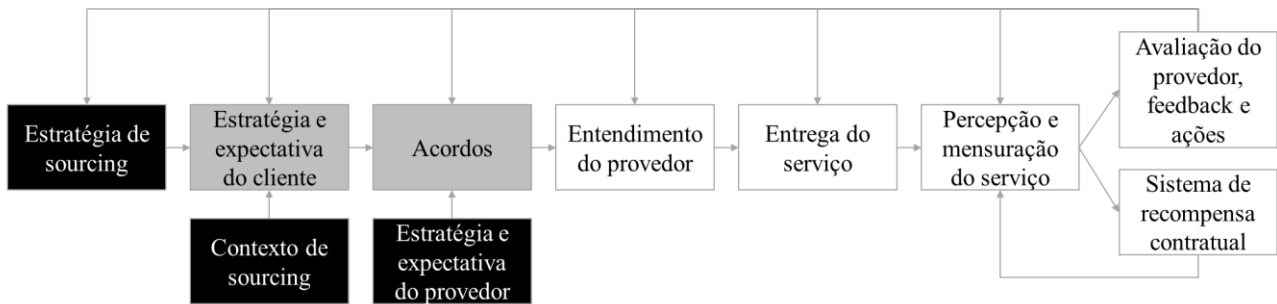
Soares (2007), ao verificar a classificação feita por diversos autores em relação aos modelos de *sourcing*, concluiu que não há convergência entre os mesmos. Há aqueles que (a) levam em consideração o grau de visibilidade e controle que a equipe interna mantém sobre as atividades, mesmo que desempenhadas por terceiros; (b) outros levam em conta o percentual do orçamento destinado a terceiros, fazendo recortes arbitrários para estabelecer uma tipologia; e há ainda (c) outros que atentam para o nível de acesso às competências organizacionais. No entanto, dentre o leque de opções de gerenciar relacionamentos, há tendência entre os autores em nortear os modelos em duas principais abordagens: a abordagem interna (*insourcing*) e a externa (*outsourcing*).

Processos de gestão de sourcing e ciclo de vida de contratos

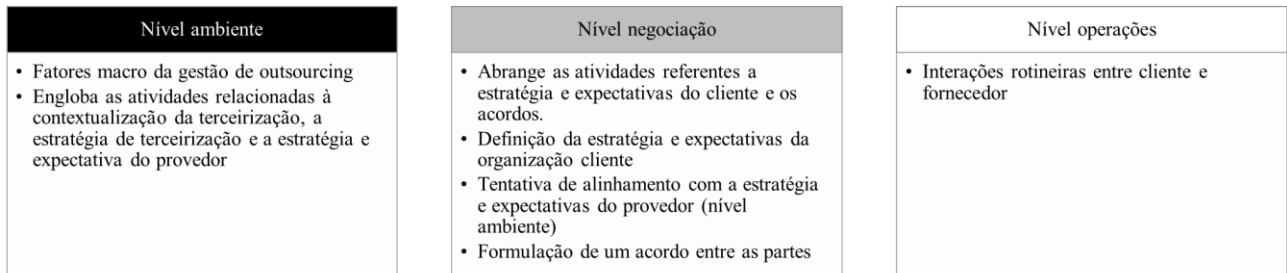
Duarte (2005) afirma que existe certo consenso na literatura acerca da divisão do processo de *outsourcing* em macroprocessos, mesmo que o conteúdo destes apresente divergências. Para o autor, o processo sempre deve ser iniciado a partir da decisão de estratégia de *sourcing*, a qual deve derivar da estratégia organizacional. O modelo proposto por Duarte (2005) parte do referencial da organização cliente e é composto por macro atividades, as quais são agrupadas em três níveis, conforme descrito na

Figura 8.

Figura 8: Modelo de processo de gestão de *outsourcing*



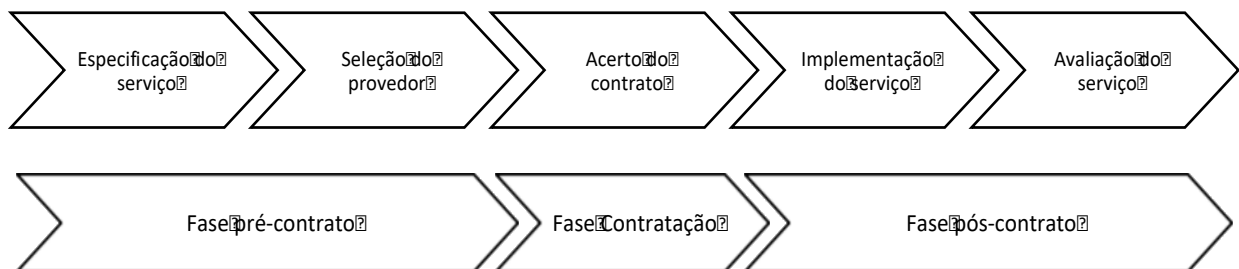
LEGENDA:



Fonte: Adaptado de Duarte (2005)

Apesar de possuírem pontos em comum, gestão de *sourcing* não é sinônimo de gestão de contratos (COHEN; YOUNG, 2005; KAKABADSE; KAKABADSE, 2003). Deve-se primeiramente compreender a gestão de *sourcing*, uma vez que gestão de contratos está contida nesta. Assim, a gestão de contratos é apresentada na literatura com base em três componentes: as etapas genéricas para a formação de um contrato, as principais ações da função e o ciclo de vida. A **Figura 9** apresenta as etapas genéricas envolvidas na formação de qualquer contrato propostas por Selviaridis e Spring (2007) .

Figura 9: Etapas genéricas da formação de um contrato



Fonte: Adaptado de Selviaridis e Spring (2007)

As etapas para formação são direcionadas ao contrato propriamente dito. Nelas não são considerados os contextos estratégicos e táticos. Relacionando ao modelo de Duarte (2005), as etapas estariam inseridas no nível “operações” da gestão de *sourcing*.

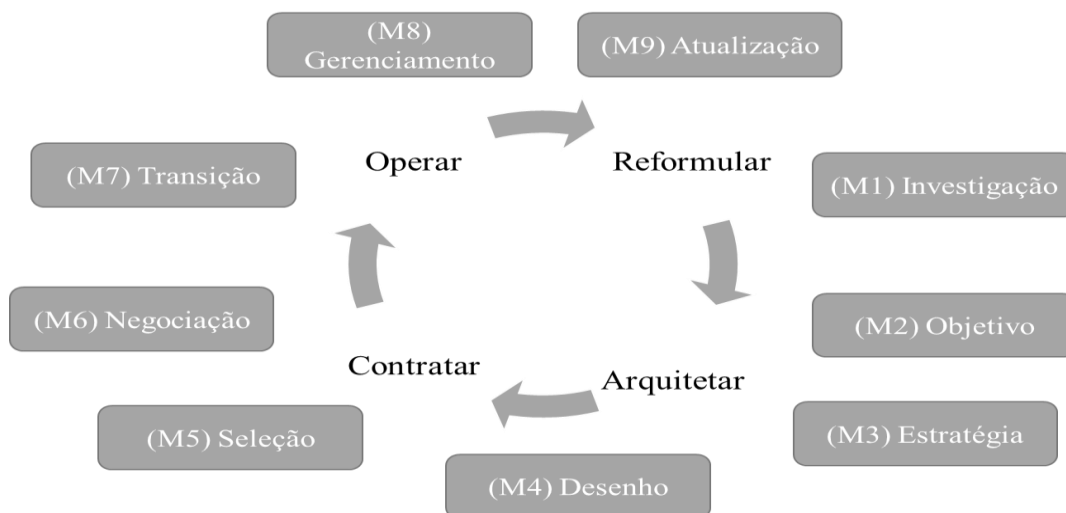
De forma complementar às etapas genéricas da formação de um contrato, Sparrow (2003) considera que as principais ações para compor o que entende por função de gestão de contratos são: divulgar informações relativas ao contrato esclarecendo detalhes; organizar o processo de possíveis mudanças do contrato; gerenciar conflitos e disputas; esclarecer possíveis interpretações a serem feitas sobre o contrato com o provedor de serviço; realizar o controle e monitoramento do contrato, contrapondo o custo de monitorar com o risco do surgimento de problemas; estabelecer e negociar melhores condições financeiras para serviços que venham a surgir com os mesmos provedores; controlar o valor acordado de terceirização, assim como os benefícios recebidos; cultivar um bom relacionamento com o gerente de contrato do provedor.

A gestão de *sourcing* possui um aspecto cíclico (DUARTE, 2005) assim como a gestão de contratos. Cullen, Seddon e Willcocks (2005) afirmam que o *outsourcing* tende a ser mais bem-sucedido quando considerado como uma estratégia com ciclo de vida e não como uma transação única. O conceito de ciclo de vida de contratos relaciona as atividades de gestão de contratos em fases. A vantagem desse tipo de recorte é que o mesmo induz padronização e facilitação de controle do portfólio de contrato das organizações (FREITAS, 2009).

O modelo de ciclo de vida em destaque na literatura é aquele proposto por Cullen, Seddon e Willcocks (2005) (

Figura 10). Tal modelo foi desenvolvido a partir de 100 casos vislumbrando um padrão de processo de *outsourcing* no recorte de ciclo de vida. O ciclo de vida é formado por fases, as quais são formadas por módulos (*building blocks*), que, por sua vez, são compostos por atividades e metas (CULLEN; SEDDON; WILLCOCKS, 2005).

Figura 10: Modelo de ciclo de vida de *outsourcing*: fases e módulos



Fonte: Adaptado de Cullen, Seddon e Willcocks (2005)

O objetivo deste encadeamento é estabelecer um modelo que defina as atividades de processo fundamentais para a gestão de contratos. No ciclo de vida, o desempenho dos módulos é dependente de seus antecessores, sendo que o último módulo condiciona a “próxima geração da estratégia de *sourcing* e do ciclo de vida” (CULLEN; SEDDON; WILLCOCKS, 2005, p. 231). Dessa forma, a **Figura 11** descreve as fases do ciclo de vida de *outsourcing* propostas pelos referidos autores.

Figura 11: Descrição das fases do ciclo de vida de *outsourcing*

Fase do ciclo de vida	Descrição
Fase de arquitetura	Esta fase é a base para a concepção do contrato, a qual está relacionada aos módulos de investigação, objetivos, estratégia e projeto. Ao final dela, espera-se que a organização seja capaz de compreender suas necessidades de forma madura suficiente para divulgá-las ao mercado.
Fase de contratação	O foco desta fase direciona-se a coleta e análise de informações do mercado e, principalmente, de potenciais fornecedores. A partir desta atividade, há a seleção de fornecedor(es) a negociação do acordo.
Fase de operação	O contrato já foi concebido e está em execução. Assim, ele conduz a operacionalização e gestão do acordo tomado na fase anterior. É nesta fase que se pode constatar (ou não) resultados da estratégia, processos, documentos, e relacionamentos que foram projetados nos módulos anteriores. Os resultados emergentes dessa fase podem gerar desacordos e disputas, em que a solução deve ser negociada e acordada entre as partes.
Fase de reformulação	O ciclo é reiniciado a partir da avaliação do desempenho e resultados dos módulos anteriores.

Fonte: Adaptado de Cullen, Seddon e Willcocks (2005)

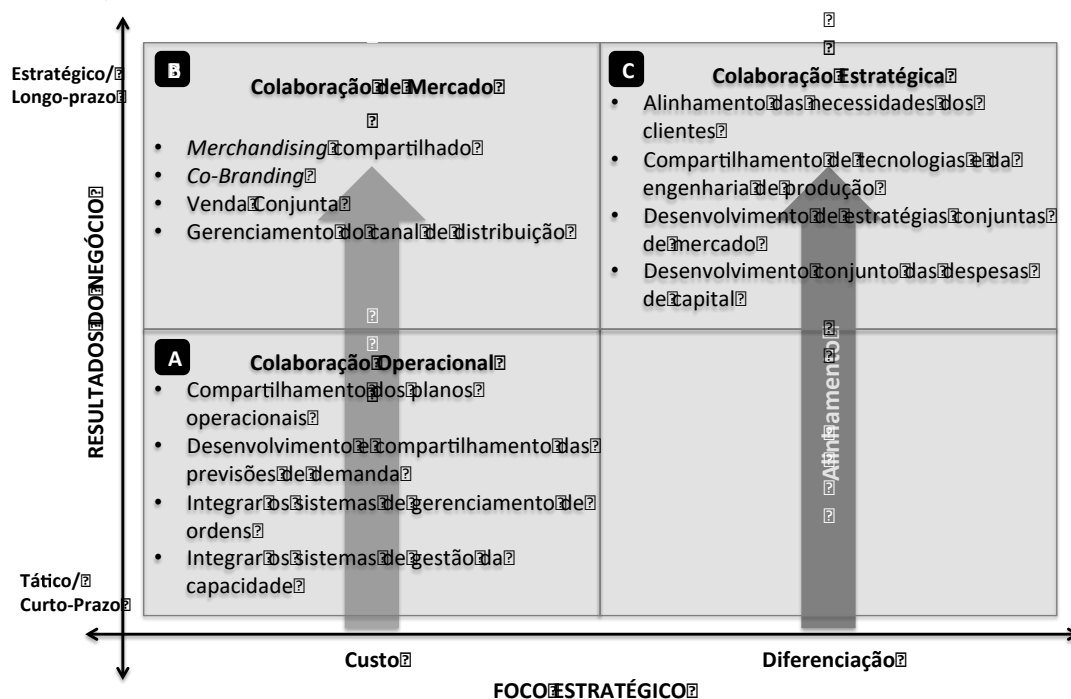
Gestão de relacionamentos

Cousins et al. (2008) definem relacionamentos como processos. Os principais recursos para mover este processo são pessoas, tecnologia, tempo e empenho, os quais podem sofrer influências de tecnologia, habilidades, cultura e comunicação, que podem impactar no *output* esperado. “Esses *outputs* e *inputs* podem ser assimetricamente dependentes dos *outcomes* almejados pelo cliente e provedor” (COUSINS et

al. 2008, p. 173). Os autores também defendem que o ambiente interno influencia os relacionamentos, de modo que devem ser delimitados por estratégias, metas e mecanismos de poder das partes

Sendo considerada um processo, a gestão de relacionamentos deve seguir os princípios de eficiência e efetividade. O primeiro diz respeito à velocidade que o processo é conduzido e, o segundo, à capacidade de convergência relativamente ao foco estratégico da organização. Os objetivos e suas expectativas de alcance devem buscar estar alinhados entre as partes, de modo que o relacionamento atenda aos princípios mencionados. O modelo de relacionamento focado em *outcomes* estratégicos (Figura 12) indica quais estratégias de relacionamento devem ser seguidas pelas organizações a partir do foco estratégico definido (COUSINS et al. 2008).

Figura 12: Modelo de relacionamento focado em *outcomes* estratégicos (SFOM - *The Strategic Focused Outcomes Model*)



Fonte: Adaptado de Cousins (2005, *apud* Cousins et al., 2008, p. 177)

De acordo com a Figura 12, as organizações com estratégia focada em redução de custos estão dispostas, no âmbito de *sourcing*, a estabelecer relações com seus provedores a partir de colaborações de mercado e de operações (quadrantes “B” e “A”, respectivamente). Neste cenário, não há intenção de que sejam estabelecidos relacionamentos mais próximos a provedores ou estratégias de *sourcing* muito complexas. Por outro lado, as firmas com estratégia focada em diferenciação, por possuírem ênfase em visão de longo prazo para o negócio, tendem a considerar *sourcing* como um atributo relevante para atendimento das metas estabelecidas (quadrante “C”). Assim, empresas com foco em diferenciação devem estar dispostas a estabelecer relacionamentos estratégicos com seus provedores, utilizando abordagens colaborativas mais complexas como, por exemplo, transparência de custos e partilha de informação (COUSINS et al. 2008).

Mecanismos de governança de contratos

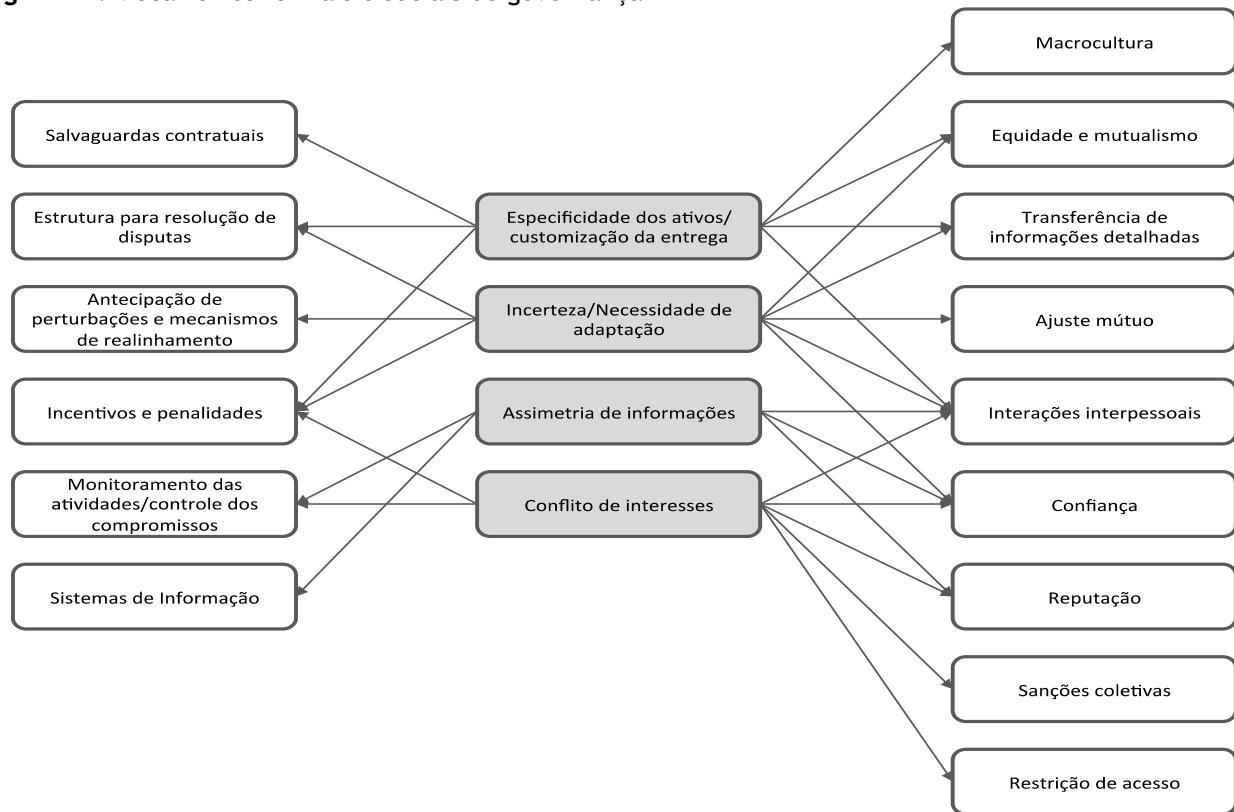
O conceito de mecanismos de governança de contratos pode ser entendido como “estrutura de direitos de decisão e o conjunto de regras e processos utilizados pela organização para assegurar o cumprimento dos objetivos da terceirização, desde o momento no qual a organização decide pela terceirização do serviço até a fase de gerenciamento da operação do serviço” (YAMASHITA, 2007, p.7). Yamashita (2007) menciona dois tipos de mecanismos de governança abordados pela literatura: os mecanismos sociais e os formais. Os mecanismos sociais dão origem à governança relacional e os formais, por sua vez, à governança formal ou contratual.

A governança formal é dirigida por controles formais estabelecidos *a priori* (em contrato) e por mecanismos de gestão projetados para determinar o comportamento das e entre as partes em função dos objetivos almejados por estas. Por outro lado, a governança relacional é regida por mecanismos não

prescritos em contratos e baseados na “prática”, os quais são projetados para influenciar o comportamento interorganizacional. Por meio desta, entende-se que se torna mais facilitado o alinhamento dos interesses e ações entre as partes no âmbito da relação (GOO; HUANG, 2008).

Yamashita (2007) propõe um modelo aplicável às relações de troca entre organizações (Figura 13) que contempla os mecanismos formais e sociais de governança.

Figura 13: Mecanismos formais e sociais de governança



Fonte: Adaptado de Yamashita (2007)

Algumas vertentes da literatura consideram as normas relacionais e a confiança como elementos substitutos a contratos formais ou até mesmo integração vertical. Estes autores acreditam que mecanismos sociais podem apresentar resultados mais efetivos e menos custosos para as partes e, ainda, que os contratos formais podem limitar a capacidade de desenvolvimento da governança relacional. Os benefícios desta protegem contratos mais expostos a riscos, uma vez que são voltados ao aumento da probabilidade de confiança e cooperação que, por consequência, reforçam os compromissos bilaterais de continuidade da relação (*'keep-on-with-it'*), além de reduzir as complicações e os conflitos inesperados. Essa vertente teórica considera que, uma vez adotados mecanismos de governança relacional, contratos formais podem se conformar, na melhor das hipóteses, em uma despesa desnecessária e, na pior, contraproducente. (POPPO; ZENGER, 2002)

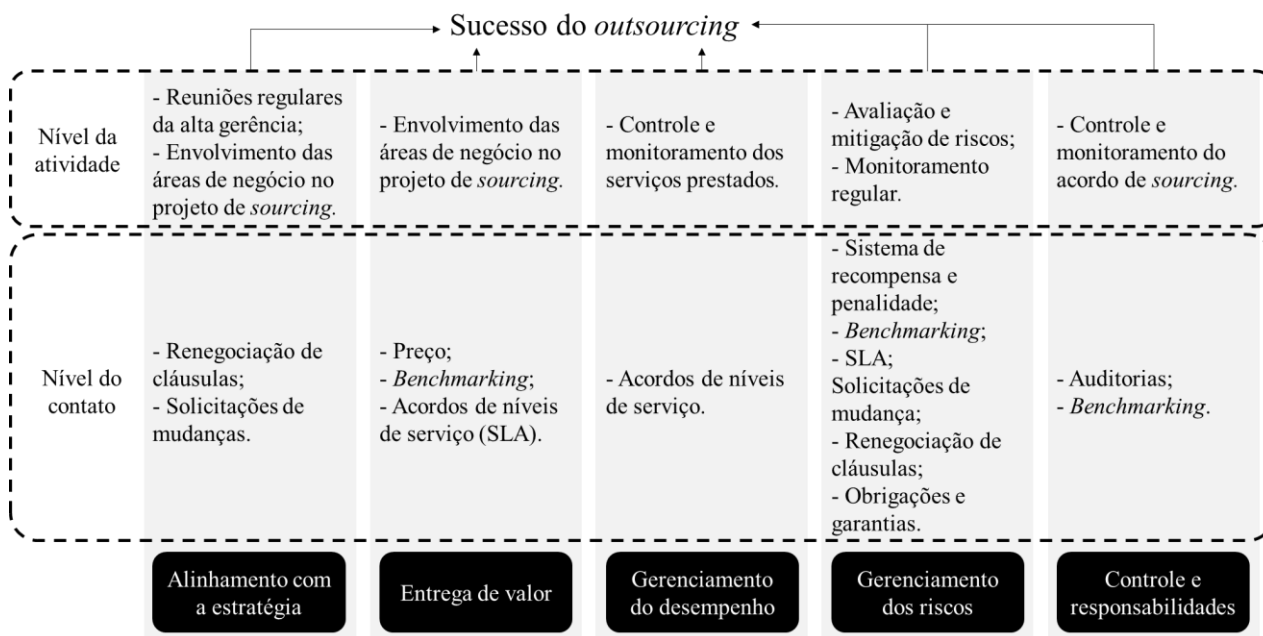
Por outro lado, os contratos formais podem limitar os ganhos de comportamentos oportunistas, em função da especificação formal de compromissos e das cláusulas articuladas que determinam punições para esses tipos de comportamentos. Yamashita (2007, p. 70) sugere que um grupo de autores “considera que a elaboração de contratos completos dispensa o uso de outras formas de governança”. No entanto, contratos são naturalmente incompletos (WILLIAMSON, 1985), já que é impossível (ou, no mínimo, há considerável limitação para) prever eventos, conflitos, contingências futuras.

Enquanto um contrato tenta alinhar incentivos e interesses através de uma arquitetura administrativa fixada para a relação, a governança relacional facilita a troca de informações entre as partes para, assim, promover (a) a compreensão compartilhada do objeto e do contexto e (b) os ajustes mútuos, os quais visam alinhar as ações para garantir o sucesso da relação de terceirização (GOO; HUANG, 2008). No entanto, as duas formas de governança apresentadas não são excludentes em sua totalidade e não apresentam *trade-offs* que impedem sua coexistência (POPPO; ZENGER, 2002). No início de uma relação, por exemplo, o contrato pode ser visto como um guia de comportamento para as partes - tanto no âmbito do desempenho esperado, como no de relacionamento - que, neste momento inicial, tendem a

possuir pouca informação, conhecimento e expectativas acerca da outra parte. Assim, conforme o decorrer e amadurecimento da relação, o contrato (tido como um modelo ou guia para a mesma) pode ser substituído pelas normas sociais - baseadas em confiança e reciprocidade - que tendem a se desenvolver (FERGUSON; PAULIN; BERGERON, 2005).

Gellings (2007) elabora um modelo de governança para provimento de serviços terceirizados que sumariza atividades a serem realizadas e cláusulas contratuais (Figura 14).

Figura 14: Framework de governança da terceirização de serviços



Fonte: Adaptado de Gellings (2007)

Para Gellings (2007), as sustentação e construção de um relacionamento de *sourcing* têm como componentes primordiais os controles e medidas a serem feitos por meio de um acordo contratual. Contratos de *outsourcing* devem esclarecer o tipo de serviço a ser prestado e o tipo de relacionamento a ser estabelecido junto ao fornecedor.

Portanto, os termos e estrutura de governança de uma relação podem ser formalizados ou não em um contrato. Cabe às partes decidir acerca dos mecanismos de governança mais aplicados a sua relação e utilizar sua percepção para projetar ações que fomentem em confiança. O importante é que estes fatores estejam em comum acordo e que sejam estabelecidos no momento de negociação da relação (GOO; HUANG, 2008; POPPO; ZENGER, 2002; YAMASHITA, 2007).

Considerações finais

As operações de prestação de serviços, assim como qualquer sistema produtivo, dependem de insumos que podem ser outros serviços, materiais ou outros recursos. A decisão de integração vertical (ou decisão de *sourcing*) é elemento condicionante da estratégia de operações de uma organização. O principal resultado desta decisão é a configuração do que é realizado “dentro” ou “fora” de seu escopo - *in* e *out sourcing*, respectivamente. Como foi observado, a decisão de *sourcing* apresenta níveis de granularidade diversos, uma vez que pode tratar desde delimitação de fronteiras organizacionais até aspectos operacionais de divisão do trabalho na execução dos serviços. (ANTUNES et al., 2008; HAYES et al., 2008; LESEURE, 2010; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2010)

Além disso, ainda em relação ao escopo de *sourcing*, destaca-se a decisão acerca das possibilidades de arranjos produtivos e de atores envolvidos na prestação dos serviços. No contexto de *outsourcing*, isto envolve duas ou mais organizações (relações interorganizacionais), e, no caso do *insourcing*, há interação de um ou mais atores da mesma organização. No entanto, a literatura reconhece uma gama de outros possíveis arranjos relacionais, a qual geralmente situa o *outsourcing* e o *insourcing* como os dois extremos (COHEN; YOUNG, 2005; HAYES et al., 2008; HEFLEY; LOESCHE, 2009).

Tais relações influenciam e são influenciadas pelas entregas e pelos resultados das operações, seja em relação ao que se espera, ao que se acordou, ou ao que ocorreu. Isto porque o que se entende por desempenho do sistema pode não ser único ou acordado (BOYNE et al., 2006; CLARK; RYAN; DIXON, 2015;

HYPKO; TILEBEIN; GLEICH, 2010; INGRAHAM, 2007; LOEVINSOHN, 2008; ROEHRICH; LEWIS, 2014; SELVIARIDIS; NORRMAN, 2015). Dessa forma, negociar intenções, alinhar interesses, acordar o que é desempenho e seu nível de serviço, articular meios para auferir estes níveis, entre outros, são preponderantes para gestão do sistema produtivo (FORSLUND, 2009; GRAY; BAILEY, 2008; LILLRANK; SÄRKKÄ, 2011; LO STORTO, 2014).

Fato é que estas relações de prestação de serviços geralmente são celebradas e caracterizadas por meio de contratos, e constituem uma operação e um formato de rede. Neste caso, considera-se contratos formais ou relacionais, bem como as relações e interações decorrentes destes contratos, conforme as definições de POPPO; ZENGER (2002), COHEN; YOUNG (2006); PLATZ; TEMPONI (2007), CAMÉN; GOTTFRIDSSON; RUNDH (2012), e DE JONG; SMIT (2012). Como consequência, ZYLBERSZTAJN; SZTAJN (2005) afirmam que as firmas podem ser enxergadas como um “feixe particular de contratos” e, por essa razão, devem projetar arranjos institucionais capazes de governar essas transações.

A forma pela qual o serviço é projetado implica em um modelo de contratação, bem como o contrário. Ou seja, é possível projetar um serviço e selecionar o modelo de contratação mais aderente ou escolher um modelo de contratação e projetar o serviço a partir desta escolha, a considerando como um requisito de projeto. Também é possível haver simultaneidade destas decisões quando do projeto. Existem diversos modelos de contratos (PROENÇA et al., 2011; VIVAS; LIPPI; MUNIZ, 2013). A escolha do modelo a ser empregado em uma contratação decorre de prévia decisão da estratégia de *sourcing* da organização. Não obstante, a decisão de integração vertical, bem como a escolha e adoção do modelo de contratação reflete diretamente na forma pela qual o serviço contratado se relaciona às operações da organização e, por conseguinte, ao projeto e gestão das mesmas (HAYES et al. 2009; SLACK et al. 2009; GAITHER & FRAZIER, 2002; VIVAS; LIPPI & MUNIZ, 2013; SALLES, 2012).

Esse cenário é condizente a tendência pela terceirização de serviços (parcial ou total) que muitas empresas aderiram, em especial os hospitais (BAXTER; WEISS; GRAND, 2008). PERDICARIS (2012), referindo-se a hospital público brasileiro, acrescenta a esta lista de contribuições a melhoria o desempenho das unidades hospitalares, aumento da coordenação do núcleo estratégico de governo, estímulo a aprendizagem organizacional, além de incentivos para a melhoria contínua.

Como é possível observar a partir dos resultados da presente pesquisa, e de apontamentos prévios realizados por Salles (2012) e Soares (2007), a problemática que envolve o tema *sourcing* e contratos é tratada por ilhas de conhecimento, e que nem sempre se comunicam ou compartilham conceitos.

A pesquisa sintetizou os principais modelos de decisão de *sourcing*, evidenciando os diferentes graus de integração vertical passíveis de aplicação a partir da avaliação e diagnóstico internos das capacitações desejadas frente àquelas já existentes na organização, reforçando a importância do alinhamento do contexto interno específico com a estratégia de *sourcing* desejada.

Para sustentar as decisões de *sourcing*, as autoras apresentam modelos de gestão de contratos observados na literatura, e sugerem a implantação do ciclo de vida proposto a partir de experimentação prática voltada ao aprendizado, para então efetivar o processo de gestão adaptado à realidade organizacional.

Por fim, o resultado da pesquisa demonstrou que a gestão de contratos ou, de forma mais abrangente, a gestão de *sourcing*, vem assumindo espaços cada vez maiores na pauta estratégica das organizações, uma vez compreendida como fonte de vantagem competitiva. Apesar do grau de maturidade dos processos de gestão de contratos ainda ser baixo na maior parte dos arranjos organizacionais, o levantamento na literatura demonstrou que os gestores, em sua maioria, já compreenderam a relação entre a gestão de contratos e o desempenho das operações organizacionais. Isto é fundamental para indicar a necessidade do aprofundamento dos estudos nesta área, amadurecendo os *frameworks* decisórios existentes, e avançando nas discussões de projeto (estrutura organizacional, processos, estrutura de relacionamentos, mecanismos de governança, outros) associadas à sustentação dos modelos de gestão de *sourcing* emergentes.

Referências

ANTUNES, J. et al. **Sistemas de produção: conceitos e práticas para projetos e gestão da produção enxuta**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BAXTER, K.; WEISS, M.; GRAND, J. LE. The dynamics of commissioning across organisational and clinical boundaries. *Journal of Health Organization and Management*, v. 22, n. 2, p. 111-128, 2008.

- BOYNE, G. A. et al. **Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management**. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.
- CAMÉN, C.; GOTTFRIDSSON, P.; RUNDH, B. Contracts as cornerstones in relationship building. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 4, n. 3, p. 208-223, 2012.
- CEZAR, A., CAVUSOGLU, H., RAGHUNATHAN, S. Sourcing Information Security Operations: The Role of Risk Interdependency and Competitive Externality in Outsourcing Decisions. **Production and Operations Management** 26(5), pp. 860-879, 2016.
- CLARK, M.; RYAN, T.; DIXON, N. Commissioning for better outcomes in mental health care: testing Alliance Contracting as an enabling framework. **Mental Health and Social Inclusion**, v. 19, n. 4, p. 191-201, 2015.
- COHEN, L.; YOUNG, A. **Multisourcing: Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth And Agility**. [s.l.] Harvard Business Review Press, 2005.
- COUSINS, P.; LAMMING, R.; LAWSON, B.; SQUIRE, B. **Strategic Supply Management: Principles, Theories and Practice**. The Chartered Institute of Purchasing & Supply, Ed. Prentice Hall, 2008.
- CULLEN, S.; SEDDON, P.; WILLCOCKS, L. Managing outsourcing: the life cycle imperative. **MIS Quarterly Executive**, Vol. 4 No. 1, 2005.
- DA SILVA, E.R.P. **Métodos para Revisão e Mapeamento Sistemático da Literatura**. Projeto de Graduação em Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.
- DE JONG, A.; SMIT, K. Collaborative contracts for inter-organisational quality systems. **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, v. 18, n. 2, p. 171-182, 2012.
- DUARTE, G. N. M. **Study of the process and problems of strategic outsourcing**. Tese de doutorado. Cranfield University, School of Industrial and Manufacturing Science. 2005.
- DUENING, T. N.; CLICK, R. L. **Essentials of Business Process Outsourcing**. 1. ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005.
- FERGUSON, R. J.; PAULIN, M.; BERGERON, J. Contractual Governance, Relational Governance, and the Performance of Interfirm Service Exchanges: The Influence of Boundary-Spanner Closeness. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 2, pp. 217-234. 2005.
- FILL, C.; VISSER, E. The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision. **Management Decision**, Vol. 38 Issue: 1, pp.43-50, 2000. doi: 10.1108/EUM0000000005315
- FORSLUND, H. Logistics service performance contracts: design, contents and effects. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 39, n. 2, p. 131-144, 2009.
- FREITAS, W. **Gestão de Contratos: Melhores práticas voltadas aos contratos empresariais**. São Paulo. Editora Atlas. 2009.
- GELLINGS, C. Outsourcing Relationships: The Contract as IT Governance Tool, In: **Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences**, Hawaii, 2007.
- GOO, J.; HUANG, C.D. Facilitating relational governance through service level agreements in IT outsourcing: An application of the commitment-trust theory. **Decision Support Systems**, vol.46, n.1, p. 216-232, Elsevier, 2008.
- GRAY, K.; BAILEY, M. F. Non-price competition in NHS secondary care contracting: empirical results. **Journal of Health Organization and Management**, v. 22, n. 5, p. 480-495, 2008.
- HAYES, R.; PISANO, G.; UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. **Produção, Estratégia e Tecnologia: Em Busca da Vantagem Competitiva**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- HEFLEY, B.; LOESCHE, E. **eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL)**. 2nd. ed. [s.l.] ITSqc Series - VanHaren Publishing, 2009.

- HYPKO, P.; TILEBEIN, M.; GLEICH, R. Clarifying the concept of performance-based contracting in manufacturing industries: A research synthesis. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 5, p. 625-655, 2010.
- INGRAHAM, P. W. **In Pursuit of Performance: Management Systems in State and Local Government**. [s.l.] Johns Hopkins University Press, 2007.
- KAKABADSE, A., KAKABADSE, N. Outsourcing Best Practice: Transformational and Transactional Considerations. **Knowledge and Process Management**, v. 10, n. 1 (jan/mar), pp. 60-71, 2003.
- KHAN, K., RIET, G., GLANVILLE, J., SOWDEN, A., KLEIJNEN, J. **Undertaking Systematic Reviews of Research on Effectiveness: CRD's Guidance for those Carrying Out or Commissioning Reviews**. NHS Centre for Reviews and Dissemination, University of York, 2001.
- LACITY, M. C., WILLCOCKS, L. P. Interpreting information technology sourcing decisions from a transaction cost perspective: findings and critique. **Accounting, Management and Information Technologies**, 5(3), 203-244. 1995.
- LESEURE, M. **Key concepts in Operations Management**. [s.l.] SAGE Publications, 2010.
- LILLRANK, P.; SÄRKKÄ, M. The service machine as a service operation framework. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 4, n. 3, p. 274-293, 2011.
- LO STORTO, C. Benchmarking operational efficiency in the integrated water service provision: Does contract type matter? **Benchmarking: An International Journal**, v. 21, n. 6, p. 917-943, 2014.
- LOEVINSOHN, B. **Performance-Based Contracting for Health Services in Developing Countries: A Toolkit**. Washington DC: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2008.
- LONSDALE, C. Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing, **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 4 Iss: 4, pp.176 - 183, 1999.
- MOLIN, J.; ÅGE, L. J. Business streamlining - an integrated model of service sourcing ", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 32 Iss 2, 2017. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/JBIM-01-2015-0011>
- PERDICARIS, P. R. **CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS E DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: A experiência do Contrato Programa nos hospitais da Administração Direta no Estado de São Paulo**. [s.l.] FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, 2012.
- POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?, **Strategic Management Journal**, Vol.23, n.8, pp. 707-725, 2002.
- PORTER, M. **The Competitive Advantage of Nations**. The Free Press, New York, 1990.
- PROENÇA, A. et al. Um estudo prospectivo sobre modelos de contratos de manutenção e suas respectivas implicações para gestão da manutenção. **Anais do XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2011
- ROEHRICH, J.; LEWIS, M. Procuring complex performance: implications for exchange governance complexity. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34, n. 2, p. 221-241, 2014.
- SAMPAIO, M.; DI SÉRIO, L.C. Projeto da Cadeia de Suprimentos: Uma visão Dinâmica do Processo de Desenvolvimento de Competências, In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais do ENANPAD**, Florianópolis, 2000.
- SELVIARIDIS, K., SPRING, M. Third Party Logistics: A Literature Review and Research Agenda. **International Journal of Logistics Management**, 18(1), 125-150. 2007.
- SELVIARIDIS, K.; NORRMAN, A. Performance-based contracting for advanced logistics services: Challenges in its adoption, design and management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 45, n. 6, p. 592-617, 2015.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Operations Management**. 6. ed. [s.l.] Pearson - Financial Times Prentice Hall, 2010.

SOARES, P. F. **Abordagens e métodos para a escolha de soluções de provimento de serviços de TI: análise e comparações**, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.

SPARROW, E. **Successfull IT Outsourcing: From Choosing a Provider to Managing the Project**. 1 ed. London, Springer-Verlag, 2003.

VIVAS, L. M.; LIPPI, M. C.; MUNIZ, V. V. **Projeto da função gestão de sourcing de contratos: um estudo de caso**. Rio de Janeiro. Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET/RJ, 2013.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quaterly**, v. 36, n. 2, pp. 269- 296, 1991

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. 1 ed. New York, The Free Press. 1985.

YAMASHITA, E. C. **A identificação de práticas de gerenciamento de relações de terceirização no brasil: estudo de caso de terceirização de serviços logísticos**. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro. UFRJ, 2007.