



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIAS (UFG)  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA (FCT)  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE  
(PROFIAP)

MARCOS VINICIUS LOPES MORAIS

**TERCEIRIZAÇÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO:  
PROPOSTA DE MODELO DIAGNÓSTICO PARA UMA EMPRESA  
PÚBLICA**

APARECIDA DE GOIANIA  
2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

## TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

### E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

#### 1. Identificação do material bibliográfico

Dissertação     Tese     Outro\*: \_\_\_\_\_

\*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

Exemplos: Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

#### 2. Nome completo do autor

Marcos Vinicius Lopes Morais

#### 3. Título do trabalho

TERCEIRIZAÇÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO: PROPOSTA DE MODELO DIAGNÓSTICO PARA UMA EMPRESA PÚBLICA

#### 4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento  SIM     NÃO<sup>1</sup>

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

a) consulta ao(à) autor(a) e ao(à) orientador(a);

b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação. O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

**Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.**



Documento assinado eletronicamente por **Eliseu Vieira Machado Junior, Professor do Magistério Superior**, em 25/10/2024, às 14:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcos Vinicius Lopes Morais, Discente**, em 03/12/2024, às 18:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **4924168** e o código CRC **142C5395**.

---

Referência: Processo nº 23070.050564/2024-41

SEI nº 4924168



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA – (FCT)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
(PROFIAP)

MARCOS VINICIUS LOPES MORAIS

**TERCEIRIZAÇÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO:  
PROPOSTA DE MODELO DIAGNÓSTICO PARA UMA EMPRESA  
PÚBLICA**

Linha de Pesquisa  
**Administração Pública e Organizações**

Orientador  
**Prof. Dr. Eliseu Vieira Machado Júnior**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP da Faculdade de Ciências e Tecnologia, da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

APARECIDA DE GOIÂNIA  
2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Morais, Marcos Vinicius Lopes  
Terceirização e Indicadores de Desempenho [manuscrito] :  
Proposta de Modelo Diagnóstico para uma Empresa Pública / Marcos  
Vinicius Lopes Moraes. - 2025.  
CCXXX, 230 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Eliseu Vieira Machado Júnior.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás,  
Faculdade de Ciências e Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em  
Administração Pública em Rede Nacional, Aparecida de Goiânia, 2025.  
Bibliografia. Apêndice.  
Inclui siglas, símbolos, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de  
tabelas.

1. Terceirização. 2. Indicadores de Desempenho. 3. Ciclo de Vida.  
4. Modelo Diagnóstico. 5. Empresa Pública. I. Machado Júnior, Eliseu  
Vieira, orient. II. Título.

CDU 005



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO**

Ata nº 22, turma 2022-1, da sessão de Defesa de Dissertação de **Marcos Vinicius Lopes Morais**, que confere o título de Mestre em Administração Pública, na área de concentração em **Administração Pública**.

Aos **trinta dias do mês de setembro de dois mil e vinte e quatro**, a partir das **10hs**, por *web*conferência, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada “TERCEIRIZAÇÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO: PROPOSTA DE MODELO DIAGNÓSTICO PARA UMA EMPRESA PÚBLICA”. Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, Professor Doutor **Eliseu Vieira Machado Junior** com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professor Doutor **Gustavo Henrique Petean** (Profiap/UFG), membro titular interno; Professora Doutora **Claudia Regina Rosal Carvalho** (Face/UFG), membro titular externo; Professora Doutora **Edna Torres de Araujo** (Profiap/Universidade Federal Rural da Amazônia-UFRA), membro titular interno. Durante a arguição os membros da banca **não fizeram** sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o candidato **aprovado** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo Professor Doutor Eliseu Vieira Machado Junior, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA



Documento assinado eletronicamente por **Eliseu Vieira Machado Junior, Professor do Magistério Superior**, em 25/10/2024, às 14:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Edna Araujo registrado(a) civilmente como Edna Torres de Araujo, Usuário Externo**, em 03/11/2024, às 12:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Gustavo Henrique Petean, Professor do Magistério Superior**, em 05/11/2024, às 11:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Claudia Regina Rosal Carvalho, Professora do Magistério Superior**, em 13/11/2024, às 14:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **4924173** e o código CRC **F2DEE2DE**.

## RESUMO

A terceirização é uma prática cada vez mais aplicada no setor público, com o objetivo de melhorar a eficiência e reduzir custos operacionais. No entanto, para que essa prática seja eficaz, é essencial um monitoramento adequado do desempenho dos serviços terceirizados, garantindo a qualidade e o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Este trabalho tem como objetivo desenvolver um plano de ação baseado em um modelo de diagnóstico de avaliação de desempenho, ancorado no ciclo de vida da terceirização em uma estatal do ramo de tecnologia da informação. A abordagem utilizada é quali-quantitativa, combinando pesquisa bibliográfica com aplicação de questionário. Para estruturar o modelo de diagnóstico de indicadores de desempenho, foi proposto um modelo teórico fundamentado em pesquisas bibliográficas em bases de artigos científicos e outras fontes relevantes sobre o tema, levantando os indicadores mais adequados para cada etapa do ciclo de vida da terceirização. Com o objetivo de identificar os principais desafios e necessidades relacionadas à terceirização, realizou-se a aplicação em forma de questionário. Os indicadores após serem quantificados e organizados num modelo de diagnóstico, foram convertidos em formato de plano de ação, direcionados para os pontos críticos do processo de terceirização que necessitavam de intervenção e melhoria. O resultado deste trabalho demonstrou que, por meio da aplicação do instrumento proposto, foi possível identificar elementos e áreas de melhoria que, acompanhados pelo monitoramento adequado, são indicados para o aumento do desempenho dos serviços terceirizados ao longo do ciclo de vida da terceirização. A replicação deste instrumento fornece uma base importante para a avaliação da eficiência operacional, da qualidade dos serviços terceirizados prestados e do alcance dos objetivos estratégicos da organização no contexto.

Palavras-chave: Terceirização; Indicadores de Desempenho; Ciclo de Vida; Modelo Diagnóstico; Empresa Pública.

## ABSTRACT

Outsourcing is an increasingly applied practice in the public sector, aimed at improving efficiency and reducing operational costs. However, for this practice to be effective, proper monitoring of the performance of outsourced services is essential, ensuring quality and alignment with the organization's strategic objectives. This work aims to develop an action plan based on a diagnostic model for performance evaluation, anchored in the outsourcing lifecycle of a state-owned company in the information technology sector. The approach used is a qualitative one, combining bibliographic research with questionnaire application. To structure the diagnostic model of performance indicators, a theoretical model was proposed based on bibliographic research in scientific article databases and other relevant sources on the topic, identifying the most suitable indicators for each stage of the outsourcing lifecycle. To identify the main challenges and needs related to outsourcing, a questionnaire was applied. After quantifying and organizing the indicators in a diagnostic model, they were converted into an action plan format, focusing on the critical points in the outsourcing process that required intervention and improvement. The results of this study demonstrated that, through the application of the proposed instrument, it was possible to identify elements and areas for improvement which, supported by adequate monitoring, are recommended to increase the performance of outsourced services throughout the outsourcing lifecycle. The replication of this instrument provides an important foundation for evaluating operational efficiency, the quality of outsourced services provided, and the achievement of the organization's strategic objectives within this context.

**Keywords:** Outsourcing; Performance Indicators; Lifecycle; Diagnostic Model; Public Company.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Modelo de controle de feedback/feedforward .....	25
Figura 02 - Perspectivas do Balanced Scorecard .....	28
Figura 03 - Pirâmide de Performance .....	29
Figura 04 - Diagrama Matriz de Desempenho.....	33
Figura 05 - Facetas do Prisma de Desempenho.....	35
Figura 06 - Relação de fatores de sucesso da terceirização .....	45
Figura 07 - Relação de impacto da seleção da área para terceirização .....	49
Figura 08 - Estratégia de decisão operacional de terceirização.....	51
Figura 09 - Representação do risco estratégico.....	64
Figura 10 - Correlação de opções de terceirização/offshore.....	68
Figura 11 - Opções/Formas de terceirização/Offshore.....	69
Figura 12 - Modelo de Ciclo de Vida da Terceirização.....	79
Figura 13 - Otimização estratégica de custos.....	91
Figura 14 - Processo de tomada decisão pela terceirização, influenciada também pelos componentes do serviço.....	92
Figura 15 - Influência das interfaces nos serviços.....	92
Figura 16 - Níveis em que a decisão pode ocorrer.....	93
Figura 17 - Diagrama de controle de terceirização.....	97
Figura 18 - Modelo de relacionamento na terceirização.....	101
Figura 19 - Percorso metodológico.....	105

Figura 20 - Planilha de obras.....	109
Figura 21 - Proposição de Modelo Teórico de Diagnóstico.....	111
Figura 22 - Corpus Textual.....	115
Figura 23 - Descrição do corpus textual de terceirização.....	118
Figura 24 - Grafo gerado do Iramuteq.....	119
Figura 25 - Grafo gerado do Gephi .....	120
Figura 26 - Quadro de correlação.....	124

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Medidas de desempenho e a relação com a Gestão.....	24
Quadro 2: Princípios para projetos de sistema de desempenho.....	26
Quadro 3 - Facetas do Prisma de Desempenho.....	39
Quadro 4 - Modelos de medição de desempenho.....	41
Quadro 5 – Oportunidade e Custo-Benefício da Terceirização.....	51
Quadro 6: Fatores para seleção dos fornecedores.....	55
Quadro 7 – Requisitos para seleção de fornecedores.....	57
Quadro 8 - Capacidades de clientes e fornecedores.....	59
Quadro 9 - Riscos comuns da terceirização.....	62
Quadro 10 – Perspectivas de critérios de riscos.....	65
Quadro 11 - Diferenças entre In-sourcing (interna) e outsourcing (externa) .....	70
Quadro 12 - Formas de Terceirização/Offshore.....	73
Quadro 13 - Escolha do local e da forma de organização.....	74
Quadro 14 - Definição de booleanos.....	112
Quadro 15 - Autores referentes aos elementos do modelo teórico de diagnóstico.....	116
Quadro 16 - Questões referentes a cada elemento.....	118
Quadro 17 – Plano de Ação.....	163
Quadro 18 – Desafios da terceirização para empresa privada.....	167
Quadro 19 – Desafios da terceirização para empresa pública.....	167

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Princípios para projetos de sistema de desempenho.....	23
Tabela 02 - Modelos de medição de desempenho.....	37
Tabela 03 - Capacidades de clientes e fornecedores.....	56
Tabela 04 - Riscos comuns da terceirização .....	60
Tabela 05 - As descrições e categorias dos fatores de risco de terceirização.....	62
Tabela 06 - Diferenças entre <i>In-sourcing</i> (interna) e <i>outsourcing</i> (externa) .....	67
Tabela 07 - Paradigmas da gestão pública.....	76
Tabela 08 - Ciclo de vida da Terceirização.....	87
Tabela 09 - Definições de construtos de governança.....	99
Tabela 10 - Detalhamento metodológico.....	106
Tabela 11 – Afirmativas do plano de ação.....	153

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Gráfico idade dos respondentes.....	132
Gráfico 02 – Estado civil dos respondentes.....	133
Gráfico 03 – Tempo de empresa dos respondentes.....	133
Gráfico 04 – Função dos respondentes .....	134
Gráfico 05 – Área de formação .....	134
Gráfico 06 – Lotação dos respondentes .....	135
Gráfico 07 – Vetor Motivação .....	137
Gráfico 08 – Vetor Planejamento .....	138
Gráfico 09 – Vetor Estratégia .....	139
Gráfico 10 – Vetor Modelagem .....	140
Gráfico 11 – Vetor Arquitetagem .....	142
Gráfico 12 – Vetor Fornecedor .....	143
Gráfico 13 – Vetor Capacidades .....	144
Gráfico 14 – Vetor Riscos.....	145
Gráfico 16 – Vetor Implementação .....	146
Gráfico 17 – Vetor Gestão .....	147
Gráfico 18 – Vetor Contrato .....	148
Gráfico 19 – Vetor Transição .....	149
Gráfico 20 – Vetor Desempenho .....	150
Gráfico 21 – Vetor Regeneração .....	151
Gráfico 22 – Diagrama resultado da avaliação do processo .....	152

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT -	Associação Brasileira de Normas e Técnicas
BPO -	<i>Business Process Outsourcing</i>
CGU -	Controladoria Geral da União
CM -	<i>Contracted manufacturer</i>
CMM -	<i>Capability Maturity Model</i>
EBITDA -	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization</i>
EFQM -	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EUA -	Estados Unidos da América
EVA -	<i>Economic Value Added</i>
ISO -	<i>International Organization for Standardization</i>
ITO -	<i>Information Technology Outsourcing</i>
OEM -	<i>Original Equipment Manufacturer</i>
ROI -	<i>Return On Investment</i>
SLA -	<i>Service Level Agreement</i>
SP -	<i>Supplier Principal</i>
TI -	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2. INDICADORES DE DESEMPENHO - CONCEITUAÇÃO .....</b>	<b>18</b>
2.1 DESEMPENHO .....	22
2.2 DESEMPENHO COMO ESTRATÉGIA .....	24
2.3 MODELOS DE SISTEMAS DE MONITORAMENTO DE DESEMPENHO .....	28
<b>3. TERCEIRIZAÇÃO .....</b>	<b>40</b>
3.1. TEORIAS SOBRE A TERCEIRIZAÇÃO .....	42
3.2. MOTIVAÇÕES E DETERMINANTES.....	44
3.3. FATORES DE SUCESSO DA TERCEIRIZAÇÃO .....	46
3.4. TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA.....	50
3.5. RISCOS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	56
3.6.GOVERNANÇA EM PROJETOS DE TERCEIRIZAÇÃO .....	64
3.7. FORMAS DE TERCEIRIZAÇÃO .....	66
3.8 CICLO DE VIDA DA TERCEIRIZAÇÃO .....	78
3.9. GOVERNANÇA CONTRATUAL.....	94
3.10. QUESTÕES LEGAIS.....	101
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>106</b>
<b>5. RESULTADOS .....</b>	<b>133</b>
<b>6. PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>158</b>
<b>5. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>169</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>189</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A terceirização de atividades nas empresas do setor público é uma prática mundialmente difundida, com vários países como: Estados Unidos, Reino Unido e Austrália tendo já adotado essa estratégia para otimizar a eficiência, a qualidade e a redução de custos operacionais na prestação de serviços públicos. (Imhoff; Mortari, 2012). No Brasil, cerca de 60% das empresas industriais utilizam serviços terceirizados em algum nível (CNI, 2017).

No entanto, avaliar o desempenho das empresas terceirizadas constitui um desafio significativo para os gestores públicos e as próprias organizações contratadas. Para solucionar esse problema, a adoção de indicadores de desempenho adequados é fundamental para avaliar de forma objetiva e abrangente a qualidade dos serviços prestados pelas empresas terceirizadas no setor público, bem como medir a aderência às metas estabelecidas (Souza Neto, et al., 2019). Nesse sentido, justifica-se a relevância do estudo pela necessidade de conhecer as demandas envolvidas no processo de terceirização, assim como, definir os indicadores necessários e sua importância para avaliação dos serviços prestados por terceirizados.

A utilização de métricas, como indicadores de desempenho, segundo Neely, Gregory e Platts (1995) fornecem suporte para a gestão realizar o monitoramento do desempenho das empresas contratadas, tendo em vista a complexidade das atividades realizadas e as particularidades do ambiente em que atuam. Ao considerar o conjunto de atividades das empresas terceirizadas, a utilização de indicadores adequados possibilita uma gestão eficiente e o monitoramento do desempenho das organizações contratadas, permitindo a avaliação objetiva da qualidade dos serviços prestados e do cumprimento de metas definidas. Assim, a adoção dos indicadores de desempenho adequados é uma estratégia fundamental para aprimorar a gestão das empresas terceirizadas no setor público, visando ao aumento da eficiência dos serviços prestados e, conseqüentemente, a satisfação dos usuários.

No âmbito das empresas públicas e estatais, a terceirização de contratos emerge como uma estratégia recorrente para a delegação de atividades e serviços a terceiros especializados (Dahab; Amaral, 2010). Essa prática visa otimizar recursos, aprimorar a

eficiência operacional e concentrar esforços em atividades estratégicas da organização. No entanto, para garantir o sucesso da terceirização e alcançar os objetivos pretendidos, torna-se crucial a implementação de um sistema robusto de avaliação de desempenho, integrado ao diagnóstico organizacional e ao levantamento de falhas (Yang, *et al.* 2007)

De acordo com Padula e Vandon (1996) diagnóstico organizacional se configura como um processo sistemático e abrangente de análise das diversas áreas e funções de uma empresa, com o objetivo de identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Por meio de técnicas e ferramentas como pesquisas, entrevistas, análise de documentos e observações, o diagnóstico organizacional permite mapear o panorama geral da empresa, incluindo seus processos, recursos humanos, cultura organizacional e desempenho geral.

A avaliação de desempenho, por sua vez, se concentra na análise específica do desempenho de um determinado processo, área ou indivíduo, utilizando indicadores e métricas pré-definidos. Ao ser integrada ao diagnóstico organizacional, a avaliação de desempenho contribui para um entendimento mais profundo das causas e raízes dos problemas identificados, permitindo a formulação de ações mais direcionadas e eficazes para a melhoria contínua (Neely, 1999).

Conforme Neely *et al.* (2000) a avaliação de desempenho integrada ao diagnóstico organizacional se torna ainda mais relevante no contexto da terceirização principalmente no âmbito das empresas públicas e estatais, pois permite:

- I. analisar o desempenho dos processos terceirizados em todo o seu ciclo de vida: desde o planejamento e seleção dos fornecedores até a gestão do contrato e a avaliação dos resultados;
- II. identificar falhas e gargalos nos processos de terceirização: como problemas na comunicação, na definição de escopo, na gestão de riscos ou na entrega de serviços;
- III. compreender as causas das falhas: considerando os fatores internos da empresa estatal, como a falta de clareza nos objetivos, a ineficiência dos processos de gestão ou a inadequação dos indicadores de desempenho, e os fatores externos, como a performance do fornecedor, as condições do mercado ou mudanças na legislação, e

- IV. propor soluções direcionadas para a otimização dos processos de terceirização: com base nos resultados da avaliação de desempenho e do diagnóstico organizacional, é possível formular um plano de ação estratégico para aprimorar a gestão da terceirização, aumentar a eficiência, reduzir custos e garantir a entrega de serviços com qualidade. (Neely *et al.* 2000).

Em suma, Alderfer (2011) ressalta que a avaliação de desempenho integrada ao diagnóstico organizacional se configura como um instrumento fundamental para otimizar os processos de terceirização, contribuindo para a eficiência operacional, a qualidade dos serviços prestados, a gestão eficaz dos recursos públicos e o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Conforme o autor, por meio da análise crítica, do levantamento de falhas e da formulação de ações direcionadas, as empresas estatais podem garantir o sucesso da terceirização e maximizar os benefícios dessa prática para o desenvolvimento e o aprimoramento da gestão pública.

Como explica Cardoso (2023), uma boa gestão no setor público desempenha um papel crucial no âmbito das empresas terceirizadas e tem um profundo impacto no desempenho desse setor em geral. A maneira como as organizações contratantes estabelecem contratos, implementam mecanismos de monitoramento e aplicam indicadores de desempenho adequados tem influência direta na qualidade dos serviços prestados pelas empresas terceirizadas.

Uma gestão pública eficaz promove a transparência, a responsabilização e a eficiência na relação entre o setor público e as empresas terceirizadas, assegurando um alinhamento apropriado dos objetivos e das metas, bem como uma avaliação precisa e sistemática do desempenho. Dessa forma, uma gestão sólida contribui para melhorar o desempenho do setor público, garantindo uma execução eficiente e de qualidade dos serviços terceirizados, gerando benefícios tanto para a administração quanto para os usuários (Vieira, 2019).

Wiedemann, Weeger e Gewald (2015) ressaltam a importância de fazer avaliações dos processos por meio de multimétodos no setor público, contribui para governança e também com o papel de garantir a conformidade legal e a integridade nas relações com as empresas

terceirizadas. Isso envolve a definição de diretrizes claras, a seleção adequada dos parceiros e a adoção de mecanismos adequados para monitorar e reportar o desempenho das empresas terceirizadas. Além disso, é essencial estabelecer instrumentos de gestão eficazes para lidar com possíveis conflitos de interesse e garantir uma relação de confiança mútua entre as partes envolvidas. A governança adequada desempenha um papel crítico no estabelecimento de um ambiente favorável para o sucesso das atividades terceirizadas, promovendo uma gestão eficiente e uma prestação de serviços de alta qualidade para atender às necessidades dos cidadãos.

Dessa forma, uma avaliação do processo sobre a temática permite obter uma compreensão aprofundada acerca dos impactos desse modelo na economia das empresas envolvidas no processo, por poder realizar uma análise das vantagens e das desvantagens da terceirização (Enap, 2019). É possível identificar as melhores práticas e embasar decisões, como também compreender de que maneira a terceirização afeta os trabalhadores, a qualidade dos serviços prestados e a relação entre as empresas contratantes e as terceirizadas.

Outro fato pelo qual o estudo científico sobre as empresas terceirizadas é de suma importância é a possibilidade de se avaliar o impacto no desempenho das organizações públicas. Ao serem investigados os indicadores de desempenho das empresas terceirizadas, os fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso dessa estratégia podem ser identificados. Isso permite desenvolver melhores práticas de gestão e embasar decisões em evidências, com o intuito de maximizar os resultados obtidos (Kroes; Ghosh, 2010).

Lahiri *et al.* (2022), afirmam que o tema se relaciona com várias teorias econômicas e de custos, e citam a relevância de analisar os custos das transações, impactos econômicos, os incentivos e os riscos envolvidos na terceirização, bem como ser identificados os fatores que influenciam a escolha entre a terceirização e a produção interna. Isso permite a tomada de decisões estratégicas embasadas e a otimização dos recursos disponíveis e também avaliar os impactos dos eventuais pontos negativos acerca do processo.

Avaliar a gestão da empresa terceirizada traz diversas contribuições para a empresa pública. Primeiramente, permite um maior controle e monitoramento das atividades terceirizadas, garantindo que os serviços estejam sendo executados de acordo com os padrões e os requisitos estabelecidos. Isso fortalece a transparência e a prestação de contas, aspectos fundamentais para uma boa governança (Ayabe; Prado, 2018).

Em complemento, Ayabe e Prado (2018) citam que a avaliação do processo de terceirização auxilia na identificação de possíveis riscos e vulnerabilidades, permitindo a implementação de medidas preventivas e corretivas através do levantamento desses riscos e ações de mitigação aplicadas. Isso contribui para minimizar problemas e garantir a continuidade dos serviços prestados.

Outra contribuição importante é a melhoria da eficiência e da eficácia das operações terceirizadas através do direcionamento de ações para melhoria dos pontos de melhoria. Por meio da governança adequada, é possível estabelecer metas claras, monitorar o desempenho e promover a busca contínua por melhorias. Isso resulta em uma maior qualidade dos serviços prestados e no alcance dos objetivos estratégicos da empresa pública (Ayabe; Prado, 2018).

Por fim, a avaliação desse processo também contribui para a gestão de relacionamentos com os stakeholders envolvidos. Ao garantir uma comunicação efetiva e uma relação de confiança, a empresa pública fortalece sua reputação e sua capacidade de atrair e reter parceiros estratégicos (Skipworth; Delbufalo; Mena, 2020).

A motivação para aprofundamento do estudo dessa temática parte do autor deste trabalho atuar em uma empresa pública no ramo de tecnologia, na área de fiscalização de processos de terceirização. A atuação com diversos casos de terceirização permitiu a análise de falhas sobre processos que não foram implementados de forma adequada. Diante dessa realidade, formulou-se a pesquisa com o intuito de identificar os desafios e as oportunidades dos modelos de gestão, e assim contribuir com o aprimoramento dos processos de terceirização no setor público, com benefícios para todos os envolvidos.

Durante o estudo, uma das lacunas identificadas foi a escassez de pesquisas que abordam de forma abrangente e aprofundada os impactos da gestão de empresas terceirizadas na eficiência e na eficácia dos serviços públicos, bem como sobre os processos de contratação e de manutenção de contratos. Embora existam estudos que tratem de aspectos específicos, como a gestão de contratos ou a seleção de fornecedores, (Morais; Costa, 2017; Bonelli; Cabral, 2018; Chen; Zhao; Xiao, 2019; Fehrenbacher; Wiener, 2019; Kranz, 2021) ainda há uma escassez de trabalhos que tratem da governança como a gestão do processo, como um todo, bem como suas implicações no desempenho das atividades terceirizadas. Essa escassez pode ser atribuída, em parte, à complexidade e às especificidades desse contexto, que demandam uma abordagem mais detalhada e específica.

Outra lacuna é a ausência de estudos que investiguem a relação entre a gestão das empresas terceirizadas e a satisfação dos stakeholders envolvidos, com relação aos resultados do processo de terceirização. Compreender como a gestão influencia as expectativas e as percepções dos clientes, dos colaboradores e demais partes interessadas é fundamental para o desenvolvimento de estratégias efetivas de gestão e melhoria contínua.

Nesse contexto, é necessário aprofundar os estudos sobre a gestão das empresas terceirizadas, dentro do contexto específico do ciclo de vida. As particularidades desse processo e a necessidade de uma vantagem sustentável pela ótica da qualidade, demandam uma análise mais aprofundada e adaptada à realidade, que leve em consideração as especificidades do setor público orientado para aumentar a eficiência do processo. A partir desse cenário, observou-se o seguinte questionamento:

- Quais indicadores de desempenho são efetivos no processo de avaliação do ciclo de vida de terceirização em uma empresa pública/estatal?

## **1.1 Objetivo Geral**

- Elaborar um plano de ação, com base em um modelo teórico de diagnóstico de avaliação de desempenho, para otimizar os processos de terceirização, com base no ciclo de vida, em uma empresa estatal.

## 1.2 Objetivos Específicos

1. Desenvolver um framework para modelo diagnóstico de avaliação de desempenho de processos de terceirização, ancorado no ciclo de vida da terceirização.
2. Validar o framework de modelo diagnóstico de avaliação de desempenho por meio de análise textual.
3. Aplicar o modelo de diagnóstico organizacional em forma de questionário para avaliação do processo.
4. Propor plano de ação na empresa pública estudada.

A abordagem adotada é quali-quantitativa, utilizando procedimentos de pesquisa bibliográfica, aplicação de formulário e desenvolvimento de plano de ação, a fim de refletir sobre um conjunto de indicadores de desempenho que possa ser aplicado para avaliar o ciclo de vida de uma terceirizada. Esses indicadores levantados têm o objetivo de avaliar a eficácia e a eficiência da gestão terceirizada, bem como para monitorar o cumprimento dos objetivos estratégicos e a satisfação dos stakeholders envolvidos. Parte-se da compreensão de que aspectos como qualidade dos serviços prestados, gestão de riscos, cumprimento de contratos e impactos devem ser considerados nessa avaliação. Além disso, é fundamental que os indicadores sejam mensuráveis, relevantes e alinhados com os objetivos estratégicos da empresa pública, para o fortalecimento e para o alcance dos resultados desejados.

O presente trabalho se divide em duas fases. A primeira fase é a do referencial teórico sobre indicadores de desempenho, sobre terceirização e apresentação da metodologia com as fases de proposição de modelo diagnóstico, análise de conteúdo e apresentação de formulário. A segunda se constitui de um diagnóstico, com aplicação de formulário para coleta de dados, cuja análise fornecerá orientação para a implementação do plano de ação.

## 2. INDICADORES DE DESEMPENHO - CONCEITUAÇÃO

Indicadores de desempenho possuem função crucial na mensuração do sucesso de um objetivo de uma organização, setor ou sistema, pois relatam a realidade e a traduzem por meio de uma seleção ou combinação de ações variáveis de um monitoramento de desempenho (Hughes; Barlett, 2002), a partir da consideração de um determinado cenário (Pereira, 2020; Hughes; Barlett, 2002). A gestão do desempenho tem o objetivo avaliar o processo, aferindo a eficiência e a eficácia, de forma que o indicador é considerado uma métrica de avaliação da eficácia dentro de um sistema de medição (Neely; Gregory; Platts, 1995).

Os indicadores fornecem um recorte de um dado processo, podendo sintetizar várias informações que dão significado para os itens analisados, e, assim, mensurar aspectos específicos de uma dada realidade (Andrade, 2019; Sorice da Silva, 2019). São essenciais para quantificar e qualificar o progresso, a eficácia e a eficiência de processos, projetos e metas estabelecidas. Isso porque avaliam o resultado (meta) a partir de um objetivo preestabelecido (Souza Neto *et al.*, 2019).

Objetivamente são medidas dos diferentes componentes do desempenho em consideração, incluindo entradas, processos, produtos, resultados e impactos de um projeto, programa ou estratégia específica. Devem fornecer uma visão objetiva do desempenho de uma organização, setor ou sistema, permitindo uma análise baseada em dados tangíveis, no lugar de avaliações subjetivas (Christian, 2014).

Em complemento o autor destaca que, ao serem apoiados por uma coleta de dados sólida, que pode envolver pesquisas formais, análises e relatórios, os indicadores permitem que os gerentes acompanhem o progresso, demonstrem resultados e tomem medidas corretivas para aprimorar a prestação de serviços (Christian, 2014). Isso exige que os dados objetivos sejam factíveis e confiáveis (Brasil, 2011). Desse modo, quando existirem distorções na medição dos indicadores, alterações no indicador e/ou na metodologia de medição podem ser necessárias (Zapata-Jaramillo; Castro-Rojas, 2017). Conforme exposto parte-se do conceito:

Um indicador de desempenho pode ser definido como um item de informação coletado em intervalos regulares para rastrear o desempenho de um sistema. Os indicadores de desempenho são coletados em muitos sistemas complexos que, como a educação, prestam um serviço. Assim, registram-se os quase-acidentes na monitorização do transporte aéreo, regista-se a percentagem de pontualidade dos comboios nos caminhos-de-ferro, regista-se a extensão das filas de espera nos hospitais pelo Serviço de Saúde (Fitz-Gibbon, 1990, p. 1; tradução nossa)

Considerando os critérios SMART, os indicadores devem ser específicos (*Specific*), mensuráveis (*Measurable*), alcançáveis (*Achievable*), realistas (*Realistic*) e temporais (*Time-bound*), como ainda relevantes e baseados em um período definido, para que as medições sejam objetivas e confiáveis (Cândido, Lima, Barros Neto, 2020). Segundo Tangen (2004), as medidas de desempenho se subdividem em relacionadas a custos ou não, porém isso limita as informações a serem obtidas. Assim uma classificação mais abrangente e mais comum é adotar medidas de desempenho individuais com cinco objetivos: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo.

Nesse processo de definição dos indicadores, há uma tendência a considerar apenas indicadores ligados ao tema das finanças, mas é essencial adotar também indicadores não financeiros, que de maneira geral devem ser simples, fáceis de usar e, sobretudo, se adaptarem aos diferentes setores. Sobre os critérios a serem considerados na escolha e teste de um indicador de desempenho, De Paula, De Castro Santos e Vergueiro (2018) apresentam os seguintes requisitos:

- Conteúdo claro e informativo: deve fornecer informação para identificar problemas e tomar decisão quanto à sua resolução;
- Confiabilidade: deve produzir o mesmo resultado quando utilizado repetidamente sob os mesmos aspectos e cenários;
- Fidelidade: deve medir o que se propõem medir;
- Adequação: deve ser adequado à sua finalidade, com unidades e escalas compatíveis, e as operações para implementar o processo de medição devem ser adequadas com os procedimentos;

- Praticidade: deve ser fácil de aplicar e entender, utilizando dados produzidos com um esforço baixo em termos de tempo, pessoal, custo, entre outros;
- Comparabilidade: deve permitir comparações entre outros setores e até outras empresas, se a mesma pontuação significar o mesmo nível de qualidade dos serviços e de eficiência para os setores comparados.

Tais indicadores devem estar alinhados à estratégia da empresa, se desdobrando a partir dela e dos objetivos estabelecidos. Os indicadores são instrumentos úteis para auxiliar a gestão no controle e na identificação de necessidades, melhorar o desempenho, comunicando as áreas chave com os objetivos finais, e direcionar para os fatores críticos de sucesso do planejamento estratégico (Martins Neto, 2018; Freire, 2022). Por isso, cada indicador deve ser relevante para as metas que a organização deseja alcançar (Freire, 2022), sendo fundamental alinhar os indicadores de desempenho à estratégia e às prioridades da organização.

Dessa forma, uma medição do desempenho equilibrada contribui com o processo de tomada de decisão, uma vez que o sistema é eficaz para implementação de estratégias organizacionais e para garantir que está alinhado com o objetivo organizacional (Taticchi; Balachandra; Tonelli, 2012; Micheli; Neely, 2010). As informações obtidas devem subsidiar a gestão na tomada de decisão, ainda que necessite de intervenção para melhorar o desempenho, por meio de medidas corretivas (Freire, 2022).

Outro ponto importante exposto por Kennerley e Neely (2002) é o fato de que, durante a proposição de estruturas de medição de desempenho, as diretrizes devem ser respeitadas a fim de selecionar critérios claros. Esta ação deve estar associada aos objetivos estratégicos, a coleta de dados e a metodologia de cálculo bem definidos, bem como deve haver uma íntima relação da gestão com a equipe envolvida por meio de comunicação clara entre eles. Neely, Gregory e Platts (1995) complementam que todos os envolvidos no processo devem estar inseridos em um sistema para fornecer feedback rápido e estimular a melhoria contínua, e não somente monitorar.

O conjunto de indicadores compõe um sistema de monitoramento (ferramenta) para auxiliar no alcance dos resultados e evidenciar o andamento dos processos da organização

(Pereira Junior; D'Avila; Pereira, 2018). Deve estimular os gestores a se questionarem sobre a efetividade do sistema, se estão realmente atendendo aos propósitos da organização, conectando os objetivos operacionais aos estratégicos. Desse modo, o sistema permite que o gestor acompanhe o progresso, orientando para intervenções necessárias na execução operacional. Nesse contexto, a participação dos gestores na definição dos indicadores auxilia na própria compreensão e no seu uso (Christian, 2014). Em função dessa relação entre a gestão e a medição de desempenho, o Quadro 1, abaixo descreve as medidas de desempenho e sua relação com a gestão:

Quadro 1: Medidas de desempenho e a relação com a Gestão

Item	Nível de decisão a apoiar	Medida de desempenho
01	<b>Ao nível estratégico</b>	As medidas de desempenho dizem respeito a decisões com efeito sobre questões com uma escala temporal de vários anos. Tais medidas podem dizer a uma organização sobre a solidez de suas decisões estratégicas.
02	<b>No nível tático</b>	As medidas de desempenho cobrem um período mensal até um ano e pode-se dizer que abrangem questões como quais fornecedores são usados, quais tecnologias gerais de fabricação são utilizadas etc.
03	<b>No nível operacional</b>	As medidas de desempenho lidam com operações e processos de negócios da organização diariamente, semanalmente ou mensalmente

Fonte: Elaboração própria, a partir de Tangen (2004)

Por fim, é importante ainda registrar que esse contexto de indicadores não se limita somente a processos de empresas, são fundamentais para fornecer informações para avaliação de políticas públicas, principalmente com relação a sua aplicabilidade e efetividade. Outro ponto relevante com relação à esfera pública é a aplicação da *accountability* (política de responsabilização). O Ministério do Planejamento, por exemplo, exige a implantação de pelo menos um indicador para cada programa finalístico. Ambos os casos contribuem para melhorar a transparência no setor público, pois contribuem para a efetividade dos processos e para se ter clareza do objetivo a se alcançar com os programas de governo e a ação das organizações públicas (Brasil, 2011; Sorice da Silva, 2019).

## 2.1 Desempenho

Os marcos históricos sobre mensuração de desempenho podem ser divididos em duas vertentes históricas: a primeira por volta de 1880 (aperfeiçoada até a década de 1950) inserido na tendência da produção em massa, onde baseia-se em registros de relatórios, cálculos financeiros e medidas como ROI - *Return On Investment* (retorno sobre o investimento), EVA - *Economic Value Added* (valor econômico adicionado) e EBITDA - *Earned Before Income Tax and Depreciation Amortization* (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização). Já a segunda surge a partir da década de 1990 e passa a considerar os chamados ativos intangíveis (Neely, 1999; Ghalayini; Noble, 1996).

Mensurar o desempenho pode ser definido como uma forma de quantificar a eficiência e a eficácia de uma ação (Tangen, 2004). Essa medição, segundo Micheli e Neely (2010), deve ser dinâmica, atualizada constantemente, tornando-se adaptável a prováveis mudanças em um determinado ambiente. De forma geral, utilizam-se das ferramentas para melhorar a prestação de contas, comparar desempenho, mas também para comunicar intenções e gerir de forma transparente. Nesse contexto, “É importante que os sistemas de medição de desempenho sejam dinâmicos”, para que as medidas “permaneçam relevantes e continuem a refletir as questões importantes para a empresa” (q, p. 1; tradução nossa). Segundo Neely, Gregory e Platts,

As medidas de desempenho podem ser usadas para influenciar o comportamento. Os sistemas de controle gerencial também podem ser usados como meio de vigilância, motivação, monitoramento de desempenho, estímulo ao aprendizado, envio de sinais ou introdução de restrições (Neely; Gregory; Platts, 1995, p. 5; tradução nossa).

Neely, Gregory e Platts (1995) afirmam que as medidas devem oferecer *feedback* de forma rápida e devem estimular a melhoria contínua, além do simples monitoramento. Conforme Amel (2022), ao comparar o resultado obtido com o objetivo previamente definido, esse resultado auxilia na implementação e no acompanhamento das estratégias da empresa, e Pavani e Batalha (2021) complementam que têm o objetivo de garantir uma gestão eficiente.

Para Neely, Gregory e Platts (1995), a medida de desempenho deve ser derivada da estratégia da empresa, de maneira que o desempenho deve ser explorado no desdobramento da estratégia para todos os setores. E assim é possível acompanhar os objetivos estratégicos, mas também utilizar-se de ferramentas para ligar a estratégia à ação (Souza Neto *et al.*, 2019).

Neely, Gregory e Platts (1995) apresentam no Quadro 2, sete princípios para projetos de sistema de desempenho:

Quadro 2: Princípios para projetos de sistema de desempenho

I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.
As medidas devem estar diretamente relacionadas à estratégia de manufatura da empresa.	Medidas não financeiras devem ser adotadas.	Reconhecer que as medidas variam entre os locais – uma medida não é adequada para todos os departamentos ou locais.	Reconhecer que as medidas mudam de acordo com as circunstâncias.	As medidas devem ser simples e fáceis de usar.	As medidas devem fornecer feedback rápido.	As medidas devem ser concebidas de modo a estimular a melhoria contínua, em vez de simplesmente monitorizar.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados de Neely, Gregory e Platts (1995).

Kennerley e Neely (2002) expõem diretrizes que podem ser utilizadas para escolher um conjunto adequado de critérios de desempenho:

- (i) devem ser derivados a partir dos objetivos da empresa e devem possibilitar a comparação entre organizações que atuam no mesmo ramo de atividade;
- (ii) cada critério definido deve ser claro com relação à sua finalidade;
- (iii) os métodos de cálculo do critério de desempenho e a coleta de dados devem ser claramente definidos;
- (iv) critérios de desempenho baseados em proporção são preferidos aos baseados em número absoluto;
- (v) devem estar sob o controle da unidade organizacional avaliada;

- (vi) devem ser selecionados por meio de discussões com as pessoas envolvidas (clientes, funcionários, gerentes); e critérios de desempenho objetivos são preferíveis aos subjetivos.

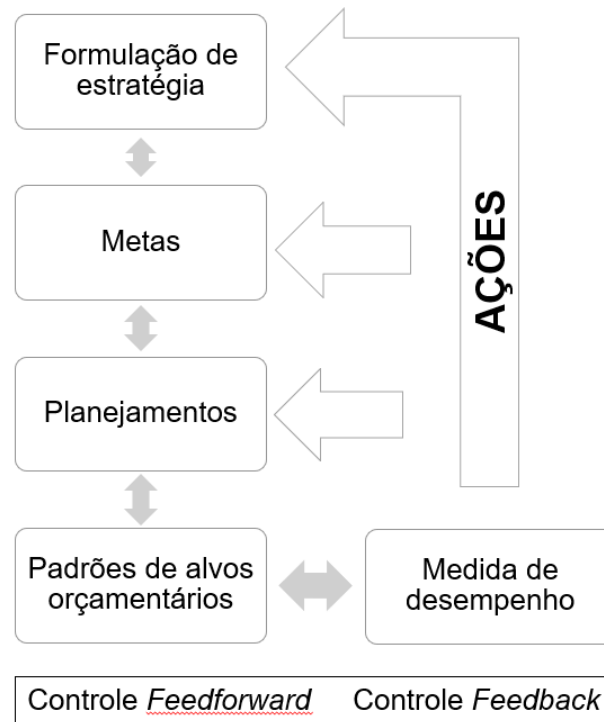
## 2.2 Desempenho como estratégia

Os indicadores de desempenho têm um papel fundamental no monitoramento da atividade de uma empresa com relação às estratégias, citadas aqui como parte dos direcionamentos do planejamento estratégico, impulsionados pelas metas. Trata-se de um tema central nas empresas, afinal a mensuração do desempenho permite o direcionamento para tomada de decisões, inclusive atividades operacionais. Fornecem informações valiosas sobre o progresso alcançado em relação aos objetivos estabelecidos, permitindo tomar decisões e direcionar os esforços para áreas que necessitam de melhorias (Pereira Junior; D'Avila; Pereira, 2018).

Um dos principais benefícios do monitoramento é a sua capacidade de traduzir a estratégia da organização em medidas tangíveis, pois servem de ferramentas para alcançar os objetivos propostos, acompanhando os resultados e evidenciando uma visão dos processos da empresa. Isso estimula a capacidade dos gestores para acompanhar as atividades, ao poderem verificar se há necessidade de correção para se conectar com os objetivos estratégicos (Pereira Junior; D'Avila; Pereira, 2018).

A Figura 01 evidencia a interação entre as dimensões de *feedback* (retroalimentação) e *feedforward* (a modificação ou controle de um processo usando seus resultados ou efeitos previstos) como formas de controle de investigação e alimentação, pensando em uma melhoria contínua (Brignall *et al.*, 1991):

**Figura 01** - Modelo de controle de *feedback/forward*



Fonte: Adaptado de Brignall *et al.* (1991)

Conforme Neely, Gregory e Platts (1995), essa é uma forma da empresa conseguir vantagem e inovação em termos de qualidade. Em um mercado em que o custo não é o principal impulsionador, deve-se também levar em conta fatores não financeiros a se incluir como uma das dimensões desse espectro, de forma que a empresa oriente sua estratégia para um determinado ponto. Deve-se assim monitorar se a atividade está sendo executada de forma eficaz, verificando a necessidade de atualizar as medidas caso também mudem as estratégias, bem como identifiquem-se pontos positivos e pontos negativos. Como afirmam Freitas Junior *et al.* (2018):

[...] medida de desempenho possibilita às organizações a realização de um diagnóstico de potencialidades e insuficiências, permitindo determinar o alinhamento com seus objetivos a partir da análise de indicadores que, por sua vez, ocupam papel central nestes processos de avaliação (Freitas Júnior *et al.*, 2018, p. 5).

O sistema de monitoramento é uma ferramenta de controle técnico na forma de medição de desempenho, como também um componente de controle social na forma de gestão do desempenho. Em ambos os casos, a ferramenta é utilizada para melhorar o desempenho ou o engajamento (Cândido; Lima; Barros Neto, 2020). Freire (2019) complementa que nos casos em que a mensuração está de acordo com a estratégia, é possível intervir de forma mais incisiva e rápida, caso haja oscilações entre o planejado e o realizado, direcionando a equipe de trabalho para obter melhores resultados.

Considerando o alcance dos objetivos estratégicos, Zapata-Jaramillo e Castro-Rojas (2017) afirmam que a avaliação e a análise dessas medidas devem levar em conta as estratégias e as práticas de gestão implementadas, pois sua aplicação objetiva justamente uma gestão holística da organização.

Conforme a decisão que se deseja apoiar, há necessidade de definir categorias para indicadores e medidas de desempenho. Para ações no nível estratégico, há a escala temporal aplicada sobre os indicadores de desempenho estratégicos, para que estes forneçam solidez da decisão estratégica, ainda que necessitem alinhar os indicadores das áreas táticas e operacionais, que têm uma cobertura semanal ou diária (Tangen, 2004).

Nesse processo de medição, utiliza-se da comparação entre o planejado e o realizado para avaliar o resultado, em termos de prazo e custo, por exemplo, mas também para avaliar as atividades do negócio; abordando desde a relação econômica dos recursos à satisfação do cliente, bem como o resultado de um processo com as expectativas dos clientes (Souza Neto *et al.*, 2019; Pereira Junior; D'Avila; Pereira, 2018). “A aplicação mais importante dos indicadores de desempenho é permitir a comparação e análise dos resultados de diferentes algoritmos (Charles *et al.*, 2021, p. 416).

Conforme apontado por Cândido *et al.* (2020), é possível realizar segmentações com base em temas específicos, dentro de áreas específicas, evidenciando a coerência com a estratégia da empresa e o desempenho organizacional em aspectos de gestão. Essa abordagem permite analisar o comportamento em relação à capacidade (operacional), seja em um contexto de resposta reativa ou voltado para ações de mercado. Diante desse cenário, é

imprescindível estabelecer uma ligação entre os objetivos estratégicos e os operacionais para promover uma sinergia coesa e efetiva na empresa.

Nesse contexto, a empresa deve utilizar métodos que abrangem perspectivas a curto, médio e longo prazo, afinal, as informações para monitoramento também são usadas para controle. E no conjunto de políticas utilizadas pelas áreas de decisão, devem ser observados aspectos de planejamento e gestão por meio do controle de operações, qualidade, como também aspectos de recursos humanos e tecnológicos, conectando recursos da empresa à rede de operações e seus sistemas. O objetivo aqui é de entregar valor em forma de produtos ou serviços a seus clientes (Okoshi; Pinheiro de Lima; Gouvea da Costa, 2019).

A utilização de método para coleta de informações é de extrema importância. Conforme Audet *et al.* (2021), os indicadores são mapeamentos que atribuem pontuações em um determinado cenário. Nesse caso, a resposta para que o instrumento de gerenciamento seja eficaz “é dependente de uma série de variáveis, como bases informativas, variáveis consideradas, critérios, conceitos e princípios adotados.” (Nascimento *et al.*, 2011, p. 374).

Sob o ponto de vista social, utilizar bons sistemas de monitoramento para planejamento e controle contribui para um ambiente mais “transparente”, principalmente em ambientes onde exigem audição para checagem de dados. Sob a ótica de gestão, fornecem informações para *feedback* que alimentam um processo de aprendizagem organizacional (Brasil, 2011).

Por outro lado, Sorice da Silva (2019) complementa dizendo que o sistema fornece informações se a política aplicada está sendo eficaz. Nascimento *et al.* (2011) também afirmam que a construção de indicadores está diretamente relacionada com o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho organizacional.

Portanto, para além de controle, os indicadores são responsáveis por aferir resultados alcançados, contribuindo para maior clareza sobre os objetivos estratégicos, como a implementação de referências para indicadores de economicidade e eficácia e efetividade. Este último, no contexto da gestão pública, auxilia na verificação de quais objetivos finalísticos foram alcançados, se algum problema social foi reduzido (Brasil, 2011).

## 2.3 Modelos de sistemas de monitoramento de desempenho

De acordo com o formato e o tamanho da empresa, bem como o objetivo que deseja alcançar, deve-se buscar o modelo adequado para mensuração do desempenho. Diversos modelos são encontrados na literatura. Entre eles, segundo Kennerley e Neely (2002) e Neely *et al.* (2000), destacam-se:

I. **Balanced Scorecard**, desenvolvido por Kaplan e Norton, é uma ferramenta que permite descrever a estratégia da organização, a partir de uma visão holística e balanceada. Isso ocorre considerando quatro perspectivas: financeira, de mercado, de processos internos e de aprendizagem e inovação, conforme ilustrado na Figura 02 (Pereira Junior; D'Avila; Pereira, 2018; Santos *et al.*, 2019).

Esse modelo traduz a estratégia empresarial nas perspectivas, que se transformam em métodos para atingir os objetivos e as metas, somando as demandas dos clientes. O objetivo é melhorar a tomada de decisão dos gestores, alinhando os desempenhos e as estratégias às unidades da empresa (Shaumi *et al.*, 2022). Em complemento, Souza Neto *et al.* (2019) destacam a importância de se relacionar a necessidade dos clientes aos processos internos para o crescimento da organização. O alinhamento de indicadores de curto prazo e não financeiros de longo prazo contribuem para a competitividade e sustentabilidade a longo prazo (Zharfpeykan; Akroyd, 2022), embora, conforme Martins e Costa Neto (1998), o sistema não permita verificar a satisfação dos *stakeholders*.

**Figura 02** - Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Santos *et al.*, (2019)

Segundo Pereira Junior, D'Avila e Pereira (2018), a ferramenta busca mensurar o desempenho de uma organização de forma abrangente, indo além dos indicadores financeiros tradicionais, com capacidade de proporcionar uma visão equilibrada e integrada do desempenho organizacional. Essa ferramenta considera não apenas os resultados financeiros, mas também os aspectos relacionados aos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Zharfpeykan e Akroyd (2022) pontuam que

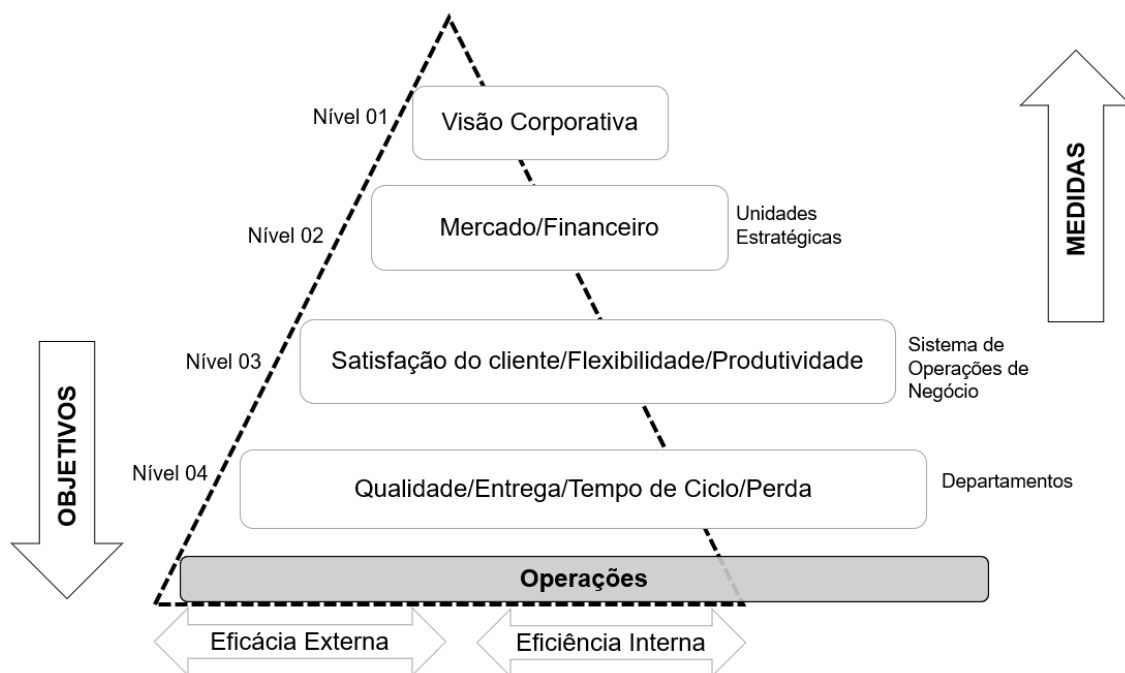
Tem sido argumentado que um BSC pode ser usado para vincular KPIs à estratégia corporativa para que uma empresa possa atingir seus objetivos com sucesso. Isso ocorre porque um BSC pode traduzir estratégias competitivas em KPIs e criar um equilíbrio entre indicadores financeiros de curto prazo e indicadores não financeiros de longo prazo que permitem que as empresas avancem para um desempenho competitivo superior e sustentabilidade ao longo do tempo (p. 02).

Outra vantagem, segundo Santos *et al.*, (2019), é a sua habilidade em facilitar a comunicação e o alinhamento estratégico dentro da organização, permitindo que todos os níveis hierárquicos tenham uma visão clara dos objetivos e indicadores de desempenho. Essa abordagem contribui para promover sinergia e trabalho na equipe em prol dos mesmos objetivos.

Entretanto, há complexidade na implementação desse sistema, porque pode demandar recursos consideráveis, como tempo e investimento em tecnologia. Além disso, a definição dos indicadores de desempenho pode representar um desafio, uma vez que é necessário identificar métricas relevantes e mensuráveis para cada perspectiva (Pereira Junior; D'Avila; Pereira, 2018).

**II. Pirâmide de Desempenho (*Performance Pyramid*)**, proposta por Cross e Lynch, propõe uma mudança da percepção dos processos, por meio de seus objetivos de mercado e financeiros para todas as áreas da empresa, dividindo em indicadores de eficácia externa (mercado) e de eficiência interna (processos internos), para obtenção dos resultados desejados (Pereira Junior; D'Avila; Pereira, 2018).

**Figura 03 - Pirâmide de Performance**



Fonte: Adaptado de Da Hora e Viera (2014).

O diagrama ilustrado na Figura 03 descreve as ações para concretização da visão corporativa por meio do desdobramento dos níveis, em que a proposta é levar a visão da organização, convertida em objetivos financeiros e de mercado, a todas as áreas de trabalho da empresa. Trata-se de um sistema de avaliação que busca organizar e mensurar o desempenho em diferentes níveis hierárquicos, composta por três níveis: objetivos estratégicos, metas individuais e competências (Da Hora; Viera, 2014).

Trata-se de uma estrutura composta por três níveis distintos: estratégico, tático e operacional, sendo cada um com uma perspectiva e seus próprios indicadores. No nível estratégico, os indicadores são mais abrangentes e estão diretamente relacionados aos objetivos de longo prazo da organização. Eles fornecem uma visão geral do desempenho e estão alinhados com a missão e a visão da empresa. No nível tático, são mais específicos e estão relacionados às metas e aos objetivos intermediários, auxiliando a monitorar o progresso em direção aos objetivos estratégicos e permitindo ajustes e correções de curso, se necessário. Os indicadores do nível operacional são mais detalhados e relacionados às atividades operacionais, fornecendo informações sobre a eficiência e a eficácia das operações (Pereira Junior; D'Avila; Pereira, 2018).

Segundo Da Hora e Viera (2014), esse sistema proporciona uma estrutura clara e organizada para avaliar o desempenho, estabelecendo metas e competências alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Isso permite que haja uma compreensão clara das expectativas e dos direcionamentos da empresa, facilitando o alinhamento de esforços e o foco naquilo que é realmente importante para o sucesso organizacional. Estimula o desenvolvimento do desempenho por meio das metas e competências definidas, pois permitem identificar áreas de melhoria e oportunidades de crescimento. Além disso, ao realizar uma avaliação mais profunda, tendo base nessas metas e competências, é possível reconhecer e recompensar os colaboradores que alcançam resultados excepcionais, promovendo um ambiente de reconhecimento e motivação.

Desse modo, o sistema permite uma abordagem abrangente e integrada do desempenho, considerando diferentes perspectivas e níveis hierárquicos da organização. Conforme explicam Pereira Junior, D'Avila e Pereira (2018):

- Abordagem abrangente: considera diferentes níveis hierárquicos e perspectivas da organização, permitindo uma visão integrada do desempenho;
- Alinhamento estratégico: os indicadores de desempenho estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização, ajudando a direcionar as ações e as metas;
- Monitoramento contínuo: permite o acompanhamento constante do desempenho, possibilitando ajustes e correções de curso.

Em contrapartida, Da Hora e Viera (2014) indicam que há possibilidade de foco excessivo nos resultados quantitativos em detrimento de outros aspectos importantes, como o desenvolvimento de habilidades e das competências comportamentais. Além disso, a definição de metas e de competências pode ser um processo complexo e sujeito a erros, demandando um cuidadoso planejamento e alinhamento entre gestores e colaboradores.

É importante ressaltar que a implementação também pode ser complexa por exigir recursos significativos, como tempo, tecnologia e engajamento de toda a organização. Como argumentam Junior, D'Avila e Pereira (2018), a definição dos indicadores em cada nível pode ser desafiadora, pois é necessário garantir que sejam relevantes, mensuráveis e alinhados aos objetivos estratégicos, entre outros desafios.

**III. Sistema de Medida de Performance Integrado** (*Integrated Performance Measurement Systems - IPMS*), apresentado por Bititci, Carrie e Mcdevitt, prevê que medidas são realizadas em vários níveis da organização, de forma que o desdobramento dos objetivos aconteça de maneira consistente com a hierarquia e coerente com o impacto nas áreas de negócio individualmente (Martins; Costa Neto, 1998).

Esse sistema é uma abordagem que busca fornecer uma visão abrangente e holística do desempenho de uma organização, combinando diferentes perspectivas de medição, como financeira, operacional e de qualidade, para oferecer uma imagem completa do desempenho organizacional (Martins; Costa Neto, 1998).

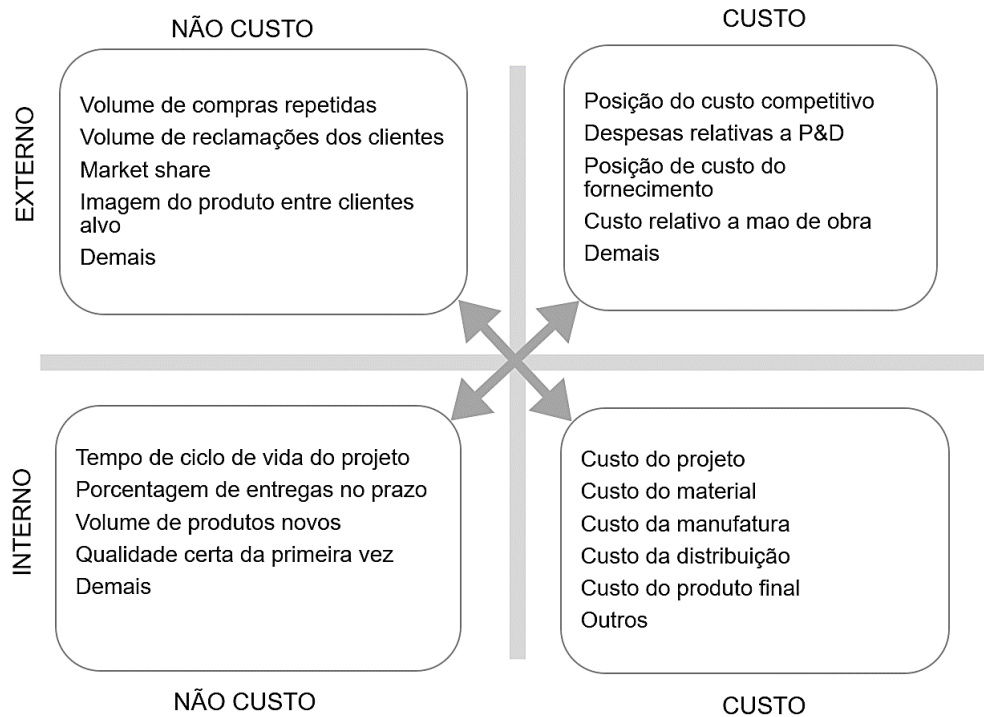
Conforme Da Hora e Viera (2014), os pontos positivos do IPMS são diversos. Inicialmente, ele permite que as organizações tenham uma visão completa do seu

desempenho, considerando diferentes áreas e perspectivas. Isso auxilia no alinhamento estratégico, pois a ferramenta ajuda as empresas acompanharem adequadamente as metas e os objetivos estabelecidos. Além disso, fornece informações quantitativas, possibilitando uma tomada de decisão mais embasada e informada, com a identificação de áreas específicas que necessitam de melhorias, direcionando assim os esforços para otimizar o desempenho.

Em contraponto, Martins e Costa Neto (1998) afirmam que a ferramenta apresenta alguns pontos negativos. A complexidade é um deles, porque sua implementação e manutenção também podem demandar recursos significativos. E ainda a seleção dos indicadores adequados para medir o desempenho pode ser desafiadora, uma vez que é necessário garantir que sejam relevantes e alinhados com a estratégia da organização.

**IV. A Matriz de Desempenho (*Performance Measurement Matrix*)**, proposta por Keegan (e outros), apresenta três premissas: serem derivadas da estratégia, estarem em um ambiente multidimensional (onde há medidas de custo e não custo, ambientes interno e externo) e terem base sólida do entendimento do comportamento e relacionamento dos custos, conforme representado na Figura 04 (Martins, 1999).

**Figura 04 - Diagrama Matriz de Desempenho**



Fonte: Adaptado de Da Hora e Viera (2014).

A matriz é uma ferramenta amplamente utilizada no contexto organizacional para avaliar e monitorar o desempenho de uma empresa ou de um projeto. Essa ferramenta oferece uma estrutura sistemática para categorizar e organizar os indicadores-chave de desempenho (KPI's) em diversas áreas, como financeira, operacional, qualidade e satisfação do cliente. Em uma abordagem holística, a matriz permite uma análise integrada do desempenho, proporcionando uma visão geral da empresa e alinhada com seus objetivos estratégicos (Martins, 1999).

Conforme Martins (1999), essa abordagem multidimensional permite uma comparação temporal, ajudando na identificação de áreas de melhoria, na tomada de decisões embasadas e no aprimoramento contínuo. Em contrapartida, é importante ressaltar que a sua

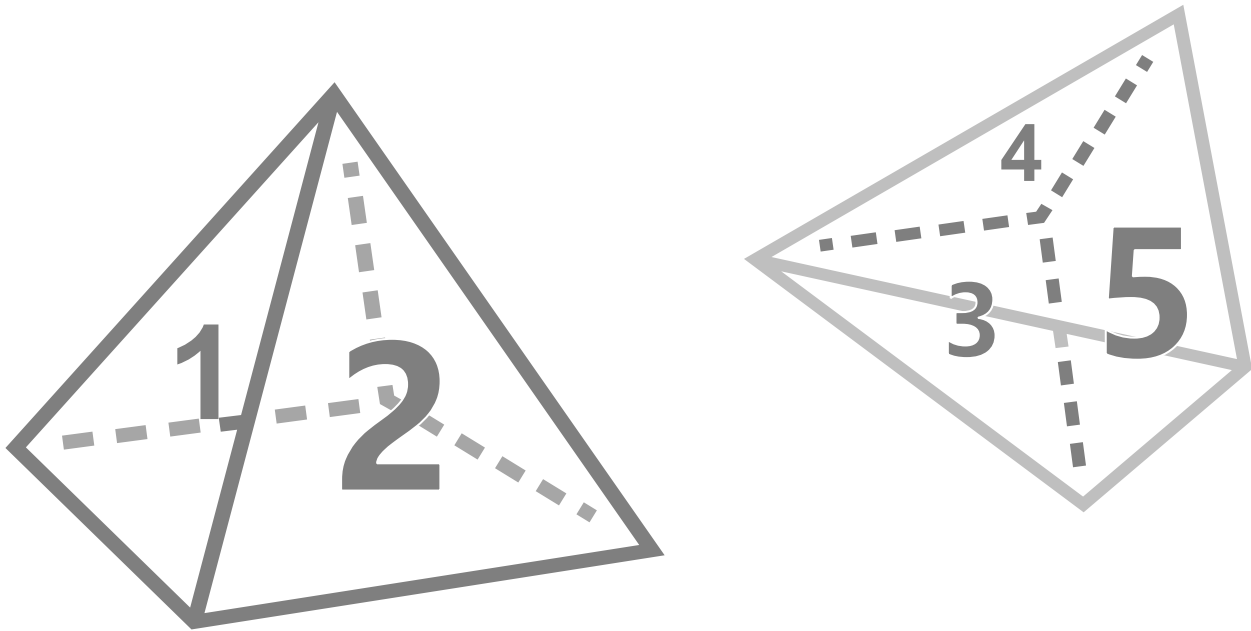
implementação pode ser complexa, exigindo uma coleta e análise de dados detalhada, além de uma seleção de indicadores mais relevantes para cada área de desempenho, a fim de garantir a sua validade.

Outro ponto ressaltado por Da Hora e Viera (2014) é o fato de essa abordagem se basear muito nos indicadores financeiros para se orientar, como ativos financeiros e ativos intangíveis. Apesar disso, é uma ferramenta que proporciona uma visão estratégica e embasada para a gestão do desempenho, tornando-se fundamental para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

**V. Prisma de Desempenho (*Performance Prism*)** é apresentado por Neely (e outros). Nesse modelo, os *stakeholders* são priorizados em primeiro plano e surgem cinco questões-chave: satisfação, estratégia, processos, capacidades e contribuições - prioridades que precisam ser questionadas para o atendimento das demandas dos *stakeholders* (Pereira Junior; D'Avila; Pereira, 2018).

Na satisfação, busca-se identificar quais as demandas dos *stakeholders* que precisam ser satisfeitas. Na estratégica, o objetivo é entender quais as estratégias que serão definidas e implementadas para que as demandas sejam atendidas. Quanto aos processos, definem-se quais os processos críticos que precisam ser executados para atender às estratégias traçadas. Com relação às capacidades, procura-se entender quais são as capacidades que precisam ser desenvolvidas ou melhoradas para intensificarem-se os processos críticos da empresa. Quanto às contribuições, identificam-se quais contribuições os *stakeholders* precisam fazer para que as capacidades sejam desenvolvidas ou melhoradas, conforme a necessidade da organização. A Figura 05 ilustra as faces do Prisma de Desempenho:

**Figura 05 - Facetas do Prisma de Desempenho**



Fonte: Elaboração própria (2023).

No Quadro 03, são detalhadas as facetas do prisma de desempenho com relação aos respectivos pontos de abordagens.

**Quadro 03 - Facetas do Prisma de Desempenho**

1. A primeira faceta - *Stakeholder Satisfação* questiona:
  - Quem são as **partes interessadas** e o que eles querem e precisam? Quem são as partes interessadas importantes na sua organização e o que eles querem e precisam? O que os gerentes precisam verificar aqui é quem são os *stakeholders* mais influentes e o que eles querem e precisam? (Neely; Andy; Adams, 2001).
  - As organizações existem para entregar “valor” aos seus principais interessados (Neely; Adams; Kennerley, 2002).

<p>2. A segunda faceta - Estratégia questiona:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As <b>estratégias</b> que exigimos para garantir os desejos e necessidades de nossos(as) partes interessadas estão atingindo o objetivo? (Neely; Adams, 2001).</li> <li>• A questão implícita a essa perspectiva é quais estratégias devem ser adotadas para garantir que os desejos e necessidades de seus <i>stakeholders</i> sejam atendidos (Neely; Adams, 2001).</li> </ul>	<p>3. A terceira faceta - Contribuições dos <i>stakeholders</i> questiona:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a <b>contribuição das partes interessadas</b>?</li> <li>• É a perspectiva da “contribuição das partes interessadas” em oposição à “satisfação das partes interessadas”. Quais contribuições exigimos de nossas partes interessadas para manter e desenvolver essas capacidades? (Neely; Adams; Crowe, 2001).</li> </ul>
<p>4. A quarta faceta - Recursos questiona:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os <b>recursos</b> de que necessitamos para atuar em nossos processos? (Neely; Adams, 2001).</li> <li>• Capacidades que podem ser definidas como a “combinação de práticas, tecnologia e infraestrutura da organização que coletivamente representa a habilidade da organização em criar valor para seus <i>stakeholders</i> por meio de suas operações de processo” (Neely; Adams; Kennerley, 2002, p. 7).</li> </ul>	<p>5. A quinta faceta - Processos questiona:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais <b>processos</b> devemos colocar em ação para permitir que as nossas estratégias sejam efetivadas? (Neely; Adams, 2001).</li> <li>• A estratégia escolhida deve ser apoiada por processos alinhados e projetados para facilitar o sucesso nos objetivos (Neely; Adams; Kennerley, 2002).</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2024)

De acordo com Neely e Adams (2001), uma das grandes vantagens é o foco nos *stakeholders*. Ao considerar as demandas e as necessidades desses grupos, o sistema promove um alinhamento maior entre as estratégias da empresa e as expectativas desses grupos, resultando em maior eficácia e sucesso organizacional. Além disso, o sistema abrange diferentes aspectos e áreas da organização, proporcionando uma visão holística do desempenho.

No entanto, de acordo com Da Hora e Viera (2014), vale ressaltar também que essa metodologia apresenta alguns desafios. Sua abordagem pode exigir um esforço adicional para aplicação e compreensão adequada por parte dos gestores e equipe responsável. Além disso, a mensuração de aspectos intangíveis, como a satisfação dos *stakeholders*, pode ser desafiadora por requerer métodos e indicadores apropriados, como também o sucesso do sistema depende do engajamento dos *stakeholders*, o que demanda esforços de comunicação e colaboração.

Entre os mais modelos discutidos na literatura, evidenciam-se ainda os **Modelos Baseados em Qualidade (EFQM Excellence Model)**, que auxiliam na criação de uma estrutura que ajude na melhoria dos negócios das empresas. São baseados em um conjunto de valores com origens na Convenção de Direitos Humanos Europeu (1953) e na Carta Social Europeia (Cândido; Lima; Barros Neto, 2020).

Outro modelo adotado para avaliação é por meio da **análise SWOT**. Conforme Phadermrod, Crowder e Wills (2019) trata-se de uma ferramenta importante para avaliar o desempenho de projetos. Por meio da identificação e **análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças**. Desta forma, gestores e equipes podem tomar decisões estratégicas e aumentar a competitividade.

Os principais modelos de desempenho são apresentados no Quadro 4, com suas características e pontos negativos:

**Quadro 4 - Modelos de medição de desempenho**

<b>Modelo de Medição de Desempenho</b>	<b>Características (Attadia; Martins, 2003)</b>	<b>Pontos negativos (da Hora; Viera, 2014)</b>
Matriz de Desempenho	Medidas internas e externas, financeiras e não financeiras. Medidas ligadas à estratégia.	Provocam mudança baseando-se somente em ativos financeiros para ativos intangíveis.
Pirâmide de Performance	Medidas de eficiência interna e eficácia externa. Medidas desdobradas da estratégia da empresa.	Provocam mudança baseando-se somente em ativos financeiros para ativos intangíveis.
Sistema de Medida de Performance Integrado	Desdobramento estratégico para negócio, unidade de negócio, processos e atividades geram medidas considerando os requisitos dos <i>stakeholders</i> (partes interessadas), monitoramento externo, objetivos e medidas de desempenho.	Provocam mudança baseando-se somente em ativos financeiros para ativos intangíveis.
Prisma de Desempenho	Medição de desempenho da satisfação dos <i>stakeholders</i> . Comunicação da estratégia. Abordagem pela gestão de processos de negócio (Pereira Junior; D'Avila; Pereira, 2018).	Precisa ainda sofrer evoluções tais quais sofreu o BSC, para demonstrar sua consistência.
Balanced Scorecard	Medidas de desempenho agrupadas em quatro perspectivas. Relação de causa e efeito entre as perspectivas reflete a estratégia.	Limita a influência dos <i>stakeholders</i> em clientes [...].

Fonte: Elaboração Própria (2024)

Conforme De Paula, De Castro Santos e Vergueiro (2018), o conjunto de métricas para uma avaliação posterior deve considerar a perspectiva do que se pretende avaliar, já que o conjunto de indicadores deve ser adequado ao contexto inserido. Como argumentam Nascimento *et al.* (2011),

Acredita-se que a construção de indicadores de desempenho de forma adequada está diretamente relacionada ao sucesso de um sistema de avaliação de desempenho organizacional (ADO). Desse modo, algumas características, critérios e propriedades são fundamentais a fim de que sejam percebidas no momento da construção desses indicadores (p. 375).

Ainda assim, é preciso considerar o conjunto de mensuração como um processo de melhoria, conforme expõem Kennerley e Neely (2003), pois um sistema de mensuração passará por um ciclo evolutivo projetado, com processo com implementação de revisão, implementação de medidas de correção, com sistemas aptos para coletar e reportar dados e com a cultura de medição na organização.

O conjunto a ser utilizado na avaliação vai depender do contexto e do cenário considerado e do que se pretende avaliar. Os elementos relacionados à atividade, empresa e cenário devem ser considerados na avaliação, sendo necessário que se realize uma adaptação dos indicadores para toda realidade específica que se pretende avaliar (De Paula, De Castro Santos e Vergueiro, 2018; Neely, 1999).

### 3. TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização tornou-se uma prática comum de governança em todo o mundo, em que os serviços são realizados por fornecedor externo, substituindo-os ou adicionando aos serviços já executados pelo próprio departamento, de forma que são alocadas atividades de negócio de uma fonte interna para uma fonte externa da organização (Kroes; Ghosh, 2010; Narasimhaiah; Somers, 2014).

De forma geral, o mais comum é transferir processos/setores inteiros ou atividades relevantes da organização, não essenciais, ou que ainda não são objeto de foco estratégico da empresa (Duque Ceballos *et al.*, 2020). A organização cliente e o fornecedor celebram por meio de um contrato firmado (Salman, 2000), que indica o nível de terceirização, determinado previamente por um orçamento (Lacity; Khan; Willcocks, 2009).

As atividades já mapeadas anteriormente são repassadas a um fornecedor hábil que toma responsabilidade da execução. Eram atividades previamente internas que passam a ser executadas de forma mais eficiente e com um custo efetivo da operação (Vaxevanou; Konstantopoulos, 2015; Saleck, 1998).

Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009) definem a terceirização como a contratação de uma empresa terceira de prestação de serviços para gestão e conclusão de um determinado volume de trabalho, por um período específico de tempo, custo e nível de serviço. Salman (2000) complementa o conceito dizendo que é a contratação de bens ou serviços que eram produzidos internamente para uma empresa terceira. Dahab e Amaral (2010) afirmam que se trata do processo de obtenção de bens ou serviços de fornecedores externos, em vez de executá-los dentro da organização. Yang *et al.*, (2007) explicam que,

Tradicionalmente, terceirização é uma abreviatura de “utilização de recursos externos”. Externos significa criar valor de fora, e não de dentro, da empresa. Este foco externo não é um fim em si mesmo – inclui uma perspectiva estratégica sobre os recursos externos – mas identificar esses recursos externos não é suficiente (Yang *et al.*, 2007, p. 3770).

No contexto histórico, Geodecki (2020) cita a origem dos estudos na área de operações e terceirização no começo do século XVIII, durante a revolução industrial; especificamente, nos estudos em que Adam Smith discutiu sobre a especialização da mão de obra como melhoria da produtividade. Muitos princípios da teoria laboral, como vantagem comparativa, foram importantes para o desenvolvimento da fundamentação teórica da terceirização, explicadas na obra de David Ricardo<sup>1</sup>.

Entretanto, a prática não foi difundida até o desenvolvimento da estrada de ferro e do telégrafo no século XIX, entre outras inovações que permitiram vantagens na economia de escala, para desenvolvimento dos mercados internacionais. Isso ocorreu desde os processos de realocação de produção no nordeste dos Estados Unidos por conta das fábricas têxteis, após a Guerra Civil, até o desenvolvimento de soluções de tecnologias no século XX (Geodecki, 2020).

Imhoff e Mortari (2012) citam que a terceirização como técnica surgiu a partir da década de 1950, antes da Segunda Guerra Mundial, como uma abordagem para acelerar o desenvolvimento da indústria. De acordo com Saleck (1998), com o fim da Guerra Fria, o Departamento de Defesa dos Estados Unidos se viu na necessidade de reduzir o orçamento armamentista, também motivados pela redução de conflitos paralelos posteriores e pela aprovação da Lei de Execução Orçamental de 1992.

Segundo os autores, a remoção de tropas marcou a necessidade de redução da administração pública até 1998, quando houve necessidade de uma “reengenharia” do Governo. Após o direcionamento fiscal de 1997 com a redução de pelo menos 60% do orçamento direcionado e aplicação de avaliações de desempenho, vislumbraram a necessidade de redução de custos. E uma das ações tomadas foram a privatização e a terceirização de bases, sendo as ações acatadas pela presidência e o orçamento direcionado para a modernização do setor (Saleck, 1998).

---

<sup>1</sup> David Ricardo em *The Principles of Political Economy and Taxation* (1817).

No Brasil, conforme Imhoff e Mortari (2012), a terceirização foi gradativamente implantada com a chegada das primeiras multinacionais, principalmente as automobilísticas no início da década de 1980. Druck *et al.* (2018) dizem que

No Brasil, a introdução da terceirização no serviço público se dá no governo militar, que, em 1967, fez uma reforma administrativa do aparelho de Estado, tendo por objetivo impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, tal como justificado no Decreto-Lei nº. 200/1967. Neste decreto, definia-se a descentralização da administração pública, mediante a contratação ou concessão de execução indireta de serviços pelo setor privado (Druck *et al.*, 2018, p. 12).

Com a evolução das empresas multinacionais, no setor automobilístico essas fábricas adquiriam as peças de outras empresas, guardando para si montagens de veículos. Já segundo Campos (2015), embora o modelo tenha começado no setor público, há registros no Brasil de que, no final da década de 1960, havia se difundido pelo privado, com início por meio do trabalho assalariado, mas evoluindo para o trabalho por conta própria. Sobre o início desse processo no serviço público brasileiro.

### 3.1 Teorias sobre a terceirização

Diante do pretexto de renunciar a produção interna para otimização de custos, deve-se levar em conta as teorias que apoiam diretamente a decisão de terceirização. A seguir, serão apresentadas de forma sintética as principais teorias.

**A Teoria dos Custos de Transação (*Transaction Cost Theory*)** foi proposta para explicar “por que” a empresa existe e qual é o seu limite. Segundo Yuan *et al.* (2020), conforme os custos da transação opta-se pela governança pelo mercado ou pela hierarquia, e a decisão ocorre a partir de um “oportunismo” que leva a uma “racionalidade limitada”<sup>2</sup> na tomada de

---

<sup>2</sup> “refere-se ao comportamento intensamente racional, os indivíduos são menos capazes de receber, armazenar, recuperar e processar informações sem erros” (Yuan *et al.*, 2020, p. 55).

decisão. “Nesse sentido, os atributos das transações – especificidade dos ativos, incerteza e frequência são fatores importantes que afetam os custos de transação” (p. 55).

**A Teoria de Custos Econômicos (*Transaction Cost Economics*)** incentiva a terceirização sobre a produção interna. Lahiri *et al.* (2022) afirmam que, se há um embasamento de um custo total inferior, já justifica a externalização, caso a execução da operação permaneça produtiva. Isso porque “Melhora o desempenho da empresa quando os clientes são capazes de minimizar os custos *ex ante* (necessários para a busca e contratação de fornecedores) e os custos *ex post*. (necessários para a busca e contratação de contratos).” (p. 1304). Kroes e Ghosh (2010) explicam que

A economia dos custos de transação (TCE) postula que as empresas adotam estruturas de governança que minimizam os custos de transação [...] a TCE prevê que as empresas tomarão uma decisão de terceirização quando a terceirização resultar em uma redução no tamanho da empresa que leva a uma redução global nos custos de transação necessários (Kroes; Ghosh 2010, p. 124).

**A Teoria Visão com base nos Recursos (*Firm’s Resource-based View*)** considera a empresa como um “pacote de ativos produtivos” que “permite aos clientes o acesso a recursos e capacidades especializados e complementares que seus fornecedores externos possuem” (Lahiri *et al.*, 2022, p. 1304). Segundo Lahiri *et al.* (2022), os clientes podem criar valor a partir de parcerias, para ampliar capacidades e melhorar a vantagem competitiva.

**A Teoria da Agência (*Agency Theory*)**, em contraste com as demais, cria vínculo entre o principal e o agente. Conforme Lahiri *et al.* (2022, p. 1304), “os clientes são os principais e os fornecedores são os seus agentes, e os primeiros delegam aos últimos a autoridade para realizar certas atividades ou processos da cadeia de valor em seu nome.”. Segundo Patel *et al.* (2019), essa teoria exige monitoramento e coordenação extras durante a execução do contrato, reduzindo assim os retornos esperados.

### 3.2 Motivações e determinantes

Inicialmente, a partir do século XX, as razões para terceirização giravam em torno de atualizar as cadeias de suprimentos, até evoluírem em dimensões de conglomerados, integrações horizontais, verticais e internas (Dias Ferreira; Barbin Laurindo, 2009).

Na atualidade, entende-se que a terceirização traz contribuições positivas de impacto econômico e produtividade do trabalho, e é considerada útil para simplificar procedimentos, contribuindo para um conjunto de fornecedores para seleção transparente e para um mercado sustentável, aumentando as economias de escala e de escopo (Skipworth; Delbufalo; Mena, 2020; Prawesh; Chari; Agrawal, 2021). **Adesões à terceirização mostram vantagens como maior eficiência, economia de custos e flexibilidade e maior competitividade** (Zhu *et al.*, 2017). E muitas empresas ainda recorrem à terceirização em busca de inovação e para permanecerem competitivas (Mtsweni; Mokwena; Moeti, 2021).

Patel *et al.* (2019) **argumentam que externalizar atividades “não essenciais” podem permitir que o setor se concentre em atividades internas, desenvolvendo suas capacidades superiores.** Nesse contexto, determinadas ações em setores essenciais tomadas em decorrência de decisões para externalização ou equivalentes sem estudo de impacto prévio, como reestruturação, movimentos de inovações, reorganizações de autoridades, podem implicar em novos direcionamentos estratégicos.

Dias Ferreira e Barbin Laurindo (2009) apresentam o processo de decisão de terceirização dependente de variáveis, de um processo de negócio. Para conhecimento dessas variáveis, os autores propuseram alguns questionamentos acerca do processo de decisão: **Esta atividade é realmente estratégica? O setor interno pode prover esse serviço de forma mais eficiente? A empresa tem conhecimento suficiente para terceirizar uma atividade nova? Como mitigar os riscos de contrato? Quais recursos são necessários para negociar, gerir e melhorar contratos e o resultado?**

Os autores ainda pontuam que a decisão de terceirização deve ser tomada com base na importância estratégica ou projetos/produtos. O entendimento é de que deve ser buscada

para maximizar a flexibilidade e o controle devido à incerteza das variáveis envolvidas nesse processo de decisão. **Para isso, deve-se criar um ambiente em que fornecedores e departamentos internos possam ser opção pela prestação dos serviços.**

De todo modo, os motivadores para terceirização são diretamente relacionados com as prioridades de uma empresa por meio de escalas e planos de ação (Kroes; Ghosh, 2010). Conforme Kroes e Ghosh (2010), para os casos em que houver direcionamento para melhorias, tendo em vista o objetivo de terceirizar para obter melhoria em qualidade de desempenho, deve-se considerar a qualidade como vantagem competitiva, mas isso se o fornecedor possuir um conjunto de competências superior quando comparado com a execução interna das atividades e os concorrentes.

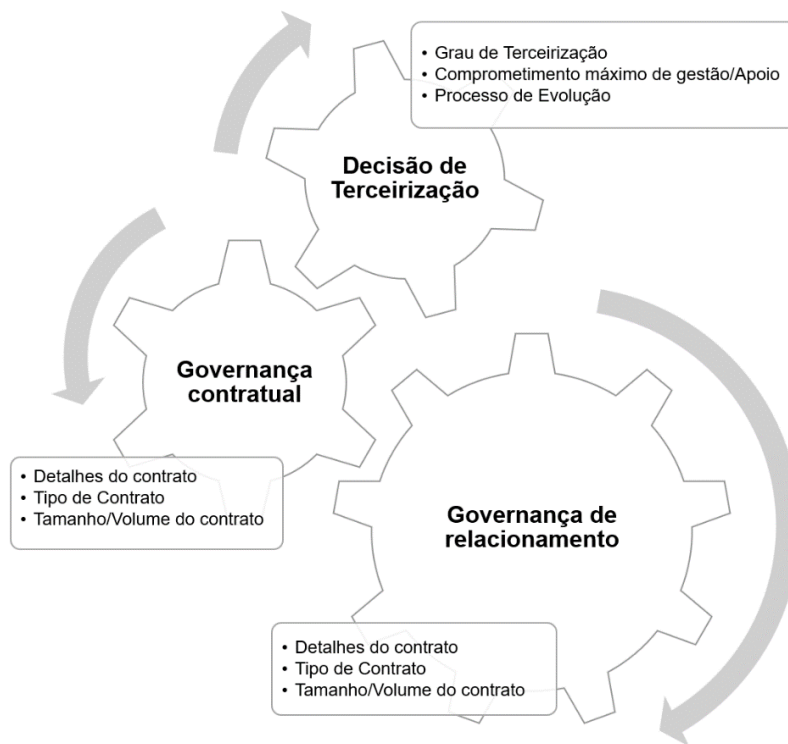
Ainda conforme os autores, existem também outros fatores que levam as empresas a terceirizar suas operações, são eles: formação de alianças estratégicas; constante mudança ambiental; preocupação da gerência quanto ao custo e à qualidade dos serviços; queda no desempenho dos serviços; pressão dos fornecedores; simplificação da agenda da gerência das empresas; fatores financeiros; entre outros (Kroes; Ghosh 2010).

Teixeira, do Prado Filho e Cintra (2009) apresentam algumas ideias a fim de facilitar a análise do potencial de terceirização de uma função em uma empresa, as quais são:

- Quanto menos específica a função e mais comum no setor, mais suscetível à terceirização;
- Quanto menor a habilidade da empresa para desempenhar a função, mais suscetível à terceirização;
- Quando desempenho é muito bom, pode-se cogitar a oportunidade em abrir um negócio adicional.

### 3.3 Fatores de sucesso da terceirização

O sucesso da terceirização está associado à combinação da decisão com a governança contratual e governança relacional (Lacity; Khan; Willcocks, 2009). A Figura 06 ilustra essa relação:



**Figura 06** - Relação de fatores de sucesso da terceirização

Fonte: Adaptado de Lacity, Khan e Willcocks (2009)

O sucesso da operação é necessário para perceber o valor da organização. Faz-se necessária a medição do sucesso dos setores para avaliar a eficácia da governança e dos investimentos dos setores (Gorla; Somers, 2014).

Luo *et al.* (2022) afirmam que há possibilidade de falha na terceirização nos casos em que o fornecedor tiver dificuldade de quantificar o nível de esforço, custo de capacidade e qualidade dos prestadores de serviço, levando a possíveis conflitos. Nas palavras do autor,

Em resumo, o sucesso ou não da estratégia de terceirização de serviços do fabricante depende de certos fatores, como o valor do serviço, o relacionamento com o contratante do serviço e a demanda do cliente. Para garantir a correção da tomada de decisão de terceirização de serviços, medir o valor criado por cada estratégia de terceirização e gerenciar o relacionamento com os prestadores de serviços são preocupações proeminentes para os fabricantes. (Luo *et al.*, 2022, p. 367).

### 3.3.1 Questionamentos para que a terceirização seja eficaz

Cordella e Willcocks (2012) apresentam **oito questões sobre a eficácia** a respeito da terceirização:

- I. Há justificativa econômica? Deve-se considerar o impacto no orçamento para uma contratação de empresa externa para se evitar gastos excessivos por meio de despesas de capital e investimentos. Posteriormente à redução de custos operacionais deve haver contribuição para maiores receitas. Fusões e parcerias também são consideradas no propósito de contenção de custos.
- II. Foi considerada a atualização/otimização (taxa de mudança tecnológica) com a duração do contrato?
- III. Há possibilidade de gerenciar as propriedades com transferências de bens e pessoas? Caso não seja possível, deve-se reavaliar se a estrutura favorece ou não o processo.
- IV. Existe fornecedor adequado disponível no mercado? Caso haja limitação de fornecedores, reavaliar o processo.
- V. Existe capacidade interna para cumprir a decisão?
- VI. Há possibilidade de lidar com problemas de RH que possam surgir?
- VII. Há incertezas mercadológicas e mudanças comerciais ao longo da vida do contrato? Mudanças de políticas governamentais também devem ser consideradas como hipótese.
- VIII. O resultado gera valor aos *stakeholders*? No contexto do setor público, gera valor para o contribuinte como valores que os cidadãos desejam? (Cordella; Willcocks, 2012).

Lacity, Khan e Willcocks (2009) complementam ainda que deve ser questionada a vantagem estratégica para se diferenciar dos concorrentes, pois, caso seja um serviço estratégico, deve ser mantido internamente. Teixeira, do Prado Filho e Cintra (2009) apresentam em forma de matriz os levantamentos para se avaliar a possível terceirização sob duas vertentes: oportunidade e custo-benefício, conforme se vê no **Quadro 05**:

**Quadro 05 – Oportunidade e Custo-Benefício da Terceirização**

OPORTUNIDADE	IMPORTÂNCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a relevância do serviço?</li> <li>• É obrigatório ou conveniente ser desenvolvido diretamente ou pode ser terceirizado?</li> <li>• Este serviço é crítico para a obtenção dos resultados? Qual a relevância do serviço?</li> <li>• É obrigatório ou conveniente ser desenvolvido diretamente ou pode ser terceirizado?</li> <li>• Este serviço é crítico para a obtenção dos resultados?</li> </ul>
	DISPONIBILIDADE DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização dispõe dos recursos necessários para sua execução de modo autônomo?</li> <li>• Dispõem dos conhecimentos e habilidades necessárias?</li> </ul>
CUSTO-BENEFÍCIO	CUSTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É vantajosa a execução direta dos serviços?</li> <li>• O custo global de sua execução internamente é maior ou menor?</li> </ul>
	RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode se obter melhor qualidade ou redução de prazos com a terceirização?</li> <li>• Existem outras prioridades para a alocação dos recursos humanos e materiais que serão empregados?</li> <li>• A execução externa é mais confiável?</li> </ul>

Fonte: Teixeira, do Prado Filho e Cintra (2009, p. 13)

O primeiro aspecto a ser considerado é a pertinência da contratação do serviço à luz da natureza ou importância do mesmo para o alcance dos resultados institucionais. Um serviço pode ser categorizado como exclusivo, estratégico ou passível de contratação externa. Por exemplo, **existem atividades na administração pública classificadas como funções privadas e indelegáveis por meio de contratos de prestação de serviços**. Há necessidade de se avaliar se o processo a ser terceirizado representa alguma função estratégica para o órgão, **considerando se a contratação de agentes externos implicará**

**em risco para o desempenho de sua função institucional** (Teixeira; do Prado Filho; Cintra, 2009).

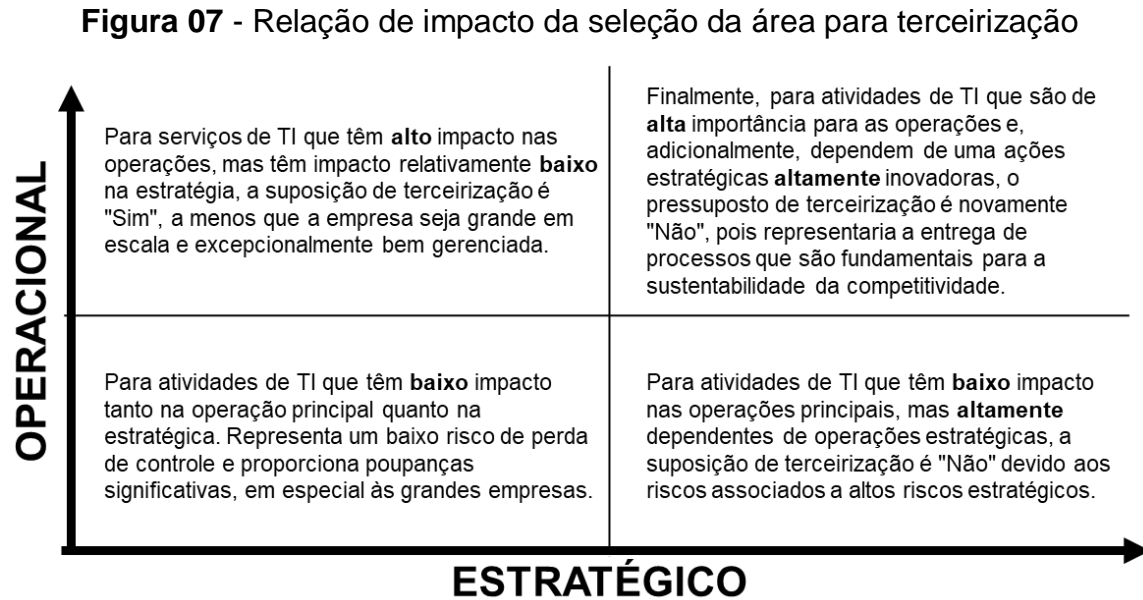
Por outro lado, segundo os autores, é importante ressaltar que as funções estratégicas, privativas do Estado e delegadas a cargos específicos, podem ser apoiadas por serviços terceirizados, desde que se respeite o processo decisório e a definição de políticas públicas. Na ausência de uma função privativa ou estratégica, é necessário compreender a importância do serviço para a administração. Quanto maior a relevância, mais crucial será a execução eficaz do serviço. Deve-se avaliar a capacidade da organização de desenvolver autonomamente o serviço ou se é necessário o apoio de terceiros. A análise não deve se limitar à simples disponibilidade de servidores ou funcionários, mas deve considerar também as competências existentes na organização, incluindo o domínio dos conhecimentos e habilidades requeridos (inclusive metodologias), bem como os equipamentos, instalações e outros recursos necessários. Teixeira, do Prado Filho e Cintra (2009) ainda esclarecem que:

Deve-se ter atenção em não se confundir uma função exclusiva do poder público com todos os processos ou segmentos de processo que integram o fluxo de atividades necessário à sua execução. Deve ser considerado o custo de oportunidade: as equipes técnicas ou os recursos materiais que estarão sendo absorvidos em uma determinada atividade poderia estar sendo aplicados em outras atividades de maior relevância e consequentemente gerar maior resultado para a organização? (Teixeira; do Prado Filho; Cintra, 2009, p. 15).

Nesses casos, a alocação dos recursos remanescentes deve ser orientada pela relação custo-benefício, combinada com a relevância das alternativas, e, em situações equivalentes, aquelas de maior relevância devem ser priorizadas. Um processo crítico para o alcance das metas ou funções institucionais e para o qual a organização não disponha de recursos é um forte candidato à terceirização. Deve-se ainda avaliar a existência de diferenciais de qualidade ou prazo de execução dos serviços entre as opções de execução direta e a contratação externa (Teixeira; do Prado Filho; Cintra, 2009).

Já Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009) **argumentam sobre as desvantagens de adotar estratégias de terceirização**, como **perdas de habilidades críticas ou a dependência excessiva da organização externa para execução das funções que podem**

**evoluir para ameaças à empresa.** A segurança e a confidencialidade dos dados, assim como um descontrole sobre o tempo e a qualidade da entrega, podem ser potenciais ameaçadores à imagem da empresa. A Figura 07 representa a relação do impacto da atividade considerando o estratégico e o operacional:



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)

Além disso, os autores ainda argumentam sobre a importância de descartar problemas relacionados à capacidade de aprendizagem da empresa relacionada com a terceirização; afinal, pode aumentar a insegurança e diminuir a motivação da força de trabalho, reduzindo a disposição para questionar e experimentar (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009).

### 3.4 Terceirização como estratégia

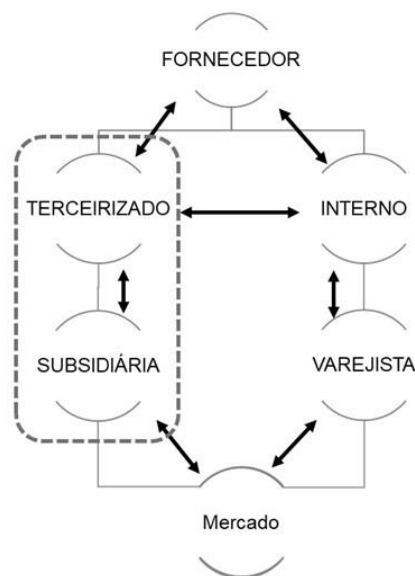
A terceirização é uma ferramenta adotada pelas empresas como um meio estratégico competitivo para mercados instáveis ou imprevisíveis (Choi *et al.*, 2021). De acordo com Kroes e Ghosh (2010), um ajuste entre a estratégia e a estrutura tem um impacto positivo no desempenho da empresa, diferente de ajustes operacionais e *drivers* de terceirização.

Para os autores, as decisões de terceirização devem ser de origem estratégica, alinhadas com as prioridades da empresa, para assim concretizar o potencial de melhoria. Para isso, motivadores/impulsionadores da terceirização devem estar de acordo com seus objetivos e estratégias e com as capacidades e as competências da empresa (Kroes; Ghosh, 2010).

Nesse contexto, Modak, Pathak e Ghosh (2017) alertam que, “Embora a terceirização tenha sido uma estratégia corporativa estabelecida em todo o mundo para obter vantagem competitiva, tal decisão de negócios **está associada a alguns riscos inerentes que podem comprometer a sobrevivência futura dos negócios**” (p. 181-182). Sobre isso, Kroes e Ghosh (2010) argumentam que a corporação que tome a decisão pela terceirização deve estar a par dos riscos inerentes que possam comprometer a sobrevivência futura dos negócios.

Zhang *et al.* (2023) apresentam um modelo para estratégia de terceirização por *turnkey*, no qual abordam tipo de terceirização estratégica como “consignação” e por “chave na mão”. O modelo se divide em três etapas: a estratégia de invasão (cenário de invasão ou não invasão), de terceirização (consignação ou *turnkey*) e as decisões operacionais (qual medida dentro da abordagem da estratégia da terceirização). Essa última está representada na Figura 08:

**Figura 08** - Estratégia de decisão operacional de terceirização



Fonte: Zhang *et al.* (2023, p. 09 Tradução nossa)

### 3.4.1 Implementação de processos para terceirização

Para processos implementados, uma vez tomada a decisão de terceirizar, inicia-se na seleção de fornecedores, no monitoramento de contratos e no gerenciamento de relações com fornecedores como parte dos estágios do ciclo de vida do projeto (Patel *et al.*, 2019). Para a seleção de um potencial fornecedor, a semelhança cultural entre a empresa terceirizada e o fornecedor é um fator decisivo para o sucesso da terceirização e funciona como um requisito fundamental para um relacionamento produtivo.

A seleção de locais representa um dos desafios primordiais enfrentados pelas organizações ao delinear estratégias de *offshoring* e terceirização. Decidir entre realocar funções de negócios ou estabelecer novas instalações internacionais, seja para clientes (operações cativas) ou para fornecedores (centros de entrega), fundamenta-se grandemente na atratividade dos locais de origem. Contudo, em certas decisões de terceirização, a atratividade dos fornecedores é igualmente significativa. Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009) apresentaram os fatores para seleção dos fornecedores, conforme Quadro 06, abaixo:

**Quadro 6:** Fatores para seleção dos fornecedores

Item	Fatores de seleção	Descrição
01	Custos	Ao ponderar a terceirização de negócios ou processos empresariais, as empresas comumente comparam custos, incluindo despesas com mão de obra, infraestrutura e impostos corporativos em possíveis locais de terceirização. Adicionalmente, agora consideram dimensões de valor agregado para avaliar benefícios a longo prazo.
02	Disponibilidade de competências	Esse fator abarca o conjunto de habilidades (volume de mão de obra com habilidades requeridas) e o panorama de fornecedores. As habilidades necessárias podem englobar competências técnicas e de gestão, idiomas, aptidão para aprender novos conceitos e inovação
03	Ambiente	Considera o suporte à governança (política de investimento estrangeiro, legislação laboral, carga burocrática e regulatória, nível de corrupção), o ambiente empresarial (compatibilidade com a cultura empresarial predominante e ética) e a qualidade de vida e acessibilidade.
04	Qualidade da infraestrutura	Compreende telecomunicações e TI (tempo de inatividade de rede, rapidez na restauração do serviço, conectividade), imóveis (disponibilidade e qualidade), transporte (escala e qualidade da malha rodoviária e ferroviária) e energia (confiabilidade do fornecimento).
05	Perfil de risco	Avalia questões de segurança (riscos à segurança pessoal e propriedade, como fraude, crime e terrorismo), eventos disruptivos

06	Potencial de mercado	<p>(risco de agitação política, desastres naturais), riscos regulatórios (estabilidade, justiça, eficiência do aparato legal), riscos macroeconômicos (inflação, flutuação cambial, liberdade de capital) e propriedade intelectual (força das regulamentações de proteção de dados e propriedade intelectual)</p> <p>O potencial de mercado pode ser avaliado pela atratividade do mercado local (indicadores econômicos) e acesso a mercados (no país anfitrião e região adjacente). Isso pode se manifestar como operação cativa utilizando recursos locais, ou seja, a terceirização utilizando fornecedores locais de serviços, ou como provedor de <i>Information Technology Outsourcing</i> ITO/BPO para organizações na região.</p> <p>Fonte: Criado pelo autor a partir de Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)</p>
----	----------------------	---

Segundo os autores, esses critérios para seleção são um dos principais desafios da organização para prosseguir com a decisão da terceirização e citam fatores que afetam a atratividade com relação à terceirização, bem como a escolha do local para se realocar as atividades (Oshri; Kotlarsky; Willcocks 2009).

### 3.4.2 Capacidades dos fornecedores

Moreno, Coelho e Pitassi (2020) fazem referência à capacidade de absorção da atividade terceirizada, que seria a “capacidade de detectar e absorver conhecimento relevante do ambiente externo e aproveitá-lo para inovar” (p. 16). É uma capacidade operacional importante para empresas clientes e fornecedoras, para terceirização do desenvolvimento de novas aplicações. Nesse caso, ressalta-se que é necessário que clientes e fornecedores tenham processos compartilhados (Lacity; Khan; Willcocks, 2009). Lacity e Khan Willcocks (2009) apresentam uma categorização em três classes de capacidades do fornecedor:

- Recursos específicos do cliente: Estão correlacionados com os procedimentos e recursos relacionais que harmonizam as práticas e procedimentos do fornecedor com os objetivos do cliente. Mais precisamente, esses recursos estão ligados ao conhecimento que um fornecedor deve possuir sobre o modelo de negócios e o setor do cliente, além das particularidades das operações do cliente.
- Recursos de processo: Referem-se às práticas de entrega de atividades e aos recursos envolvidos no planejamento, desenvolvimento e execução de *software*. Seis Sigma e o

Modelo de Capacidade de Maturidade (*Capability Maturity Model* - CMM) estão entre as metodologias mais reconhecidas, as quais têm como objetivo aprimorar os processos de desenvolvimento de *software*.

- Capacidades de recursos humanos: Estão associadas às práticas de recrutamento, capacitação e orientação, criando posições que expõem os indivíduos a uma diversidade de tarefas, permitindo-lhes expandir suas habilidades. Além disso, desenvolvem sistemas de avaliação de desempenho e remuneração.

Os autores ainda desdobram em outros 12 requisitos para se orientar na busca pelo fornecedor, conforme disposto no quadro 07:

#### **Quadro 07 – Requisitos para seleção de fornecedores**

Liderança	<p>Esse termo se refere à habilidade de alcançar os resultados desejados dentro do contexto empresarial. Indivíduos que ocupam cargos de liderança em fornecedores desempenham um papel crucial no sucesso dos empreendimentos de terceirização, em função da liderança das equipes de contas dos fornecedores que impactam os resultados da terceirização. A qualidade do relacionamento (líderes das equipes dos fornecedores) - (clientes) e (líderes do fornecedor) - (alta administração do fornecedor) influencia a relação cliente-fornecedor de forma mais ampla. Esse pode ser um fator crítico de sucesso, auxiliando a equipe a usar recursos-chave e obter aprovação para políticas de negócios alinhadas ao cliente.</p>
Gestão empresarial	<p>É a capacidade de entregar produtos e serviços conforme acordado nos planos de negócios de ambas as partes. A insatisfação de qualquer uma das partes com o acordo de fornecimento levará ao fracasso do empreendimento</p>
Domínio de especialização	<p>Refere-se à habilidade de reter e aplicar conhecimento profissional, não apenas a experiência técnica ou o conhecimento especializado do fornecedor, mas também sua capacidade de compreender e gerenciar as necessidades de negócios do cliente. Esses arranjos permitem o fornecedor ajustar a capacidade em utilizar os recursos e permitem conhecer as especificidades do cliente.</p>
Gestão comportamental	<p>Essa habilidade se refere à capacidade de motivar e inspirar as pessoas a entregarem serviços de alto valor. É crucial avaliar quão competente é o fornecedor, em motivar e gerenciar pessoas para entregar um serviço com uma mentalidade voltada para a satisfação do cliente.</p>
Aquisição de Recursos (sourcing)	<p>Refere-se à habilidade de obter os recursos necessários, por meio da obtenção de economias de escala, da utilização de uma infraestrutura mais avançada ou da implementação de práticas eficientes de aquisição.</p>
Aprimoramento de Processos	<p>Essa capacidade diz respeito à habilidade de modificar os processos de maneira a gerar melhorias substanciais. Analisar histórico do fornecedor pode ser um recurso valioso na avaliação de suas capacidades de melhoria. Embora metodologias como Seis Sigma ou CMM sejam comuns, é fundamental considerar não apenas outras ferramentas, mas também as pessoas e os aspectos comportamentais. Aspectos críticos incluem identificar quem possui habilidades fundamentais, quem é responsável pelo processo de mudança, quem define o que constitui uma melhoria e quem se beneficia dela. É relevante destacar que, frequentemente, as melhorias aparentam</p>

Exploração Tecnológica	<p>estar direcionadas para atender às necessidades do cliente, porém, essencialmente, visam principalmente à conveniência do fornecedor.</p> <p>Refere-se à capacidade de implementar rapidamente novas tecnologias, sendo uma das principais razões por trás da terceirização de processos de negócios. Essa capacidade demanda uma avaliação criteriosa do ponto de vista do cliente e vai além das habilidades puramente técnicas do fornecedor. Aspectos significativos a serem considerados englobam os valores e comportamentos que o fornecedor traz para a exploração da tecnologia, os processos adotados e a infraestrutura utilizada como base para essa exploração.</p>
Gerenciamento de Programas	<p>Esse termo não se limita apenas às habilidades de nível de projeto, mas também à capacidade de entregar um conjunto de projetos interligados. Mais especificamente, envolve processos de priorização, coordenação, mobilização organizacional e promoção de uma série de tarefas voltadas para a mudança e o aprimoramento. De acordo com os achados de pesquisa de Feeny e colaboradores (2005), essa capacidade desempenhou um papel significativo na decisão do cliente de expandir o uso de um fornecedor para mais projetos.</p>
Desenvolvimento de Clientes	<p>Essa capacidade está relacionada à habilidade de permitir que os clientes se tornem indivíduos capazes de fazer escolhas informadas sobre suas necessidades empresariais, níveis de serviço e custos. Feeny e colaboradores (2005) sugerem três passos que os fornecedores devem seguir para realizar essa transição de usuários para clientes. Primeiramente, o fornecedor deve estabelecer contato pessoal com diversos usuários finais para compreender que tipo de serviço pretendem utilizar e como. Isso promove o desenvolvimento da confiança. Em segundo lugar, o fornecedor deve cooperar com os gerentes de clientes para alcançar um consenso sobre as provisões do serviço. Por fim, o fornecedor deve trabalhar no desenvolvimento de relacionamentos nos quais o usuário final se torna um cliente totalmente informado sobre as funcionalidades do serviço, opções, melhorias potenciais e custos associados.</p>
Planejamento e Contratação	<p>Essa capacidade, essencialmente, envolve a habilidade de gerar resultados benéficos para ambas as partes. O planejamento abrange a previsão de recompensas potenciais para o fornecedor e o cliente, assim como encontrar maneiras de concretizá-las.</p>
Design Organizacional	<p>Essa capacidade é necessária para conceber e implementar arranjos organizacionais bem-sucedidos. É evidente que o desenho organizacional do fornecedor e sua compatibilidade com o modo operacional do cliente afetarão o sucesso do projeto de terceirização.</p>
Governança	<p>Refere-se à presença de processos e estruturas de governança que facilitam a convergência dos objetivos e estratégias do cliente com o sistema de entrega do fornecedor</p>

Fonte: Próprio autor, com base nos dados de Lacity, Khan e Willcocks (2009).

O quadro 07 evidencia os requisitos que influenciam o fornecedor com relação ao perfil da execução das atividades.

Conforme Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009), deve haver uma preocupação ainda com a disponibilidade de mão de obra para tratamento de uma demanda crescente (capacidade de fornecer recursos de mão de obra), ainda que por meio de um indicador de escalabilidade de recursos de mão de obra, para que haja controle no destino de

abastecimento. Lacity, Khan e Willcocks (2009) realizaram um estudo sobre capacidades disponíveis dos clientes e fornecedores cujos resultados são expostos no Quadro 08:

**Quadro 8 - Capacidades de clientes e fornecedores**

<i><b>Tipo de capacidade</b></i>	<i><b>Descrição</b></i>
Capacidade técnica/metodológica	O nível de maturidade de uma organização em termos de padrões técnicos ou relacionados a processos.
Capacidade de gestão de recursos humanos	A capacidade de uma organização de identificar, adquirir, desenvolver e implantar recursos humanos para atingir seus objetivos organizacionais.
Capacidade de gerenciamento de fornecedores	Até que ponto uma organização cliente é capaz de gerenciar com eficácia fornecedores terceirizados.
Capacidade de negociação de contratos	Até que ponto uma organização é capaz de licitar, selecionar e negociar efetivamente contratos eficazes com fornecedores.
Capacidade de gerenciamento de mudanças	Até que ponto uma organização gerencia efetivamente a mudança.
Capacidade de gerenciamento de transição	Até que ponto uma organização efetivamente transfere serviços para fornecedores terceirizados ou integra serviços de clientes com serviços de fornecedores.
Capacidade de gerenciamento de clientes	Até que ponto uma organização fornecedora é capaz de gerenciar eficazmente o relacionamento com os clientes.
Capacidade de domínio	Até que ponto um fornecedor desenvolveu uma capacidade de negócios e contextos técnicos, processos, práticas e requisitos da organização cliente.

Fonte: Adaptado de Lacity, Khan e Willcocks (2009)

O Quadro 08 explica os requisitos com relação à capacidade como requisito que influencia na seleção de fornecedores.

### **3.5 Riscos da terceirização**

A prática da terceirização, reconhecida como uma ferramenta econômica, ocasionalmente se revela dispendiosa devido a custos de transação indesejáveis. Além disso,

apresenta desafios como a indisponibilidade contínua do fornecedor, potenciais vazamentos de informações confidenciais, custos adicionais e a partilha de riscos (Modak; Pathak; Ghosh, 2017).

A terceirização se apresenta como um empreendimento de menor risco quando as atividades de TI estão majoritariamente voltadas para a manutenção ou projetos que, embora valiosos, não são cruciais para as operações da empresa. No entanto, à medida que novos sistemas ganham relevância na entrega de competências essenciais ao modelo de negócios, a decisão de terceirização é submetida a uma análise mais minuciosa. Nessas circunstâncias, a possível perda de controle e flexibilidade pode acarretar efeitos prejudiciais e, conseqüentemente, tornar-se uma preocupação de maior magnitude (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009).

Como explicam Sena, Santos e Almeida (2019), os riscos são incertezas que têm o potencial de impactar os objetivos de uma instituição, podendo gerar conseqüências tanto negativas (aqueles que representam ameaças ao sucesso devem ser mitigados) quanto positivas (alguns riscos oferecem oportunidades estratégicas que devem ser exploradas). A gestão de riscos, portanto, é o processo coordenado pela alta administração, diretoria executiva e demais funcionários de uma organização. Essa gestão se dá em um processo aplicado para estabelecer estratégias destinadas a identificar, em toda a organização, eventos potenciais que possam impactá-la e para gerenciar esses riscos, mantendo-os em conformidade com a tolerância da organização ao risco. Isso assegura uma garantia razoável de que os objetivos da entidade serão cumpridos.

O risco, segundo Aigbavboa e Mbohwa (2020), refere-se à possibilidade de ocorrer um incidente relacionado ao fornecimento de insumos, devido a uma falha por parte de um fornecedor específico ou do mercado de fornecedores. Essas falhas podem resultar na incapacidade da empresa compradora em atender à demanda do cliente ou até mesmo representar ameaças à vida e à segurança do consumidor.

Um dos riscos inerentes à terceirização sobre gestão de mercado inadequada é a possibilidade de a busca pelo lucro por parte dos prestadores privados comprometer a qualidade dos resultados. Isso pode resultar no comprometimento da equidade, com clientes

de baixa renda ou em situação de vulnerabilidade recebendo serviços de qualidade inferior (Bach-Mortensen; Goodair; Barlow, 2022).

Ayabe e Prado (2021) argumentam que a decisão final sobre terceirização na maioria das vezes é baseada entre custos, riscos, benefícios e oportunidades percebidos. Contudo, muitas decisões baseiam-se primariamente nos benefícios percebidos, sem considerar os riscos associados. Entre os desafios e os fatores mais evidentes que dificultam a implementação ou atenuam os riscos de insucesso da terceirização, destacam-se:

- Desconhecimento do assunto: Falta de compreensão que afeta áreas-chave da organização e a alta administração, dificultando a implementação da terceirização;
- Resistência e conservadorismo: Cultura conservadora em algumas empresas que impede a adoção de técnicas modernas;
- Qualidade: Dificuldades em assegurar melhorias na qualidade do serviço;
- Manutenção da equipe: Desafios na manutenção de uma equipe terceirizada qualificada que atenda aos padrões de qualidade e produtividade;
- Comprometimento: Dificuldade em obter comprometimento por parte dos terceirizados;
- Questões culturais: Desafios na integração das culturas entre o contratante e o fornecedor;
- Erosão do conhecimento interno: Perda de conhecimento interno da organização;
- Legislação: Falta de conhecimento da legislação específica aumenta os riscos na elaboração de contratos e pode resultar em questões jurídico-trabalhistas;
- Segurança da informação: Risco de vazamento de informações sensíveis;
- Controle: Perda de controle sobre funções antes gerenciadas internamente.

Aigbavboa e Mbohwa (2020) apresentam um estudo de levantamento de riscos associados à terceirização de atividades com cinco tipos de riscos:

1. Risco contratual, associado à incapacidade da terceirizada de cumprir as suas obrigações contratuais;

2. Risco de gestão, que surge de diferenças nos estilos de gestão das duas organizações;
3. Risco de informação, decorrente da má gestão da informação pela terceirizada;
4. Risco de mercado de mudanças na dinâmica do mercado e risco financeiro, quando as entregas financeiras do processo de terceirização não são atendidas;
5. Além disso, outros riscos identificados como: risco de relacionamento, risco de ativos e risco de competência. A segurança dos dados, o aumento do risco de conformidade e a perda de controle são riscos evidentes, envolvendo a terceirização.

Khan e Willcocks (2009) descrevem um levantamento de riscos de terceirização de negócios, apresentados na Quadro 09:

**Quadro 9 - Riscos comuns da terceirização**

Reação da equipe interna	Perda de capacidade interna
Retrato tendencioso por parte dos fornecedores	Sem economia geral de custos
Quebra de contrato por parte do fornecedor	Percebido como antipatriótico ( <i>offshore</i> )
Diferenças culturais entre cliente e fornecedor	Fraca capacidade do fornecedor, serviços, estabilidade financeira e adequação cultural
Dificuldade em gerenciar equipes remotas	Violação de segurança/privacidade
Custos de transação excessivos	Rotatividade/esgotamento de funcionários do fornecedor
Despesas ocultas	Os funcionários do fornecedor são inexperientes
Incapacidade de gerenciar o relacionamento com fornecedores	Os funcionários do fornecedor têm poucas habilidades de comunicação
Contratos inflexíveis	Fornecedor sai do mercado
Violação de direitos	O fornecedor tem muito poder sobre o cliente
Falta de confiança	Falha na transição
Perda de autonomia e controle sobre as decisões e a atividade	Tratar a terceirização como uma algo indiferente
Perda de controle sobre os dados	Crescimento incontrolável do contrato
Perda de controle sobre o fornecedor	Aprisionamento do fornecedor (altos custos de troca)

Fonte: Adaptado de Khan e Willcocks (2009)

A terceirização é vista como um empreendimento de menor risco quando envolve operações, predominantemente tarefas de manutenção ou projetos valiosos, mas não

essenciais para a empresa. Por isso, à medida que novos sistemas se tornam cruciais na entrega de habilidades distintas ao modelo de negócio, a decisão de terceirizar é mais minuciosamente analisada. Nesses casos, a possível perda de controle e flexibilidade pode gerar efeitos prejudiciais, tornando-se motivo de maior preocupação (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009).

De acordo com Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009), os tipos de processos de terceirização apresentam diferentes **níveis de risco operacional**:

- Processos transparentes são facilmente mensuráveis em termos de qualidade e consistem em tarefas totalmente codificadas, diminuindo consideravelmente o risco operacional.
- Processos codificáveis podem ser medidos em parte em relação à qualidade da execução e grande parte do trabalho pode ser codificado. Se a qualidade do resultado puder ser satisfatoriamente medida (como no atendimento ao cliente e gerenciamento de contas), o risco operacional é mais controlável. No entanto, se a mensuração do resultado não for viável, o risco operacional aumenta consideravelmente.
- Processos opacos podem ser codificados em relação ao trabalho realizado, mas a medição da qualidade dos resultados é desafiadora, embora os riscos de terceirização desses processos sejam moderados.
- Processos não codificáveis muitas vezes não podem ser mensurados quanto à qualidade. Por essa razão, geralmente acarretam um alto risco operacional. Se uma organização optar por terceirizar esses processos, é essencial uma supervisão rigorosa do trabalho do fornecedor.

Segundo os autores, é crucial observar que alguns riscos estão intrinsecamente ligados a esse processo, como mudanças na estrutura organizacional, incluindo demissões e desligamentos. O processo de terceirização denota aos funcionários a intenção do empregador de implementar mudanças, que podem envolver desqualificação e perda de empregos. Essas iniciativas podem gerar apreensão interna e resistência entre os colaboradores (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009).

Para Lacity, Khan e Willcocks (2009), uma maneira de mitigar a incerteza e a volatilidade é estabelecer uma parceria mensurável, na qual a empresa e o fornecedor compartilham objetivos complementares ou em comum. Por exemplo, se um fornecedor for contratado para desenvolver um novo aplicativo, o contrato pode definir que tanto a empresa quanto o fornecedor compartilharão os lucros resultantes da venda desse aplicativo.

Chen, Zhao e Xiao (2019) citam que uma das estratégias frequentemente empregadas para mitigar riscos é a adoção da terceirização flexível, uma prática comercial difundida para reduzir o risco de fornecimento, especialmente em setores de alta tecnologia. Já alguns dos riscos da terceirização de TI podem ser mitigados por meio de mecanismos de governança adequados. Isso porque o melhor desempenho dos fornecedores terceirizados pode ser alcançado quando as transações estão alinhadas com as estruturas de governança adequadas (Narain; Mishra, 2022).

Nesse contexto, as principais preocupações dizem respeito à perda de controle e ao temor de dependência oriundos do contrato de terceirização. A dependência de um fornecedor externo pode resultar em situações difíceis, especialmente quando é necessário interromper a cooperação. Há também a possibilidade de que, em busca de lucro, os produtos ou serviços fornecidos pelo terceirizado sacrifiquem a qualidade (Vaxevanou; Konstantopoulos, 2015).

Na Tabela 05, as categorias de fatores de risco de terceirização são descritas a partir de Song *et al.* (2022):

**Tabela 05** - As descrições e categorias dos fatores de risco de terceirização

Fonte	Fator	Descrição do Risco
CLIENTE	Indivisibilidade	Ocorre se um cliente tentar dividir um projeto que não pode ser dividido em várias partes para diferentes fornecedores.
	Complexidade da atividade	A complexidade é um fator essencial que influencia o cronograma do projeto e a qualidade final da operação terceirizada.
FORNECEDOR	Capacidade de gerenciamento do fornecedor	A capacidade de gestão insuficiente pode impactar o sucesso de um projeto de terceirização, causando problemas como atrasos no cronograma, excesso de custos e até mesmo o aparecimento de conflitos.
	Confiabilidade do fornecedor	Um fornecedor não confiável pode afetar a qualidade, o custo e o cronograma de um projeto de terceirização.
TRANSAÇÃO	Coordenação entre cliente e fornecedor	Uma coordenação ineficiente pode prejudicar as relações de cooperação entre o cliente e o fornecedor em um projeto de terceirização.

Mudança de requisitos	Mudanças nos requisitos funcionais ou processuais do cliente podem impactar o processo e a implementação do projeto de terceirização.
Ambiente jurídico	O ambiente legal pode influenciar indiretamente a operação da terceirização.
Tolerância cultural	A falta de tolerância cultural pode enfraquecer as relações de cooperação ou levar a conflitos e controvérsias.

Fonte: Adaptado de Song *et al.* (2022)

A norma ISO 31000, desenvolvida pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e publicada em 2009, é uma diretriz que propõe uma abordagem abrangente para gerenciar riscos de forma sistemática, transparente e com credibilidade, independentemente do contexto. É fundamental compreender o ambiente externo para garantir que as preocupações e os objetivos das partes interessadas externas sejam considerados no estabelecimento dos critérios de risco, ao passo que o contexto interno se refere ao ambiente organizacional voltado para a realização de metas. Sena, Santos e Almeida (2019) expõem perspectivas, conforme quadro 10:

#### **Quadro 10 – Perspectivas de critérios de riscos**

<b>Perspectiva</b>	<b>Descrição</b>
Financeira	Inclui a análise financeira do prestador de serviço para evitar impactos adversos em sua estrutura de capital. Isso envolve a avaliação do balanço, dependência financeira, capacidade de pagamento, entre outros pontos. No caso de órgãos públicos, a perspectiva financeira/orçamentária também é relevante.
Operacional	Diz respeito à condução do contrato e ao controle durante sua execução. Pontos de controle envolvem renovação contratual, garantias, aplicação de penalidades, indicadores de qualidade dos serviços e programas de treinamento para gestores, entre outros.
Risco Trabalhista	Envolve a fiscalização na mobilização e execução dos serviços contratados, abordando questões trabalhistas, validação de pagamentos obrigatórios pelo prestador de serviços, entre outros.

Socioambiental Refere-se à avaliação dos impactos socioambientais dos contratos, como riscos de trabalho escravo, envolvimento de menores, impactos ambientais, entre outros

Fonte: Próprio autor, com base nos dados de Sena, Santos e Almeida (2019).

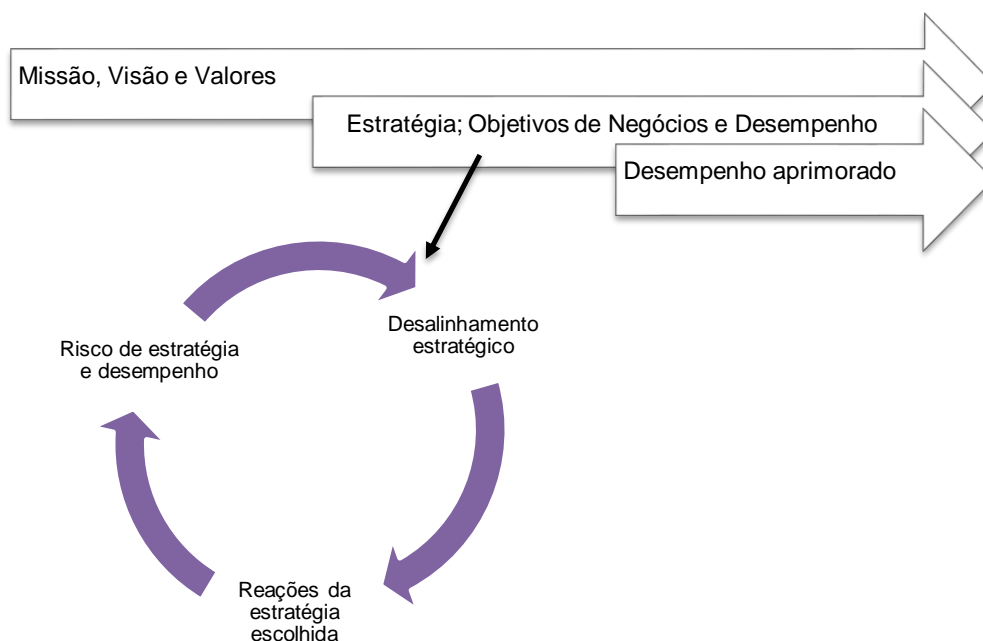
Embora os riscos elencados para os processos de terceirização, caso não gerenciados adequadamente, podem comprometer o sucesso da organização. Zaitsev e Bunker (2016) citam o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), framework de controle interno, oferece uma estrutura para identificar, avaliar e mitigar os riscos de terceirização, auxiliando as empresas na implementação de práticas de terceirização seguras e eficazes.

Trata-se de um processo integrado que visa garantir o alcance dos objetivos da organização em quatro áreas-chave:

- Eficácia das operações: Assegurar a realização eficiente das atividades da organização.
- Confiabilidade das informações financeiras: Garantir a confiabilidade das informações financeiras geradas pela organização.
- Cumprimento das leis e regulamentações: Assegurar o cumprimento das leis e regulamentações aplicáveis à organização.
- Salvaguarda dos recursos: Proteger os recursos da organização contra perdas, fraudes e erros. (Zaitsev; Bunker, 2016)

A figura 09 traz a representação da perspectiva do risco estratégico e a mitigação relacionadas ao impacto das estratégias.

**Figura 09 - Representação do risco estratégico**



Fonte: Adaptado de Zaitsev e Bunker (2016).

### 3.6 Governança em projetos de terceirização

A governança em projetos de terceirização abrange tanto os **fornecedores quanto os clientes e se refere aos processos e estruturas que garantem a harmonização das estratégias e metas entre as partes envolvidas**. Em grande parte, a governança desses processos e estruturas visa alinhar os objetivos e as estratégias do cliente com o sistema de entrega do fornecedor. Entretanto, essas estruturas e processos podem igualmente abranger o alinhamento dos objetivos e estratégias do cliente, intermediários e fornecedores (como em ambientes de *multisourcing*). À medida que os projetos de terceirização se tornam mais complexos, envolvendo diversos fornecedores, arranjos de fornecimento e localizações geográficas, é crucial projetar estruturas de governança capazes de gerenciar relacionamentos em vários contextos e configurações (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009).

Segundo Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009), as atividades presentes nas estruturas de governança têm um caráter majoritariamente gerencial. Um componente crucial na administração de projetos de terceirização é o SLA (*Service Level Agreement*). Esse é um documento jurídico que delinea os serviços contratados a um fornecedor e estabelece os detalhes sobre como esses serviços serão entregues, incluindo aspectos como a qualidade esperada, os canais de prestação e os métodos utilizados.

Deve-se elaborar um plano de ação para criar ações para condições ideais, a fim de alcançar os objetivos do projeto. Considerando a hipótese de falhas, é necessário fazer o levantamento do que não funcionar efetivamente, e assim aplicar práticas eficazes para melhorar as estruturas dos projetos. Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009) explicam as práticas de governança eficazes para projetos de terceirização:

- O desenvolvimento da infraestrutura torna-se crucial para a empresa cliente ao facilitar a integração dos funcionários dos fornecedores *offshore*. Isso implica antecipar e gerenciar os desafios de infraestrutura antes do início da colaboração.
- Elevar o Modelo de Maturidade de Capacidade (CMM) da organização é uma estratégia para reduzir a discrepância nos processos com o fornecedor. Esse modelo tem o objetivo de promover o uso de processos que padronizem, prevejam e melhorem o desenvolvimento em diversas atividades. Definindo cinco níveis de maturidade e identificando os conjuntos de processos necessários para cada um desses níveis, essa ferramenta melhora a comunicação entre as partes, especifica requisitos de forma mais eficaz e, conseqüentemente, aprimora a eficiência no desenvolvimento de *software*.
- A inclusão de um especialista externo (CMM) tem como propósito eliminar ambiguidades nos requisitos, que é algo fundamental, já que clientes e fornecedores podem interpretá-los de maneira distinta. Essa inclusão visa reduzir iterações durante a fase de especificação.
- A negociação de uma "CMM flexível" visa conciliar as necessidades do cliente em termos de flexibilidade com a integridade dos processos do fornecedor. Encontrar um equilíbrio entre a flexibilidade desejada pelo cliente e a necessidade do fornecedor em manter a integridade dos seus processos é crucial para a parceria de terceirização.

- A presença de gerentes de engajamento local é essencial para o sucesso das relações de terceirização. Eles têm familiaridade com a cultura, estilo de trabalho e processos internos do fornecedor, contribuindo para a transição suave e a qualidade do serviço. No entanto, é igualmente importante incluir esses gestores no modelo de estrutura de pessoal e custos.
- Oferecer treinamento específico de domínio para fornecedores tem como objetivo preservar a qualidade e reduzir os custos de desenvolvimento a longo prazo. Embora isso possa aumentar os custos de transação, a compreensão mais profunda do negócio e dos processos do cliente torna o fornecedor mais produtivo. É crucial garantir que os funcionários treinados permaneçam na conta por um tempo definido ou que o fornecedor reembolse os custos de treinamento.
  - Desenvolvimento de métricas de governança: é reconhecido pelos clientes para garantir o valor da terceirização, considerando custos, qualidade, tempo, riscos e recompensas. Essas métricas devem ser alinhadas à estratégia e visão da organização, como a "porcentagem do negócio do fornecedor", "parâmetro de eficiência comparativo" e "métrica de resultado final", variando conforme a estratégia de negócios e a filosofia da empresa.

### 3.7 Formas de terceirização

A palavra terceirização é um termo “abrasileirado” que mantém uma relação direta com *outsourcing*, um conceito definido como a obtenção de bens e serviços de fornecedores externos, em vez de desenvolvê-los internamente (Dahab; Amaral, 2010). Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009) explicam que *sourcing*, transcrito como “fonte”, seria o próprio item e o ato pelo qual o trabalho é contratado ou delegado, englobando vários arranjos de *in-sourcing* (manter o trabalho interno) e terceirização (*outsourcing*), como terceirização *offshore*, *offshoring* cativo, *nearshoring* e *onshoring*. Explicando com mais detalhes:

- A terceirização (*outsourcing*) é definida como a contratação de um terceiro prestador de serviços para o gerenciamento e conclusão de uma determinada quantidade de trabalho, por um período específico de tempo, custo e nível de serviço.
- Offshoring é a realocação de atividades organizacionais para uma empresa de propriedade integral subsidiária ou um prestador de serviços independente em outro país, sendo considerada como uma subsidiária da própria empresa (cativo) ou um prestador de serviço terceiro.
- *Offshore* Cativo é a criação de subsidiárias nos locais onde empresas decidem produzir, com o objetivo de controlar as atividades e aproveitar as vantagens do local.
- *Nearshoring* é a transferência de atividades para um país vizinho, como ocorre com empresas dos EUA que realocam seu trabalho para o Canadá ou México (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009). No Quadro 11 abaixo, apresenta-se as diferenças entre *In-sourcing* (interna) e *outsourcing* (externa):

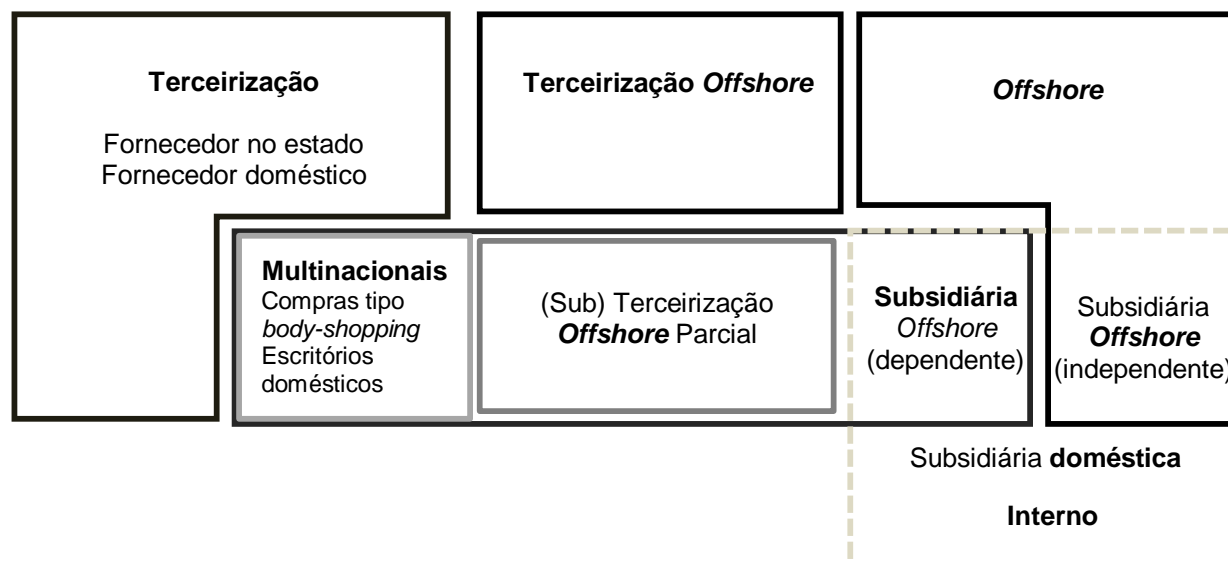
**Quadro 11 - Diferenças entre *In-sourcing* (interna) e *outsourcing* (externa)**

<i>Insource</i> : Manter a decisão e a produção interna nos países já instalados. Opera nos próprios países também por meio de subsidiárias.	<i>Outsource</i> : Transferir parcialmente ou integralmente um setor corporativo para um fornecedor terceiro, por meio de um acordo contratual. Pode se subdividir em <i>offshore</i> internacional, na mesma empresa ( <i>insourced</i> ) ou em uma empresa externa ( <i>offshore outsourcing</i> ) ou <i>nearshoring</i> .
--	--

Fonte: Adaptado de Salman (2014)

A Figura 10 apresenta opções e formas de terceirização a partir de Salman (2014):

**Figura 10** - Correlação de opções de terceirização/*offshore*

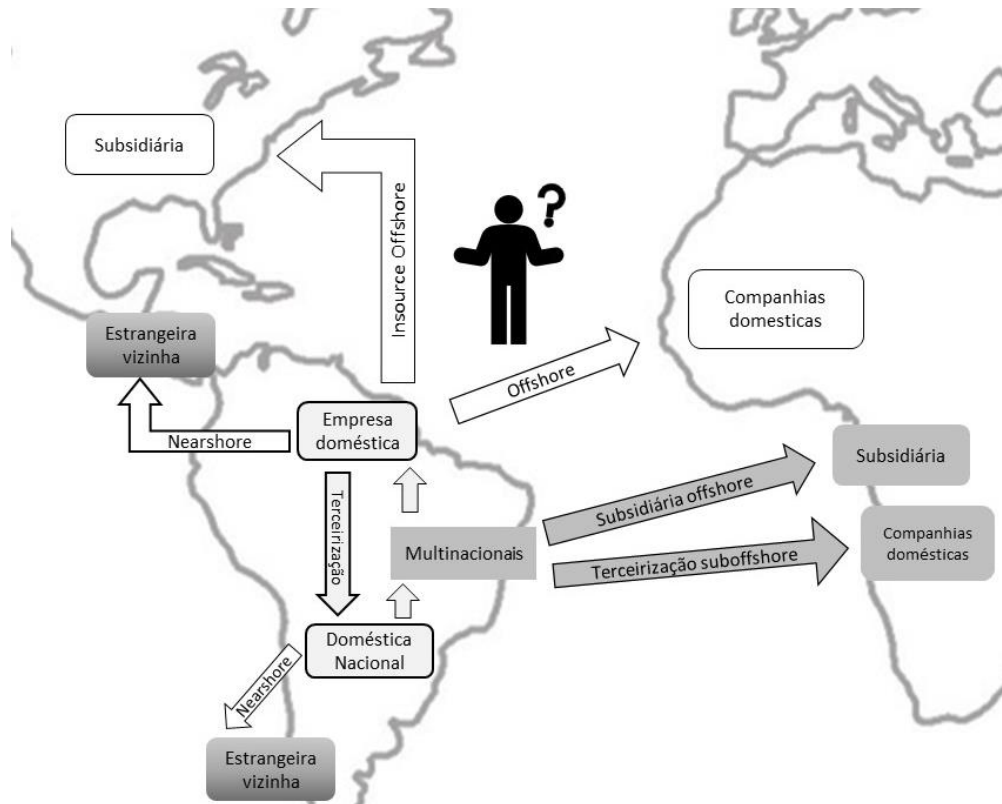


Fonte: Adaptado de Salman (2014; tradução nossa)

Os contextos de terceirização e multinacionais centralizam os centros de tomada de decisão e o fornecimento de suprimentos das empresas domésticas. As multinacionais se caracterizam por regionalizar os escritórios para atendimento ao público local e possui gestão local. O modelo de subsidiária *offshore* (também como de *in-sourcing offshore*) é tido como o desenvolvimento da atividade em outro continente (Salman, 2014; Marasco, 2008).

Na Figura 07, fica evidente as opções de terceirização, em que a união de mais de uma opção é dada como *multisourcing*, combinando opções internas e externas de fornecimento, para alcançar o resultado ideal. Segundo Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009), os benefícios são o aumento da competência entre os “fornecedores” (ou prestadores) com relação ao custo interno, preço, qualidade e grau de inovação. Há também redução do risco operacional e da dependência com o prestador (se torna menos crítico com o aumento de opções) e a redução do risco estratégico (com controle de informações sensíveis divididas entre diferentes fornecedores). Em contrapartida, há um risco de redução desse benefício quando há redução de investimentos para construção de relacionamento, tecnologia, equipe dedicada ou suprimentos.

**Figura 11 - Opções/Formas de terceirização/Offshore**



Fonte: Adaptado de Salman (2014)

A Figura 11 demonstra as opções de terceirização globais de uma forma mais visual/dimensional. Fica evidente opções como *nearshore*, que implica na realocação de negócios para um outro país favorável geograficamente. Salman (2014) complementa citando que o *offshore* é associado com países distantes, como no meio europeu que considera *nearshore* para países do leste europeu, já países como a Índia e a China são considerados *offshore*.

Nas palavras de Oshri, Kotlarsky e Willcocks,

O *global sourcing* pode oferecer diversos benefícios que estão basicamente associados às vantagens da terceirização em geral. Nessa linha, uma empresa pode obter vantagens significativas de custo por meio da criação de economias de escala, acesso à experiência única de terceiros e redução ou estabilização de custos indiretos. Além disso, uma empresa pode se beneficiar da terceirização, concentrando-se em atividades essenciais, em especializações organizacionais ou concentrando-se em alcançar os principais objetivos estratégicos. Mais especificamente, seguir uma

"competência central por meio da estratégia de terceirização" pode permitir que uma empresa concentre seus recursos em relativamente poucas competências essenciais baseadas em conhecimento, onde pode desenvolver as melhores capacidades do mundo (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009, p. 08; tradução nossa).

Os blocos representados no Quadro 12 apresentam formas de terceirização, incluindo desde as opções de fornecimento interno, até as opções de terceirização *offshore*.

**Quadro 12 - Formas de Terceirização/Offshore**

<b>Fornecimento interno</b>	<b>Terceirização</b>	<b>Offshoring: Multinacional</b>	<b>Offshoring</b>	<b>Terceirização Offshore</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interna <i>in-house</i></li> <li>• Subsidiária</li> <li>• Centros de serviço cativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terceirização</li> <li>• Terceirização com fornecedor doméstico/Terceirização com múltiplos fornecedores nacionais/Terceirização com fornecedor do estado</li> <li>• Terceirização total</li> <li>• Terceirização completa</li> <li>• Total <i>in-sourcing</i></li> <li>• <i>In-sourcing - contracting-in</i></li> <li>• Contratos <i>fee-for-service</i></li> <li>• Terceirização seletiva <i>smart sourcing right sourcing</i></li> <li>• Terceirização de processos de negócios (BPO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terceirização de empresas multinacionais</li> <li>• Empresas de consultoria</li> <li>• Empresas multinacionais</li> <li>• Centros de Valor/Valor do lucro centros</li> <li>• Compras corporais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Near-shore</i></li> <li>• <i>Farshore/Offshore</i></li> <li>• Terceirização <i>offshore</i> dedicada/Totalmente própria facilidade</li> <li>• <i>Built-operate-transfer</i> (BOT),</li> <li>• Alianças/parcerias estratégicas</li> <li>• Modelo cativo <i>offshore insourcing</i></li> <li>• Centro cativo <i>offshore</i> de propriedade integral.</li> <li>• Subsidiária, <i>Offshore insourcing</i>,</li> <li>• Fornecimento <i>Global</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Outsourcing offshore</i></li> <li>• Terceirização global</li> <li>• Terceirização internacional</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria com base em Salman (2014) e Marasco (2018)

No Quadro 13, há exposição do espectro de formas e localizações organizacionais com exemplos de atividades adequadas a cada combinação de riscos operacionais e estruturais:

**Quadro 13 - Escolha do local e da forma de organização**

<b>RISCO</b>	Alto	Terceirizar para prestador de serviços localizado nas proximidades ( <i>nearshore</i> ).	Configurar centro cativo nas proximidades ou em terra.	Executar processo <i>in-house</i> e <i>onshore</i> .
	Moderado	Terceirização para prestador de serviços <i>offshore</i> ao longo do tempo.	Terceirize cuidadosamente, usando “organização estendida” <i>offshore</i> , e monitore de perto em tempo real.	Configurar centro cativo <i>offshore</i> . <i>Pesquisa patrimonial</i> .
	Baixo	Terceirização para prestador de serviços <i>offshore</i> .	Terceirizar cuidadosamente, utilizando “organização estendida” <i>offshore</i> .	Terceirize cuidadosamente, usando “organização estendida” <i>offshore</i> , e realize auditorias de processo frequentes.
		Baixo	Moderado	Alto
<b>RISCO ESTRUTURAL</b>				

Fonte: Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009, p. 26; tradução nossa)

- Serviços Compartilhados (*Shared Services Center*): ainda no contexto da gestão empresarial, a busca por otimização de recursos e processos se configura como um imperativo para o sucesso e a competitividade das organizações. Nesse cenário, os Serviços Compartilhados emergem como mais uma estratégia de terceirização inovadora e eficaz, capaz de agregar valor e aprimorar a performance organizacional (Richter; Brühl, 2017).

Esse modelo se caracteriza por um modelo de gestão centralizada de atividades administrativas e de apoio, anteriormente executadas de forma descentralizada em diferentes unidades da organização (Brasil, 2019).

De acordo com Ferreira, Bresciani e Mazzali (2010) a centralização orienta-se a padronizar processos, otimizar recursos, reduzir custos e aprimorar a qualidade dos serviços prestados. Há características além da centralização (a gestão das atividades é concentrada em um único local, seja físico ou virtual, permitindo maior controle, padronização e otimização), compartilhamento (os serviços são compartilhados por diferentes unidades da organização,

eliminando duplicidades/dicotomias e maximizando o uso dos recursos), e mantém a padronização (os processos são padronizados, garantindo qualidade, confiabilidade e eficiência na execução das atividades), bem como profissionalização (a gestão dos serviços é confiada a profissionais especializados, que garantem a expertise necessária para a excelência na prestação dos serviços).

Segundo os autores, podem ser aplicados a uma ampla gama de atividades administrativas e de apoio, como:

- Recursos Humanos: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, folha de pagamento, administração de benefícios, etc.
- Finanças: contabilidade, contas a pagar e a receber, tesouraria, planejamento financeiro, etc.
- Tecnologia da Informação: infraestrutura de TI, suporte técnico, desenvolvimento de software, gestão de redes, etc.
- Aquisições e Compras: pesquisa de mercado, negociação com fornecedores, gestão de contratos, etc.
- Logística: armazenagem, transporte, distribuição, gestão de estoque etc. (Ferreira; Bresciani; Mazzali, 2010)

Embora compartilhem o objetivo de otimizar processos e reduzir custos, os Serviços Compartilhados e a terceirização de negócios (*Business Process Outsourcing*) apresentam distinções importantes:

1. Propriedade dos recursos: No caso dos Serviços Compartilhados, os recursos (infraestrutura, tecnologia, pessoal) permanecem sob a propriedade da empresa. No BPO, os recursos são transferidos para o fornecedor externo.
2. Localização dos serviços: Os Serviços Compartilhados podem ser implementados internamente na empresa ou em um local externo. O BPO, por sua natureza, implica na terceirização dos serviços para um fornecedor externo.

3. Abrangência dos serviços: Os Serviços Compartilhados geralmente se concentram em atividades administrativas e de apoio. O BPO pode abranger uma gama mais ampla de processos, incluindo até mesmo atividades centrais ao negócio (Brasil, 2019).

Ferreira, Bresciani e Mazzali (2010) argumentam que em ambos os casos busca-se:

- Foco na otimização de processos: Ambos os modelos visam otimizar processos administrativos e de apoio, buscando maior eficiência, produtividade e redução de custos.
- Uso de tecnologia: A tecnologia desempenha um papel crucial em ambos os modelos, permitindo a automação de tarefas, a padronização de processos e a otimização da comunicação.
- Gerenciamento de fornecedores: Tanto nos Serviços Compartilhados quanto no BPO, a gestão de fornecedores é fundamental para garantir a qualidade dos serviços prestados e o cumprimento dos prazos acordados.

### 3.7.1 Terceirização de processos de negócios - BPO

Inicialmente consiste na terceirização de uma atividade de negócios, dada como “processos de negócio”, de onde gerou a expressão *Business Process Outsourcing (BPO)*. Consiste em externalizar uma rotina para uma empresa especializada em executar a demanda (Konzen; Andrades, 2023).

Lacity, Khan e Willcocks (2009) veem BPO como o repasse para um fornecedor da execução de processos de negócio, desde que a atividade esteja bem delineada e com processos bem definidos e facilmente mensuráveis (**como recursos humanos, finanças ou contabilidade**). Salman (2014) complementa indicando que se trata de negócios inteiros (setores) que são repassados para um fornecedor para prestação desses serviços. Como exemplo, tem-se: “A delegação de um ou mais processos de negócios com uso intensivo de TI a um fornecedor externo que, por sua vez, possui, administra e gerencia o processo selecionado com base em critérios de desempenho definidos e mensuráveis” (Yang *et al.*, 2007, p. 3769).

Nas atividades direcionadas a projetos de gerenciamento de processos e de negócios, os clientes devem manter determinada relação de confiança para execução dos serviços (Zhang; Liu; Yan, 2008). Envolvem estratégia para selecionar fornecedores com competências essenciais e específicas, a fim de melhorar o desempenho da empresa e reduzir os custos (Bui; Leo; Adalakun, 2019).

Conforme Duque Ceballos *et al.* (2020), as atividades terceirizadas geralmente são repetitivas e são muito passíveis de otimização, permitindo assim as empresas direcionarem pessoal e esforços para atividades estratégicas, reduzindo o custo. Como as empresas concentram-se no núcleo estratégico, direcionam esforços para áreas que necessitam ser desenvolvidas, para assim alcançarem melhores resultados.

A adoção de estratégias para terceirização de serviço permite a contratação de empresas que são especialistas na execução de processos para terceiros. De acordo com Duque Ceballos *et al.* (2020), **isso gera vantagens e diferenciais para as empresas que terceirizam em relação às demais empresas, como a utilização de economias de escala, maior posicionamento estratégico e redução de custos.** Com isso, de fato as empresas se especializam em competências essenciais que seriam competências extras a serem oferecidas, beneficiando-se em termos competitivos.

Bui, Leo e Adalakun (2019) ressaltam a importância de se direcionar atenção para não cair no oportunismo. Por isso, as teorias econômicas, para firmar bons acordos de *outsourcing*, levando em conta a duração e o tamanho do projeto. Nesse contexto, **o ajuste da flexibilidade contratual, o uso de contratos de parceria com preço fixo, o tempo variável e a combinação com elementos relacionais são ferramentas que contribuem para melhorar as condições contratuais e relacionais.**

Já Cordella e Willcoks (2012) alegam que há um exagero em torno do assunto, tendo se tornado uma tendência que os gestores questionem a imposição de terceirizar. Em contrapartida, a terceirização tem sido uma resposta à cenários de crise, com uma economia complexa e um clima competitivo, com a necessidade de reduzir custos, o que se tornou um ponto relevante.

### 3.7.2 BPO e o setor público

No que tange a terceirização no setor público, é comumente definida como prestadores privados (entidades com fins lucrativos e terceiro setor) que prestam serviços ao governo ou ao público após um processo de licitação (Bach-Mortensen; Goodair; Barlow, 2022). Cordella e Willcocks (2012) citam ainda que pode referir-se à contratação entre organizações públicas, bem como seus utilizadores, para contratação de fornecedores externos entre diferentes partes do serviço público, a fim de produzir melhores serviços aos cidadãos.

A presença de diferentes partes interessadas exige que as organizações públicas se direcionem para objetivos diversos. No entanto, há princípios presentes no ente público como ética, equidade, responsabilização, direcionados pela missão institucional, que são por vezes conflitantes com ações presentes no setor privado. Ações como tomada de decisão formalizadas e menos flexíveis são características herdadas do modelo burocrático. (Skipworth; Delbufalo; Mena, 2020).

Parte da digitalização do setor público para uma suposta reforma na administração pública, baseada na suposição da Nova Administração Pública, contou com as técnicas de gestão advindas do setor privado. Ferramentas como terceirização e *cloudsourcing* (infraestrutura, plataformas ou *software* hospedados por fornecedores terceirizados) foram integradas no conjunto de reformas e mudanças organizacionais, para apoiar a inovação na forma em que os setores públicos funcionam (Cordella; Willcock, 2012).

Conforme Cordella e Willcocks (2012), há técnicas já consolidadas no setor público mundialmente, na área de TI especificamente. Para os autores, “Uma perspectiva de valor público vê as políticas e práticas de terceirização de TI como decisões determinadas pelos decisores políticos e gestores para cumprir noções de economia, eficiência, eficácia, equidade e a aspiração coletiva dos cidadãos” (Cordella; Willcocks, 2012, p. 298). Alguns exemplos:

- No Japão, o governo utiliza terceirização de TI desde a década de 1960. Segundo Cordella e Willcocks (2012), “Aqui, departamentos poderosos mantêm relações

contratuais de longo prazo exclusivamente com os principais fabricantes de *hardware* japoneses” (p. 296);

- No Canadá, o governo foi capaz de manter uma capacidade forte de desenvolver sistemas internamente, a fim de manter boa competitividade entre o governo e o mercado;
- Na Holanda, o governo decidiu dividir os projetos em pequenas partes e licitá-los para conseguir uma forte diversidade nos resultados.

### 3.7.3 Paradigma da gestão pública

Ao fechamento de parcerias para externalização de uma área da empresa pública, geralmente há resistência por parte dos formuladores de políticas, pois os mesmos veem riscos na terceirização para o setor privado. Esses riscos podem estar relacionados com a prestação de serviços de forma ineficaz, com entregas insuficientes, comunicação deficiente ou manipulação de dados privados (El Mokrini; Aouam, 2022).

Conforme Cordella e Willcocks (2012), há uma perspectiva de valor público sobre as políticas de práticas de terceirização, determinadas por decisores políticos a fim de cumprir questões econômicas, de eficácia, equidade e que atendam à coletividade. No Quadro 14 abaixo, apresenta-se os Paradigmas da gestão pública:

**Quadro 14 - Paradigmas da gestão pública**

<b>Paradigma</b>	<b>Valor público</b>	<b>Terceirização tradicional</b>
Justificativa	Administração pública	Economia
Foco dominante	Promulgação política	Limites da organização
Definição de interesse público	Preferências coletivas	Custo econômico e benefícios de qualidade de serviço
Objetivo de desempenho	Vários objetivos mudando ao longo do tempo	Redução de custos e melhor serviço
Modelo dominante de responsabilização	Múltiplos sistemas de responsabilização estabelecidos a partir de escolhas políticas	Responsabilidade ascendente em relação aos contratos de desempenho
Sistema de entrega preferido	Menu de alternativas selecionadas de forma pragmática	Competição de Mercado

Fonte: Cordella e Willcocks (2012, p. 303)

No Quadro 07, evidencia-se o valor público com base em competências definidas pela coletividade, indispensáveis para fornecer valor pelo público que o consome (Cordella; Willcocks, 2012). Espera-se pelo menos 20% de economia com a reestruturação e a decisão de terceirização, embora dependa ainda de fatores contextuais e organizacionais (Patel *et al.*, 2019).

No entanto, infelizmente, há um processo de defasagem de projetos relacionados ao governo, em comparação com os projetos do setor privado, em função da modernidade dos sistemas. De todo modo, Cardoso (2023) afirma que a governança pública é um meio potencial para promover ação colaborativa entre diversos atores, porque contribui para aprimorar a gestão, melhorar a tomada de decisão e fortalecer a confiança nas instituições públicas. Com isso, fica claro o papel de cada ator na administração pública, tornando-se fundamental para garantir qualidade e efetividade da gestão dos recursos públicos em benefício de todos.

Embora haja tentativas para implantação de propostas que deram certo no setor privado, deve-se basear na teoria de escolha pública, na nova economia institucional. De acordo com Teixeira, do Prado Filho e Cintra (2009), existem soluções para diversas áreas e mais utilizadas nessa abordagem: substituição de métodos burocráticos por métodos digitais ou menos burocráticos (contratações externas); separação entre definição da política e processo de provisão; abolição dos monopólios sempre que possível; administração por resultados; dar mais voz e escolhas ao consumidor.

Já Cordella e Willcocks (2012) esclarecem que há risco do setor público se tornar dependente do fornecimento de tecnologias em cenários de contratos longos, pouco flexíveis e em situações monopolistas e podendo resultar em grandes impactos adversos na prestação do serviço público. Nesse sentido, os autores entendem que se deve analisar uma forma de melhorar o desempenho relacionado, mas tendo em vista que projetos de larga escala podem não resultar em melhora desse desempenho.

Skipworth, Delbufalo e Mena (2020) compreendem que, embora as empresas públicas estejam orientadas para mudanças drásticas, tendo em vista não se sujeitarem a cotas de mercado ou a falências e insolvências, devem criar redes fortes de colaboração. As

organizações devem utilizar as ferramentas de forma impositiva, como regulamentos e sanções para melhorar a eficiência e a eficácia da prestação de serviço.

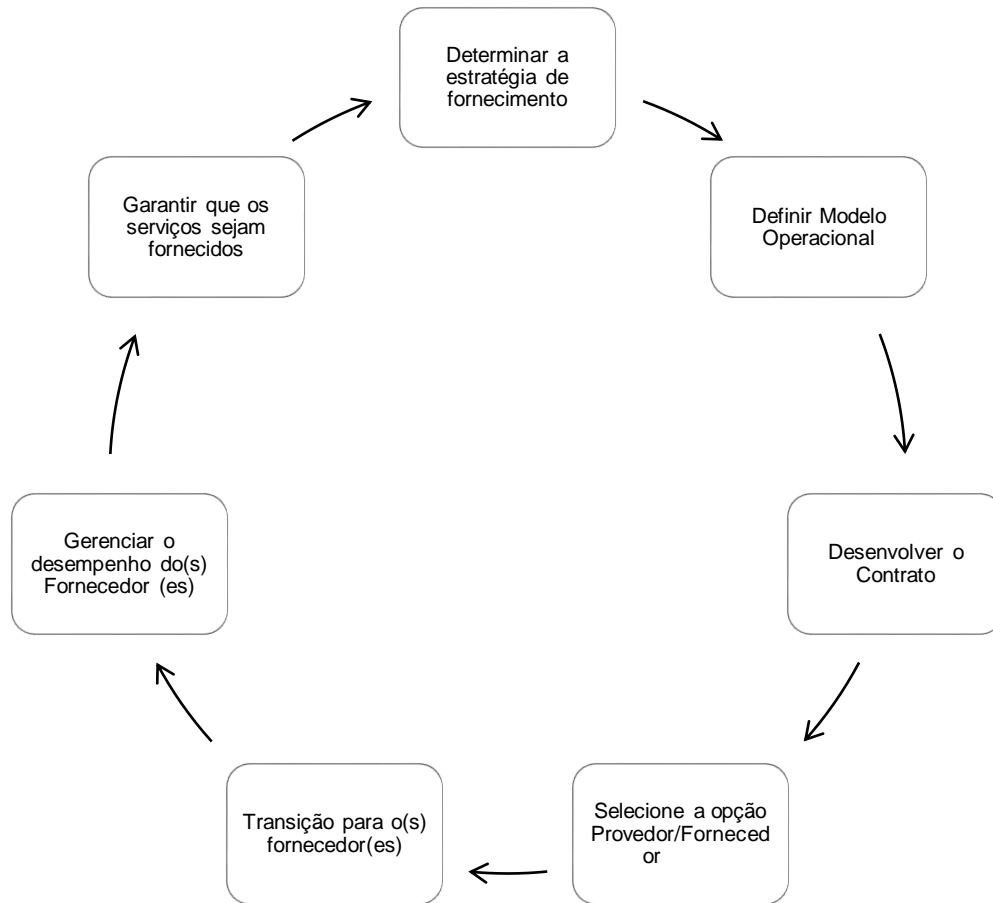
Cordella e Willcocks (2012) ressaltam bem a preocupação com o valor público para a questão da fraude e do desperdício com os contratos de terceirização, por exemplo, nos EUA, tendo em vista a deficiência na supervisão, por consequências de enfraquecimento de normas de transparência e responsabilização devido à redução da capacidade governamental. Características como contratos subespecificados ou controversos são indicativos de irregularidade na contratação, que por vezes são inacessíveis ao público, podendo resultar em um déficit democrático com consequências mais graves.

No Brasil, conforme Druck *et al.* (2018), houve uma reforma inicial a partir da concepção de um Estado Gerencial, em que a privatização e a terceirização surgem a partir de políticas neoliberais em diferentes áreas de atuações: atividades exclusivas do Estado (núcleo estratégico); atividades não exclusivas (escolas, universidades etc.); produção de bens para o mercado (já retiradas do escopo anteriormente); atividades acessórias (limpeza, vigilância, transporte, serviços técnicos de informática e processamento de dados, entre outras).

### **3.8 Ciclo de vida da terceirização**

O ciclo de vida da terceirização representa a gestão do relacionamento com a empresa que faz a prestação de serviço. Cullen; Seddon e Willcocks (2005) apresentam o fluxo com base no modelo fornecido pelo Escritório Geral de Contabilidade (*US General Accounting Office*) com as sete principais fases:

**Figura 12 - Modelo de Ciclo de Vida da Terceirização**



Fonte: Adaptado (Cullen; Seddon; Willcocks, 2005)

Cullen e Willcocks (2003) detalham as fases do Modelo de Ciclo de Vida da Terceirização da seguinte maneira:

I. Determinar a estratégia de fornecimento: analisam se é vantajoso manter a função internamente ou repassá-la para um fornecedor ou executor externo, observando os seguintes tópicos para execução:

- Analisar o modo como o setor proporcionará apoio aos processos empresariais ao avaliar as estratégias de aquisição;
- Recorrer à assistência de especialistas externos (terceiros) que possuam experiência nas configurações de aquisição ao elaborar uma estratégia;
- Assimilar lições aprendidas por parte de colegas que tenham se envolvido em decisões de aquisição semelhantes;
- Avaliar o impacto da decisão de aquisição tanto na estrutura organizacional interna como nas alianças e nas relações empresariais;
- Considerar a otimização dos processos operacionais e empresariais antes de determinar uma estratégia de aquisição;
- Efetuar uma análise comparativa e estabelecer uma linha de base de produtividade dos serviços internos, antes de tomar a decisão final relativa à aquisição;
- Avaliar a possibilidade de iniciar com um serviço representativo ou um conjunto selecionado de serviços para terceirização; ponderar em relação às economias de escala;
- Identificar os motivos para a terceirização da operação que possam aprimorar a capacidade da organização de utilizar e gerenciar a tecnologia.

II. Definir modelo operacional: Nessa fase, a empresa define a liderança executiva, as equipes e a comunicação operacional com o fornecedor e faz uma comparação entre o desempenho do relacionamento com os objetivos por meio de algumas ações:

- Indique uma liderança executiva responsável pela operação, a fim de facilitar a iniciativa de terceirização;
- Assegure que os objetivos da operação estejam perfeitamente alinhados com os objetivos empresariais;

- Monitore o desempenho do provedor, incluindo a auditoria dos dados de desempenho do mesmo;
- Defina objetivos estratégicos e considere a criação de uma função dedicada às decisões de aquisição estratégica;
- Estabeleça e defina uma estrutura de gestão de contratos com pontos de contato operacionais e gestores designados;
- Requisite que o provedor constitua uma equipe de suporte no local, com a finalidade de atuar como elo entre o cliente e o provedor de serviços;
- Providencie treinamentos (qualificação) ao provedor sobre o ambiente de negócios e os objetivos da empresa cliente;
- Disponibilize ou desenvolva ferramentas padrão para o gerenciamento do relacionamento, tais como indicadores de desempenho e um sistema de gestão de recursos corporativos, caso não haja;
- Busque assistência de terceiros para aproveitar a experiência adquirida em diversos acordos de terceirização na elaboração do modelo operacional, abrangendo a definição de funções e responsabilidades;
- Compreenda a estrutura organizacional do fornecedor e identifique as partes autorizadas a tomar decisões relevantes.

III. Elaborar o contrato: Nessa fase, devem ser elaboradas cláusulas com base em termos legais para definir a relação da terceirização. O contrato determina as obrigações e as expectativas de ambas as partes. Devem proteger os interesses de todas as partes e evitar oportunismos. Algumas ações realizadas:

- Inclua indicadores que reflitam tanto a satisfação do usuário final quanto o desempenho técnico da Tecnologia da Informação;
- Realize revisões periódicas e atualize os requisitos de desempenho conforme necessário;

- Determine que o provedor cumpra o desempenho mínimo em cada categoria de serviço;
- Estabeleça a obrigatoriedade do provedor em alcançar padrões de desempenho progressivamente mais elevados, em conformidade com intervalos previamente acordados;
- Incorpore flexibilidade suficiente no sistema, permitindo que os critérios de desempenho mínimo aceitável sejam ajustados conforme as condições evoluem, ou seja, à medida que o provedor adquirir maior competência em atender às demandas dos clientes e quando as metas de aprimoramento forem alcançadas;
- Utilize Acordo de Nível de Serviço (*Service Level Agreement* – SLA) para articular de maneira precisa todos os aspectos do desempenho, abrangendo a gestão, os processos e os requisitos;
- Especifique claramente as circunstâncias em que o provedor pode ser dispensado dos níveis de desempenho estabelecidos nos contratos de serviços mestres.

IV. Selecionar fornecedores: Durante essa fase da terceirização, a empresa encontra um ou mais fornecedores que são compatíveis com seus objetivos. Precisa então partir para uma seleção, realizando ações como:

- Efetue pesquisas sobre o cenário de mercado, dos fornecedores disponíveis e das metodologias disponíveis antes de estabelecer os critérios de seleção de fornecedores;
- Busque e avalie diferentes estratégias de busca e aquisição, como a opção por um fornecedor único, a seleção de múltiplos fornecedores ou a formação de parcerias estratégicas;
- Determine um procedimento formal para a seleção de fornecedores que irão se tornar provedores de serviços, incluindo a emissão de solicitações de propostas e a pré-qualificação dos fornecedores interessados;
- Estabeleça, desde o início, os critérios de seleção e avaliação de fornecedores, contemplando aspectos como compatibilidade cultural, conjunto de habilidades,

conhecimento do setor, plano de transição proposto, histórico de desempenho e reputação;

- Ao elaborar uma proposta, identifique claramente os níveis de desempenho esperados para os serviços e defina as funções e responsabilidades de ambas as partes;
- Recorra à assistência de terceiros que possuam experiência em diversos acordos de terceirização ao selecionar os provedores, inclusive para o desenvolvimento da solicitação de propostas;
- Conduza atividades de *due diligence*<sup>3</sup> a fim de verificar as capacidades do fornecedor antes de formalizar a assinatura do contrato, incluindo a realização de verificações de desempenho e a obtenção de referências anteriores como parte do processo de avaliação;
- Realize a seleção final dos fornecedores após a conclusão das negociações contratuais apropriadas.

V. Transição para o(s) fornecedor(es): Durante essa fase, a organização cliente migra a responsabilidade pelas funções para os fornecedores. Essa fase envolve várias contingências e, por essa razão, um plano de transição pode tornar a transferência da operação relativamente mais suave a partir das ações:

- Transmita um processo de transição de forma clara e abrangente a todos os principais envolvidos das organizações cliente e provedora;
- Aborde a resistência à mudança por meio de reuniões entre a alta administração e os colaboradores, proporcionando um espaço para discutir e solucionar preocupações;
- Defina uma equipe de transição de clientes que conte com representantes de toda a organização, com o propósito de facilitar a transição de maneira eficaz;

---

<sup>3</sup> *Due diligence* é um processo de investigação e análise realizada antes de decisões estratégicas para obter informações completas e mitigar riscos.

- Disponibilize equipes de transição cliente/provedor para tratar de tarefas transitórias conforme necessário, garantindo uma transição suave e bem coordenada;
- Promova a migração de pessoal para o fornecedor, quando adequado, por meio da implementação de incentivos como bônus, opções de ações e outras medidas apropriadas;
- Desenvolva programas de retenção de colaboradores e ofereça bônus para a retenção de indivíduos-chave, sempre que se mostrar apropriado;
- Formalize informações cruciais a fim de preservar o conhecimento organizacional no caso de substituições ou alterações nos provedores;
- Recorra a estratégias de gestão de mudanças para auxiliar os funcionários do fornecedor a enfrentarem a transição com sucesso, proporcionando apoio e orientação necessários durante todo o processo.

VI. Gerenciar o desempenho do provedor: Durante essa fase, as organizações do cliente garantem que o fornecedor atenda aos requisitos de desempenho, sendo importantes as ações:

- Considere a implementação de incentivos a fim de estimular o(s) fornecedor(es) a superar os requisitos de desempenho estabelecidos, como, por exemplo, exceder o número de instalações de *hardware*;
- Recorra a penalidades como mecanismo motivador para garantir que o(s) fornecedor(es) cumpra(m) os requisitos de desempenho determinado;
- Realize estudos periódicos para avaliar como o desempenho do provedor se compara ao valor entregue a clientes semelhantes, bem como para verificar a melhoria contínua do desempenho ao longo do tempo, incluindo a validação de premissas de custos em contratos plurianuais;
- Agende reuniões regulares de nível operacional com os grupos de usuários finais e o fornecedor, com o objetivo de analisar o desempenho;

- Conduza reuniões de supervisão de nível executivo com a alta administração do provedor para examinar o desempenho;
- Disponibilize dados de desempenho às partes interessadas e relevantes;
- Reserve o direito de conduzir auditorias sobre os dados de desempenho fornecidos pelo provedor;
- Assegure que o provedor esteja cumprindo com a medição e o relato do desempenho conforme estabelecido;
- Colabore com o provedor para redefinir os níveis de serviço, quando necessário e apropriado;
- Colete dados de desempenho em intervalos suficientes para possibilitar análises de tendências e extrapolações com base em dados históricos;
- Permita que os funcionários e, possivelmente, as partes interessadas avaliem periodicamente o provedor, por exemplo, por meio de *scorecards* e boletins trimestrais.

VII. Garantir que os serviços sejam prestados: Durante essa fase, as empresas clientes certificam-se de que os serviços são fornecidos conforme acordado e de que as necessidades dos utilizadores finais são satisfeitas. É preciso:

- Supervisionar e monitorar as atividades do fornecedor com o intuito de antecipar eventuais problemas e encontrar soluções;
- Conduzir reuniões periódicas destinadas à resolução conjunta de problemas em colaboração com o provedor;
- Registrar e preservar o conhecimento organizacional de forma sistemática;
- Assegurar que o fornecedor adote as ferramentas e os procedimentos padronizados previamente estabelecidos no contexto do modelo operacional;
- Usar dados de desempenho do fornecedor como base para a contínua melhoria dos processos;
- Buscar aprimoramentos com base em pesquisas de satisfação do cliente;

- Garantir que o fornecedor disponha de recursos adequados e apropriados para a execução dos serviços;
- Certificar-se de que um profissional devidamente qualificado da organização cliente supervisione as atividades realizadas pelo provedor;
- Estabelecer prazos realistas que sejam acordados pelo provedor e pela organização cliente.

Vaxevanou e Konstantopoulos (2015) propuseram um modelo paralelo de ciclo de vida envolvido no processo de terceirização, em que cada fase contém um número significativo de atividades:

- I) Fase de Preparação: Previamente, as razões devem ser questionadas para iniciar o processo, os benefícios e o objetivo por traz da decisão. Alternativas de estratégias paralelas devem ser exploradas para confirmar a decisão;
- II) Fase Seleção: Fase importante porque o fornecedor firmará vínculo por um longo período em que a cooperação será forçada, ainda que em cenários ruins, portanto, selecionar o fornecedor adequado faz a diferença;
- III) Fase de Transição: Implementação das atividades programadas, com observação das situações para manutenção a partir das operações internas e externas;
- IV) Fase de Gestão de Relacionamento: Também chamada de gestão de contratos, determina a forma em que a relação é gerida com a empresa;
- V) Fase da Reconsideração: Trata-se da última fase, com o processo próximo do fim. Nessa fase, considera-se renovar o contrato ou rescindir caso haja alguma razão.

Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009) indicaram um ciclo mais complexo da terceirização, no qual as fases são construídas sobre um eixo de bloco de construção, com objetivos e principais saídas:

### Quadro 14 - Ciclo de vida da Terceirização

Fases	Bloco de construção	Objetivo	Principais saídas
Fase de arquiteto	Investigar	Veracidade, não ideologia	Reúna <i>insights</i> Expectativas de teste Coletar inteligência de mercado Avaliação por pares
	Alvo	Serviços apropriados identificados	Modelo/modalidade de terceirização Identificação dos serviços-alvo Perfis Lançamento "Regras" estratégicas
	Estratégias	Informado, sem estratégias especulativas	Programa Habilidades Estratégia de comunicação Regras de business case & caso base Análise de viabilidade e impacto Esquema Indicador Rascunho de SLA
	Projetar	Bem projetado o estado futuro	Modelo de preço preliminar Minuta de contrato Relação Organização retida Função de gestão de contratos Etapas competitivas Equipa de avaliação Estratégia de seleção e critérios
Fase de engajamento	Selecionar	Melhor valor por dinheiro	Pacote de lances Facilitação de licitações Avaliação Auditoria legal
	Negociar	Completo, contrato eficiente	Estratégia de negociação Equipe de negociação Negociações efetivas Planos finais
Fase de Operação	Transição	Mobilização Eficiente	Equipe gerenciada Retenção de conhecimento e transferência Transferências

			Configuração de estruturas de governança
			Engenharia
			Aceitação
			Relação
			Relatórios
			Reuniões
	Gerir	Resultados	Gestão & Registros
			Gestão de riscos
			Questões, variações e disputas
			Melhoria contínua
			Avaliações
			Opções de próxima geração
Fase de Regeneração	Atualizar	Estratégia Atualizada	Resultados e lições
			Atualização de conhecimento
			Opções business case & estratégia

Fonte: Cullen *et al.* (2005; tradução nossa)

No ciclo de vida da terceirização, cada fase e seus blocos constituintes abrem caminho para a próxima fase. Assim, a eficácia de cada fase depende das anteriores, com a última fase iniciando a estratégia de terceirização de próxima geração e de outro ciclo de vida.

O primeiro bloco de construção é a investigação, que tem como objetivo principal substituir crenças ideológicas por metas claras. Nessa etapa, a organização realiza atividades como a coleta de informações junto a especialistas e organizações experientes. Realiza a definição e teste de metas e expectativas, a análise do mercado e dos potenciais fornecedores, bem como a pesquisa de decisões e práticas similares em organizações similares. Por exemplo, uma agência governamental estadual pode investigar decisões de aquisição e estratégias adotadas por agências estaduais semelhantes, agências federais e empresas do setor privado. Essa abordagem auxilia a organização a aprimorar sua estratégia de terceirização.

O segundo bloco de construção é o alvo, que visa identificar as áreas em que a terceirização pode ser benéfica para as operações da organização. Isso envolve a adaptação das metas a um modelo de terceirização apropriado, a definição de critérios objetivos para os provedores de serviços e a delimitação do escopo da terceirização. Por exemplo, uma

companhia aérea internacional pode, ao considerar quais atividades terceirizar, elaborar critérios objetivos relacionados aos benefícios de curto e longo prazo e às barreiras específicas para a terceirização de uma atividade. Com base nesses critérios, a organização identifica as atividades mais adequadas para a terceirização.

O terceiro bloco de construção é a estratégia, que visa planejar as ações necessárias para tomar decisões eficazes ao longo do ciclo de vida da terceirização. Isso inclui a escolha da abordagem de implementação, o estabelecimento de regras que regerão o relacionamento de terceirização, o desenvolvimento de um programa detalhado ao longo do ciclo de vida, a aquisição de habilidades necessárias, a elaboração de estratégias de comunicação e a avaliação da viabilidade, riscos e impacto da terceirização na organização.

O quarto bloco de construção é o *design*, que visa encerrar a fase de arquitetura e definir a configuração planejada do negócio. Isso envolve a elaboração do plano comercial e operacional, o desenvolvimento de métricas de desempenho, a elaboração de acordos de nível de serviço, a estruturação de preços e contratos, o desenho do relacionamento entre as partes, a organização retida e a função de governança. Durante a fase de engajamento, o cliente seleciona um ou mais fornecedores e negocia o contrato. Os quinto e sexto blocos de construção são fundamentais nessa fase.

O quinto bloco de construção é a seleção, que tem como objetivo escolher o fornecedor mais adequado. Isso envolve o planejamento detalhado do conteúdo do trabalho terceirizado, a identificação da equipe de avaliação adequada, a definição dos critérios de avaliação, a solicitação de informações aos licitantes, a aplicação de técnicas de avaliação interativas e a seleção com base no custo-benefício.

O sexto bloco de construção é a negociação, que objetiva concluir um contrato eficaz. Isso envolve a preparação para as negociações e a condução de negociações eficientes, incluindo a definição de SLAs, estrutura de preços e contrato antes da seleção do fornecedor. Durante a fase de operação, o contrato de terceirização é executado. O sétimo e oitavo blocos de construção são cruciais nessa fase.

O sétimo bloco de construção é a transição, que envolve a mudança eficaz da responsabilidade dos serviços do cliente para o fornecedor. Isso inclui a finalização dos planos de projeto, a gestão do impacto no pessoal, a execução do contrato e a revisão pós-implementação.

O oitavo bloco de construção é a gestão, que visa gerenciar adequadamente o relacionamento de terceirização. Isso inclui o investimento no relacionamento, o monitoramento contínuo, a documentação e administração diligente, a gestão de riscos e a resolução de disputas.

Na fase de regeneração, as opções para contratos e relacionamentos de terceirização da próxima geração são avaliadas. O nono bloco de construção, que é a atualização, envolve a avaliação dos resultados do contrato e das lições aprendidas, bem como a reavaliação dos requisitos futuros. Isso ajuda o cliente a tomar decisões sobre contratos adicionais ou renegociações (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009).

No Quadro 14, compreende-se a matriz de decisão de externalização de atividade:

**Quadro 14 - Matriz de tomada de decisão sobre a externalização**

Contribuição para as operações do negócio	Crítico	Melhor fonte qualificada	"Vencedores de pedidos" internos/"buy-in"
	Útil	Terceirização como "mal necessário"	"Distrações" migrar ou eliminar
		Cômodo	Diferencial
Contribuição para o posicionamento competitivo			

Fonte: Adaptado de Willcocks *et al.* (2002; tradução nossa)

De forma geral, a busca pela terceirização se dá pela redução de custos e, a partir daí, orientam-se para qualidade e depois inovação, no percurso de amadurecimento do processo.

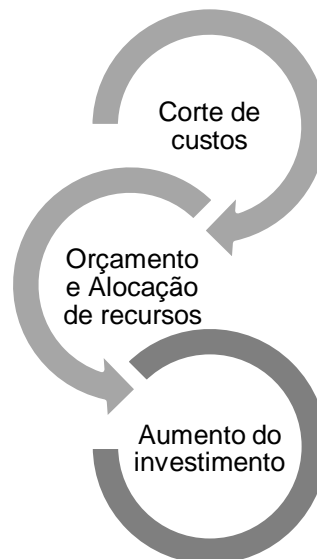
Posteriormente, isso é convertido em benefícios como redução de custos, melhora de competências e aumento da flexibilidade (Asatiani *et al.*, 2019).

Lacity, Khan e Willcocks (2009) apresentaram os atributos que impulsionam a terceirização: atributos financeiros, de tamanho e de indústria (ou tipo de operação). Skipworth, Delbufalo e Mena (2020) afirmam que há ainda necessidade de percepção para os custos ocultos da seleção, no gerenciamento do relacionamento entre fornecedor e contratante e na realização de alterações no contrato de serviço, que podem compensar quaisquer reduções de custos percebidas no decorrer do contrato.

Direcionar tempo para tomar decisões para terceirização implica se a empresa está direcionando esforços na capacidade de competição para realização das tarefas. Esses esforços podem garantir contribuição para o desenvolvimento no prazo esperado (Kroes; Ghosh, 2010; Zhang; Liu; Yan, 2008).

Conforme Narain e Mishra (2022), é necessário medir o impacto da mitigação de custos para que sejam identificados os benefícios da terceirização com sucesso, conforme evidencia-se na Figura 13:

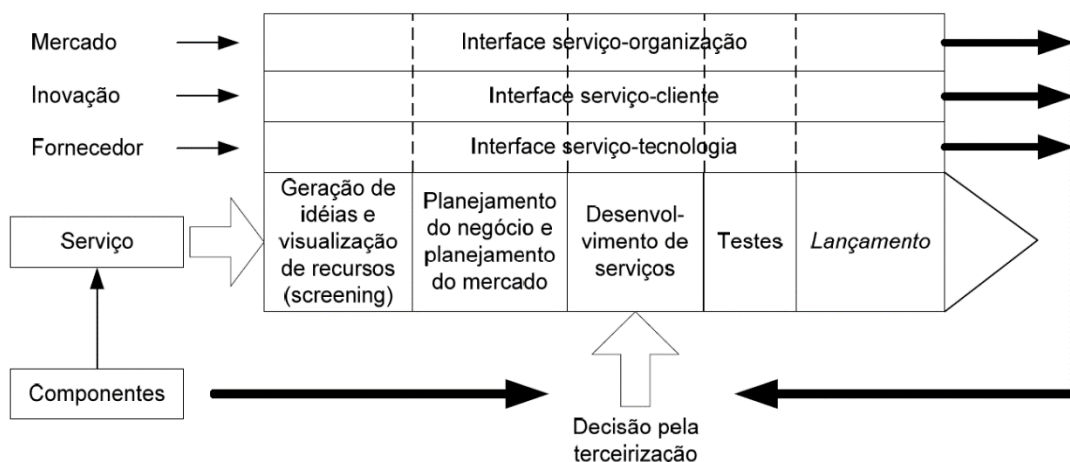
**Figura 13** - Otimização estratégica de custos



Fonte: Narain e Mishra (2022, p. 37; tradução nossa)

Dias Ferreira e Barbin Laurindo (2009) apresentam o processo de tomada de decisão com base em um processo de desenvolvimento, conforme o fluxograma apresentado na Figura 14:

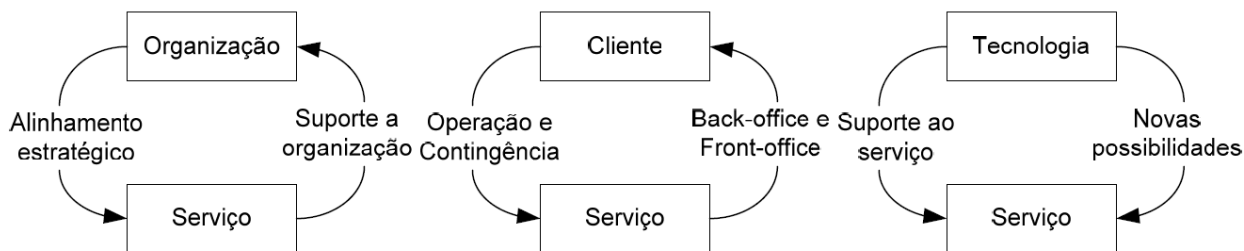
**Figura 14** - Processo de tomada decisão pela terceirização, influenciada também pelos componentes do serviço



Fonte: Dias Ferreira e Barbin Laurindo (2009, p. 17)

O processo acima representa o fluxograma em um cenário de decisão de terceirização. Segundo os autores, “Ele coloca que as decisões de terceirização implicam na mudança dos procedimentos operacionais do serviço, uma vez que gerir os recursos de terceiros se dá de forma diferente da gestão de recursos internos.” (Dias Ferreira; Barbin Laurindo, 2009, p. 17). Já a Figura 15 abaixo explica a relação dos *inputs*, que são as áreas afetadas diretamente pela terceirização:

**Figura 15** - Influência das interfaces nos serviços



Fonte: Dias Ferreira e Barbin Laurindo (2009, p. 17)

Após verificar os aspectos relevantes para a decisão e confirmar a partir de que fatores é possível obtê-los, faz-se necessário estruturar o problema para se verificar qual método de apoio a decisão pode ser usado, conforme Figura 16:

**Figura 16** - Níveis em que a decisão pode ocorrer

		Níveis onde a decisão pode ocorrer		
		Estratégico	Tático	Operacional
Aspectos relacionados a decisão da terceirização	Integração horizontal e vertical			
	Poder sobre o mercado			
	Possibilidade de novos produtos			
	Controle sobre os materiais e canais			
	Melhorias dos sistemas			
	Impacto no negócio			
	Exploração comercial			
	Formação de alianças estratégicas			
	Mudanças no ambiente de TI			
	Custos de admin. e controle de contratos			
	Custos de mudança de fornecedor e tecnologia			
	Contratos e gestão de fornecedores			
	Riscos da terceirização			
	Benchmark sobre exemplos de terceirização			
	Formas de gestão de serviços terceirizados			

Fonte: Dias Ferreira e Barbin Laurindo (2009, p. 17)

Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009) argumentam que as empresas precisam basear as decisões de terceirização a partir de avaliações de riscos operacionais e estruturais. Altos riscos estruturais recomendam-se a proximidade na execução das atividades para que facilite o controle. Casos de riscos moderados exigem monitoramento em tempo real. Já atividades de baixo risco operacional e estrutural são adequadas para terceirização mais distante, com menos controle.

De acordo com os autores, devido à complexidade dos processos, o uso de critérios para avaliação desses processos contribui para decisões devidas de terceirização. Assim codificar os dados da atividade a ser externalizada é necessário para que seja realizada de forma confiável e conforme os padrões de qualidade exigidos. Nesse processo, os critérios a serem analisados são: treinamentos adequados aos prestadores devem ser fornecidos; investimentos em controle de desempenho; avaliar o nível de confiança dos gestores em avaliações de qualidade precisas; nível desejado de qualificação dos prestadores; remuneração adequada com a tarefa executada; volume de subtarefas associadas a uma atividade; e medida da complexidade das atividades, para avaliar a precisão das classificações e do peso (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009).

### **3.9 Governança contratual**

O termo governança faz jus à capacidade de ambas as partes de cumprir o que ficou acordado, à capacidade de exercício do poder. A flexibilidade inerente à terceirização viabiliza a alteração, renovação ou término do contrato ao término do prazo, bem como a substituição do fornecedor. Tal prática permite que a empresa se adapte a modos de produção alternativos e a resultados contingentes, conforme a evolução da incerteza futura do mercado (Choi *et al.*, 2021).

Conforme Wei *et al.* (2021), os contratos são ferramentas para garantir a governança das atividades terceirizadas, por meio das seguintes ferramentas:

- Detalhamento do contrato - refere-se ao número ou ao grau de cláusulas minuciosas presentes no contrato de terceirização. Essas cláusulas podem abordar aspectos como especificações de preços, níveis de serviço, critérios de avaliação comparativa, garantias e sanções em caso de não cumprimento.
- Tipologia contratual - é um termo que descreve as diferentes modalidades de contratos utilizadas na terceirização, incluindo contratos personalizados, contratos fixos, contratos baseados em tempo e materiais, taxas de serviço e contratos estabelecidos sob parcerias.
- Duração do contrato - foi constatado que contratos com prazos mais curtos apresentaram índices de sucesso superiores em comparação com contratos de longo prazo.

Nas palavras de Teixeira, Do Prado Filho e Cintra (2009),

O contrato deve levar em conta incertezas em relação ao processo terceirizado. Se as incertezas em relação ao processo são altas, pode ser difícil construir contingências abrangentes no contrato. Portanto, à medida que a incerteza aumenta, o cliente deve mudar a ênfase do controle da incerteza por meio de contratos de desempenho para o gerenciamento da incerteza por meio de contratos relacionais. Processos independentes, cujos requisitos podem ser facilmente descritos, podem ser facilmente desagregados de outros processos do cliente. Devem ser propriedade e geridos pelo(s) prestador(es) que possuam os conhecimentos especializados relevantes em matéria de processos. No entanto, se o processo terceirizado compartilha interdependências com outros processos do cliente, os requisitos são mais difíceis de definir. Além disso, há menos oportunidades para o provedor se beneficiar de economias de escala. Assim, o processo terceirizado precisa ser de propriedade conjunta (Teixeira; do Prado Filho; Cintra, 2009, p. 16).

Segundo a Economia de Custos da Transação, o controle fundamentado no contrato reduz a incerteza ao estabelecer termos detalhados e protege contra comportamentos oportunistas por meio de penalidades legais para violações contratuais. Ao especificar de forma clara as responsabilidades de cada parte, um contrato atenua problemas associados a interpretações equivocadas de tarefas e obrigações, custos de transação (Wei *et al.*, 2021).

O contrato psicológico é definido como o conjunto de crenças sobre as responsabilidades mútuas nas interações. Tais obrigações são interpretadas de maneira subjetiva e são mutuamente cumpridas por ambas as partes envolvidas (Wei *et al.*, 2021). França (2006) expõe que o conceito desse contrato

está vinculado ao comprometimento do indivíduo com a organização. O comprometimento tem sido caracterizado por três fatores: aceitação dos valores da organização, disposição para exercer esforço em nome da organização e desejo de permanecer funcionário [...]. Claramente, esta visão do compromisso descreve as crenças de um indivíduo sobre um relacionamento; contudo, do ponto de vista do contrato psicológico, é, num sentido, demasiado limitado e, noutro, demasiado amplo. O compromisso não aborda questões de reciprocidade ou obrigação e, ao mesmo tempo, envolve uma aceitação e internalização dos valores da organização que não precisam fazer parte de um contrato psicológico. Um indivíduo pode sentir-se obrigado a avisar o empregador ao sair da empresa e, ainda assim, rejeitar a sua decisão (França, 2006, p. 130; tradução nossa).

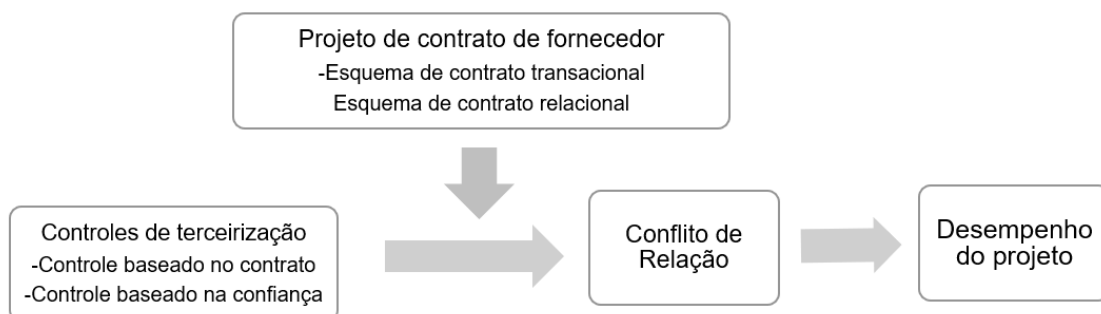
Conforme Wei *et al.* (2021), a Teoria do Contrato Psicológico (*Psychological Contract Theory*) foi inicialmente formulada para descrever as relações existentes entre empregadores e funcionários, sendo posteriormente expandida para abranger os vínculos entre empresas, incluindo os relacionamentos de terceirização. O termo refere-se à convicção individual, independentemente dos termos e condições estipulados em um acordo de troca recíproca entre a pessoa focal e a outra parte. Essencialmente, engloba a percepção de que houve uma promessa feita e uma contrapartida oferecida em retorno, estabelecendo vínculos entre as partes e determinando conjuntos de obrigações mútuas.

Para Wei *et al.* (2021), as obrigações “implícitas e mútuas”, além dos termos contratuais, desempenham um papel central nas interações comerciais na terceirização de negócios. Nesse contexto, o mecanismo de governança para a terceirização depende consideravelmente de um contrato psicológico entre o contratante e o fornecedor, contrastando com a ênfase em um contrato legal. Para os autores, o contrato psicológico se diferencia do contrato jurídico em diversas facetas:

- As obrigações e promessas mútuas (recíprocas) são baseadas em interpretações subjetivas das partes envolvidas na terceirização. Mesmo quando as cláusulas contratuais são acordadas, as partes podem não ter uma compreensão comum do seu conteúdo.
- As expectativas do contrato psicológico são expressas por meio de mecanismos evidentes, como contratos e reuniões, ou são moldadas pelos requisitos de tarefas e normas de comportamento.
- As partes reagem de maneiras distintas à violação do contrato psicológico em comparação com o contrato legal. Enquanto a infração ao contrato legal frequentemente resulta em reclamações e ações legais, a quebra do contrato psicológico prejudica a confiança mútua, gerando sentimentos negativos em relação à parte infratora.

Entretanto, o controle baseado em contratos possui limitações. Primeiramente, dada a racionalidade limitada das empresas, contratos que tentam abranger todas as contingências possíveis não conseguem prever comportamentos oportunistas além do que está estipulado. Em segundo lugar, tal controle pode ser interpretado como falta de confiança por parte da empresa contratante em relação ao fornecedor, dificultando o desenvolvimento de normas de relacionamento e cooperação. Isso, por sua vez, pode intensificar conflitos ao invés de reduzi-los. Por fim, o controle baseado em contratos pode limitar a capacidade das partes envolvidas de se adaptarem às mudanças em um ambiente dinâmico, ocasionando desacordos entre as empresas (Wei *et al.*, 2021). Na Figura 17, verifica-se como os contratos contribuem nos controles de terceirização:

**Figura 17** - Diagrama de controle de terceirização



Fonte: Wei *et al.* (2021, p. 203; tradução nossa)

A compreensão da execução das atividades por parte de um fornecedor terceirizado amplia significativamente a habilidade da empresa em manter uma direção coerente. Isso assegura que os fornecedores atendam aos requisitos comerciais e legais estabelecidos no acordo inicial e no caso de surgirem desafios, algo que é inevitável ao longo do tempo. Esse conhecimento pode auxiliar a empresa a resolvê-los prontamente. De acordo com Narain e Mishra (2022), uma gestão de relacionamento

Implica o desenvolvimento de uma relação de trabalho produtiva com os fornecedores, baseada na confiança e em discussões eficazes. Pode ser alcançado por meio da definição de todas as recompensas projetadas num plano estratégico abrangente que contenha objetivos teóricos e práticos, bem como do emprego de estratégias que já foram comprovadas para alcançar resultados positivos (Narain; Mishra, 2022, p. 38).

A administração eficaz do relacionamento desempenha um papel crucial na superação das diferenças culturais entre empresas, promovendo uma abordagem colaborativa na terceirização de negócios. À medida que esses processos terceirizados se tornam mais estratégicos, a necessidade de colaboração aumenta, e a gestão do relacionamento se torna mais ampla. Nessa dinâmica, é crucial encontrar um equilíbrio entre coordenação e controle; quanto maior a complexidade e a relevância estratégica do processo, maior a ênfase necessária na coordenação e menor no controle (Teixeira; do Prado Filho; Cintra, 2009).

Os mecanismos de governança se manifestam de duas formas distintas. Os mecanismos de governança contratuais estabelecem as tarefas e as responsabilidades das partes envolvidas por meio de termos juridicamente vinculativos e acordados mutuamente. Esses contratos têm o propósito de coordenar atividades e reduzir os riscos associados a comportamentos oportunistas (Kranz, 2021).

Kranz (2021) apresenta definições dos constructos de governança, em comparação da Governança Contratual e da Relacional, como se vê na Tabela 09:

**Tabela 09 - Definições de construtos de governança**

Mecanismo e construção	Definição
<b>Governança contratual</b>	
Partilha de lucros	Conforme os acordos contratualmente vinculativos especificam como as receitas e as poupanças de inovações criadas em conjunto são partilhadas para cada projeto individual entre cliente e fornecedor.
Orientação de longo prazo	O grau em que os contratos se concentram em objetivos de longo prazo e implicam expectativas moldadas positivamente de um relacionamento contínuo de longo prazo.
Flexibilidade contratual	A capacidade de ajustar contratos de forma rápida e amigável a contingências emergentes e de corrigir desalinhamentos.
<b>Governança relacional</b>	
Confiança de boa vontade	O fornecedor tentará agir com bondade até a extensão de confiança dos clientes e protegerá os melhores interesses do cliente sem ceder a tentações oportunistas, como enganar, esquivar-se ou negociar <i>ex post</i> .
Normas de reciprocidade	O grau em que os funcionários de clientes e fornecedores esperam que os esforços coletivos que promovem o aprendizado de relacionamento e a inovação conjunta sejam recompensados pela outra parte.
Laços de interação social	O grau de força das relações sociais entre funcionários do cliente e do fornecedor, conforme indicado pela quantidade de tempo gasto, frequência de comunicação e interações pessoais e próximas.

Fonte: Adaptado de Kranz (2021, p. 5; tradução nossa)

Kranz (2021) apresenta estudo sobre como o (des)alinhamento entre a governança relacional e a contratual influenciam a aprendizagem relacional e a inovação conjunta. Os resultados sugerem que a aprendizagem relacional (o alinhamento) se beneficia de níveis mais elevados de governança relacional e contratual, indicando uma relação complementar. Contudo, níveis moderados de relacional e níveis elevados de contratual são mais vantajosos para a inovação de ambas. Quando há desalinhamento entre modos de governança, a aprendizagem relacional é maior quando a relação é gerida predominantemente pela governança relacional, enquanto o contrário se aplica à inovação conjunta.

O autor complementa ainda dizendo que desalinhamentos desses modos conduzem a resultados inferiores, podendo um modo compensar até certo ponto a fraqueza do outro. No

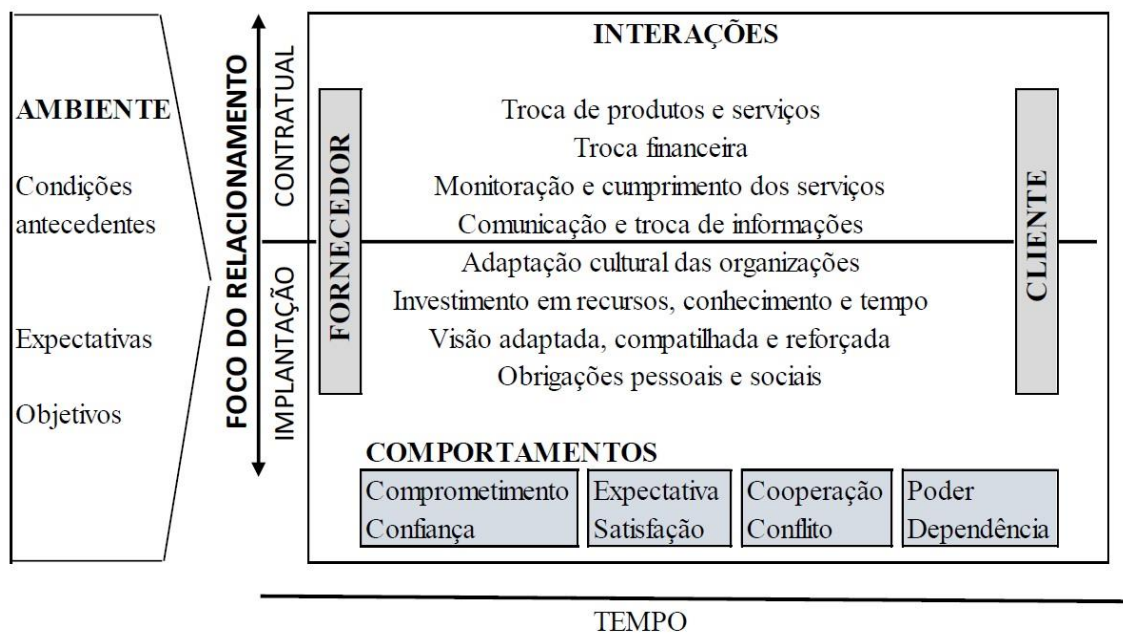
caso da aprendizagem relacional, os parceiros podem superar os baixos níveis de governança contratual por meio da utilização de elevados níveis de relacional. Para inovação conjunta, os parceiros podem superar os baixos níveis de governança relacional por meio da utilização de elevados níveis de contratual (Kranz, 2021).

Chen, Zhao e Xiao (2019) estudaram os formatos de contratos sob o ponto de vista dos incentivos e evidenciaram que o contrato partilhado de receitas (com participação) proporciona um incentivo robusto ao fornecedor do que o próprio contrato amarrado por tempo e materiais. Ken e Willcocks (2000 *apud* Ayabe; Prado, 2018) questionam o relacionamento de uma terceirizada, tendo desenvolvido um modelo teórico sobre o tema. Esse modelo baseou-se em uma revisão da literatura sobre as teorias envolvendo o relacionamento entre as empresas e a teoria social das relações contratuais. Combinando essas teorias com pesquisas sobre terceirização, os autores desenvolveram o modelo apresentado na Figura 18, que é composto de três dimensões:

- Contexto: Compreende os objetivos, as condições antecedentes e as expectativas em torno da terceirização, os quais serão incorporados ao contrato, que traduz as bases do relacionamento.
- Interações entre as partes: caracterizadas pelas oportunidades, valores, regularidade, qualidade e conteúdo.
- Comportamento: Caracterizada por comprometimento e confiança, satisfação e expectativas, cooperação e conflito e poder e dependência (Ayabe; Prado, 2018).

A contratação a partir das características informais pode ser representada pela dimensão “comportamento”, que pode influenciar a forma como clientes e fornecedores definem seus contratos.

**Figura 18 - Modelo de relacionamento na terceirização**



Fonte: Ayabe e Prado (2018, p. 3142)

### 3.10 Terceirização no Brasil

O processo de terceirização no Brasil surgiu a partir governo do presidente Juscelino Kubitschek através da política desenvolvimentista colocada em prática no (década de 1960) com o objetivo de desenvolvimento do país pelo Plano de Metas (Carneiro, 2016). Com o apoio da indústria automobilística

A legislação desempenha um papel na regulação e no estabelecimento de diretrizes que governam a terceirização, moldando as relações entre as empresas contratantes e as empresas terceirizadas. Por meio de leis e regulamentos específicos, como a Lei da Terceirização (Lei 13.429/2017) e a Reforma Trabalhista (Lei 13.467/2017), o país estabeleceu parâmetros legais que definem os limites, direitos e deveres tanto para as empresas contratantes quanto para os funcionários terceirizados. Essas leis fornecem um quadro normativo que busca mitigar conflitos, garantir direitos trabalhistas e oferecer clareza nas relações contratuais, promovendo um ambiente mais estável para as práticas de terceirização (CGU, 2019).

A Lei 8.666/1993, conhecida como antiga Lei de Licitações e Contratos, atualizada pela Lei 14.133/2021, estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. O foco é regulamentar os processos de aquisições de bens e serviços pelo setor público, promovendo a eficiência, a legalidade e a garantia da moralidade nos contratos celebrados (Brasil, 2021).

A Lei nº 12.462/2011, conhecida como Lei de Regime Diferenciado de Contratações Públicas, foi uma medida instituída no Brasil para agilizar e modernizar os processos de contratação no setor público, especialmente em obras e serviços de engenharia. A lei introduziu novas modalidades de licitação e a contratação integrada, visando reduzir prazos, burocracia e custos na execução de obras e serviços públicos. A lei trouxe flexibilização nas etapas licitatórias, permitindo a combinação de projetos básicos e executivos, além de enfatizar a gestão eficiente e a otimização dos recursos públicos. Essa legislação tem sido amplamente utilizada em projetos de infraestrutura e obras públicas, contribuindo para agilizar os processos de contratação e execução, embora tenha sido alvo de debates quanto aos seus impactos na transparência e na fiscalização dos gastos públicos (Brasil, 2011).

Já a Lei 13.303/2016, dada como Lei das Estatais ou Lei das Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista, veio como um marco regulatório para as empresas estatais, firmando diretrizes específicas para a contratação de serviços e execução de atividades terceirizadas. Essa legislação tem o intuito de promover maior transparência e governança nas estatais, estabelecendo regras para processos licitatórios e contratação de serviços terceirizados (Brasil, 2021).

A Lei 13.429/2017, citada como Lei da Terceirização, fez alterações significativas na regulamentação das atividades terceirizadas no Brasil. Essa legislação ampliou as possibilidades de terceirização para todos os setores, inclusive para as chamadas atividades-fim das companhias. Na lei anterior, a terceirização era restrita apenas às atividades-meio das empresas. As organizações passaram a ter a opção de contratar serviços terceirizados mesmo que estejam diretamente relacionados à sua atividade principal. Trouxe maior segurança para as empresas ao estabelecer regras claras e condições para a contratação de serviços

terceirizados, definindo responsabilidades e limites para as relações entre contratante e contratada (Ferreira, 2019).

Sobre a terceirização no setor público, Ferreira (2019) argumenta que, diante dessas leis, esse setor deve seguir parâmetros de transparência, legalidade e busca pelo interesse público. É compulsório que a contratação de serviços terceirizados respeite os princípios da igualdade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, buscando sempre a melhor relação custo-benefício para a administração pública, sem comprometer a qualidade dos serviços oferecidos à população. Essas leis estabelecem critérios específicos para a contratação, permitindo que o setor público se beneficie da especialização e expertise de empresas terceirizadas, ao mesmo tempo em que assegura a conformidade com as normativas legais e a preservação do interesse coletivo.

### 3.10.1. Mitigação da precarização do trabalho terceirizado

A precarização do trabalho emerge no contexto de que o capital se associa às novas tendências econômicas, retomando o conceito relacionado ao trabalho como um processo de reposição da precariedade associada a ele, onde se objetiva aumentar os lucros sem perda da participação no mercado. (Machado; Giongo; Mendes, 2016).

Embora a terceirização seja amparada por um conjunto de leis e regras de regulamentam a terceirização (Lei 13.429/17, Lei 13.467/17, entre outras leis e regulamentos) o processo de desverticalização<sup>4</sup> e desterritorialização<sup>5</sup> da atividade é comum, resultando em fragmentação da força do trabalho. A reforma trabalhista e a pandemia de COVID-19 contribuíram com o impacto nas relações de trabalho (Costa, 2005).

Com o intuito de se reinventar, as empresas se apoiaram em um modelo bilateral (ou até triangular em um modelo de subcontratação), buscando diminuir o dispêndio de tempo e custos com seleção, treinamento e toda parte burocrática de um empregado, optando pela terceirização. A precarização surge onde empresas que prestam o serviço cortam custos em detrimento aos trabalhadores, resultando em consequências em perdas de benefícios ou até mesmo de direitos trabalhistas (Quintana *et al.*, 2020).

Diversos países adotam uma série de métodos e políticas para mitigar a precarização dos trabalhadores das empresas terceirizadas, entre os mais comuns estão a regulamentação rígida dos contratos de trabalho temporário e terceirização, garantindo que os trabalhadores tenham direitos e proteções semelhantes aos dos empregados permanentes, bem como a implementação de programas de capacitação e profissionalização, que visam melhorar as habilidades dos trabalhadores e aumentar suas chances de emprego estável. Ações como regulamentações de trabalhos para garantir direitos e proteções dos trabalhadores são

---

<sup>4</sup> Desverticalização é um conceito que se refere ao processo de descentralizar e diversificar as atividades de uma empresa, delegando-as para outras empresas especializadas.

<sup>5</sup> Desterritorialização é o movimento de abandono do território, a quebra do vínculo de territorialidade entre um povo e o território que este ocupa

presentes nos Estados Unidos, bem como na Índia e Filipinas fortalecem ações sindicais para garantia de direitos e condições de trabalho. (Quinlan; Mayhew, 1999).

No Brasil, além da regulamentação de obrigações por meio de instrumento contratual, no serviço público é dever a implantação de fiscalização dos contratos e surge com a necessidade de acompanhamento dos deveres firmados (UNB, 2018). Parte-se das três vertentes:

1. Técnica: Avalia a execução dos serviços com os moldes contratados.
2. Administrativa: Avalia o cumprimento de obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas.
3. Setorial: Avalia a execução técnica em setores distintos, ou unidades descentralizadas. (UNB, 2018)

Além dos pontos citados aqui, devemos ressaltar a obrigação da responsabilidade solidária e subsidiária que recai sobre o ente contratante, principalmente no que cabe as responsabilidades legal e trabalhista, dentre outros (UNB, 2018). O monitoramento e a fiscalização contínua das empresas terceirizadas por parte dos contratantes também é uma prática comum para assegurar o cumprimento das leis trabalhistas e proteger os direitos dos trabalhadores, já a responsabilidade subsidiária vem como uma garantia caso essa proteção venha a ruir, e se converta em dívida não paga pelo empregador por alguma razão, será absorvida pelo contratante<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Entendimento dos tribunais superiores com base em um conjunto de decisões (Súmula 331, do TST, Fundamental (ADPF) 324 e do Recurso Extraordinário 958252 do STF).

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta parte, serão apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, que tem como proposta o desenvolvimento de um Modelo de Diagnóstico. A partir dos resultados apontados pelo diagnóstico realizado, o contrato em processo de terceirização ou já terceirizado poderá ser submetido a um Plano de Ação, que será o elemento de intervenção.

A presente dissertação é definida, quanto à sua natureza, como sendo aplicada, pois se refere a uma problemática atual e inclui uma proposta de intervenção caso sejam diagnosticadas falhas no ciclo de terceirização em uma empresa. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada pode ser citada como aquela capaz de gerar conhecimentos que serão aplicados para solucionar problemas específicos.

Na parte dos objetivos, esta pesquisa é caracterizada como descritiva, pois “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador” (Prodanov; Freitas, 2013, p. 52).

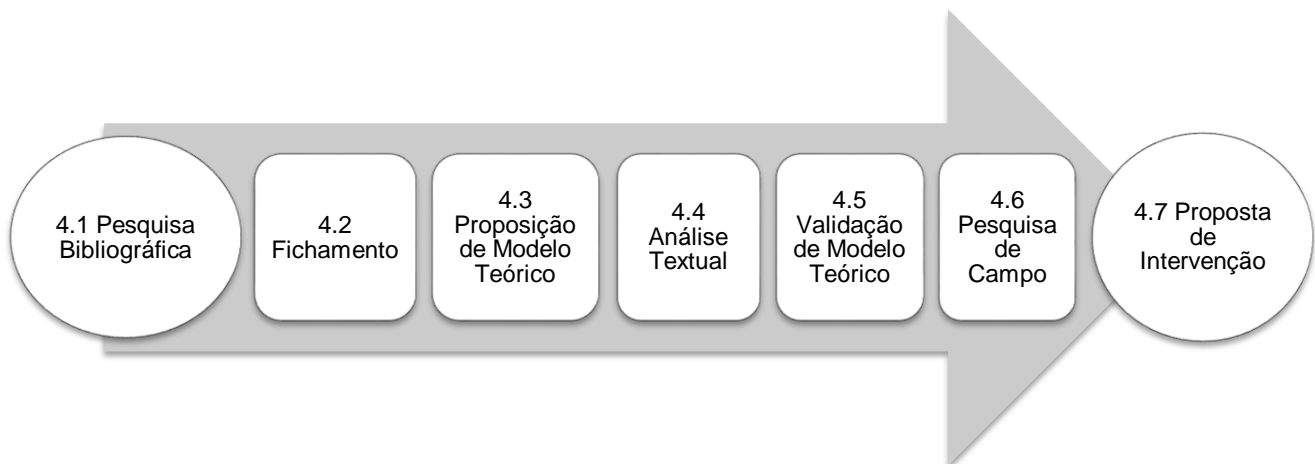
Quanto à forma de abordagem do problema, classifica-se como mista, ou seja, **Quali-Quantitativa**. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), a abordagem quantitativa se caracteriza de um conjunto de processos sequenciados e emprega a coleta de dados para testar hipóteses. Esse método se baseia na medição com base em números e na análise estatística para determinar padrões e provar teorias. No enfoque qualitativo, a coleta e a análise de dados não possuem medição numérica, e a ação investigativa se move nos dois sentidos, pois a sequência nem sempre é a mesma, variando conforme cada estudo. Além disso, é possível apresentar perguntas e hipóteses antes, durante e depois da coleta e análise dos dados, enquanto no método quantitativo as perguntas e hipóteses devem vir antes. Ressalta-se que essas abordagens não são contrárias e sim complementares, de maneira que a pesquisa que utiliza método misto, quali-quantitativa, realiza coleta, análise e discussão conjunta dos dados coletados, buscando assim, uma maior compreensão do caso em estudo (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

Em se tratando da lógica de pesquisa, o método científico utilizado é classificado como dedutivo. O método dedutivo utiliza um raciocínio decrescente, indo de uma análise do

problema de forma geral para o particular (específico). Por fim, considerando os procedimentos técnicos para elaboração da pesquisa, realizou-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica e, em um segundo momento, uma pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já publicado, como livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, trabalhos de conclusão de curso, páginas da internet, entre outros. Enquanto, na pesquisa de campo, o próprio pesquisador realiza a coleta de dados e informações acerca do problema que procura responder (Gil, 2002; Prodanov; Freitas, 2013).

A pesquisa foi dividida em sete etapas, conforme ilustrado pela Figura 19, as quais serão detalhadas a seguir:

**Figura 19 - Percurso metodológico**



Fonte: Elaboração própria (2024)

Os detalhes na **Quadro 10**, abaixo, mostram as fases do procedimento metodológico, apresentados na **Figura 19**.

**Tabela 10 - Detalhamento metodológico**

Fase	Descrição	Item
Pesquisa Bibliográfica	Busca de títulos científicos nas seguintes temáticas: (1) Indicadores de desempenho; (2) Terceirização.	4.1
Fichamento	Seleção de partes relevantes nos títulos selecionados na Pesquisa Bibliográfica (4.1).	4.2
Modelo Teórico de Diagnóstico	Proposta de modelo teórico de diagnóstico organizacional.	4.3
Análise Textual	Aplicação de filtros e ajustes no fichamento para a formação do <i>corpus</i> textual para análise da modelagem, utilizando os seguintes softwares: (1) Iramuteq e (2) Gephi.	4.4
Modelo Teórico de Diagnóstico - Validação	Proposta de validação do modelo teórico de diagnóstico organizacional.	4.5
Pesquisa de Campo	Aplicação do diagnóstico em contratos em uma empresa pública.	4.6
Proposta de Intervenção	Elaboração de uma proposta de plano de ação.	4.7

Fonte: Elaboração própria (2024)

#### 4.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica se desenvolveu a partir de material já elaborado e publicado em livros, artigos e publicações periódicas, em jornais e revistas. Nessa fase, há uma série de etapas sucessivas que podem ser seguidas como um roteiro, são elas: escolha do tema, levantamento bibliográfico preliminar, formulação do problema, elaboração do plano provisório de assunto, busca das fontes, leitura do material, fichamento, organização lógica do assunto e redação do texto (Gil, 2002).

Neste estudo, a Etapa Pesquisa Bibliográfica (tópico 4.1 da Figura 18) iniciou-se com a definição dos temas, subtemas, objeto e pergunta de pesquisa. Em seguida, foi realizado um levantamento bibliográfico preliminar, visando a delimitação dos subtemas e a formulação do problema.

Posteriormente, buscaram-se os principais periódicos, livros, dissertações e teses relacionados a indicadores de desempenho e terceirização. Essas palavras-chaves também foram relacionadas a outras, como Empresa Pública e sua relação com Planejamento Estratégico, sendo usadas em português e em inglês. Além disso, as bases de dados utilizadas

foram: Scielo, Scopus, Science Direct, CAPES, Google Acadêmico, Repositório de teses e dissertações de Universidades e diversas revistas da área de Administração e Terceirização. As principais revistas, que possuem estrato relevante no QUALIS/Capes, ou seja, estrato de B3 a A1, foram: Revista de Administração Pública, Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração e Inovação, Gestão & Produção e Innovar.

A pesquisa bibliográfica do presente estudo foi realizada com a proposta de encontrar e identificar as principais pesquisas de acordo com os temas “Indicadores para medição do desempenho em Empresas Públicas” e “Terceirização em Empresas públicas”, determinando as buscas com os termos “Indicadores de desempenho” e “Terceirização”, considerando “Empresa Pública” como objeto. Os supracitados temas pesquisados (Busca com 2 combinações diferentes, realizada a consulta com descritores, em português e inglês, e artigos revisados por pares no período de 2018 a 2023) foram norteadores para o desenvolvimento de toda pesquisa.

O período de pesquisa bibliográfica foi equivalente em cada base pesquisada, respeitando o tempo definido para as buscas. O critério para seleção de cada um dos artigos foi baseado na leitura e análise do assunto dos artigos e a correlação deste com o presente estudo, partindo dos critérios de ter fonte aberta e citar os temas nas palavras-chaves. Já os critérios de exclusão foram: não se tratar de temas de gestão, não possuir referencial bibliográfico, tratar-se exclusivamente de abordagem empírica ou modelagem. A definição dos *booleanos* utilizados na busca estão correspondidos no Quadro 14:

#### Quadro 14 - Definição de *booleanos*

Geral	("performance indicators" OR "performance indicator" OR "performance measure" OR "performance measurement") <b>AND</b> ("public company" OR "public companies" OR "public enterprise" OR "public enterprises" OR "state company" OR "state companies") <b>AND</b> ("outsourcing services" OR "outsourcing service" OR "outsourced company" OR "outsourcing company") <b>NOT</b> (hospital* OR medicin? OR health? OR healthcare* OR care? OR engineer?)
<i>Performance indicator + public company</i>	("performance indicators" OR "performance indicator" OR "performance measure" OR "performance measurement") <b>AND</b> ("public company" OR "public companies" OR "public enterprise" OR "public enterprises" OR "state company" OR "state companies") <b>AND</b> ("outsourcing services" OR "outsourcing service" OR "outsourced company" OR "outsourcing company") <b>NOT</b> (hospital* OR medicin? OR health? OR healthcare* OR care? OR engineer?)
<i>Public Company + Outsourcing service</i>	("public company" OR "public companies" OR "public enterprise" OR "public enterprises" OR "state company" OR "state companies") <b>AND</b> ("outsourcing services"

OR "outsourcing service" OR "outsourced company" OR "outsourcing company") **NOT**  
(hospital\* OR medicin? OR health? OR healthcare\* OR care? OR engineer?)

Fonte: Elaboração própria (2024)

No Quadro 07, vê-se o resumo com todas as bases pesquisadas, os descritores utilizados, o quantitativo de artigos retornados e o quantitativo de artigos selecionados. Foram selecionados 157 artigos sobre os temas, dos mais de 2.000 encontrados, após aplicar os critérios de leitura e exclusão.

### Quadro 15 - Resultados das buscas

Resultados		Indicador de desempenho e Empresa pública	Empresa pública e terceirização	Total
Geral	<i>Web of Science</i>	150	4	154
	<i>Scopus</i>	327	23	350
	<i>Science Direct</i>	18	3	21
5 anos	<i>Web of Science</i>	40	4	44
	<i>Scopus</i>	128	3	131
	<i>Science Direct</i>	12	3	15
<i>Total detalhado</i>		Total buscas geral - 525	Total buscas < 5 anos - 190	<b>715</b>

Fonte: Elaboração própria (2024)

A pesquisa dos textos foi realizada no período de março a novembro de 2023. Por se tratar de temáticas envolvendo acontecimentos e temas recentes, foi utilizado o critério de inclusão das publicações dos últimos 5 anos, somando, também, a literatura considerada de referência nas áreas pesquisadas. Outro critério de inclusão foi o idioma, tendo a busca dos trabalhos se dado em português e inglês. Como critério de exclusão, nesse primeiro momento, foi realizada a leitura dos títulos e, em outro momento, foi feita a leitura dos resumos e palavras-chaves, visando a identificar os trabalhos que estivessem alinhados aos temas escolhidos. Por fim, foram selecionados títulos entre artigos, dissertações, teses e livros, em inglês e em português.

## 4.2 Fichamento

Antes de iniciar o fichamento propriamente dito, foi elaborada uma planilha (Figura 20) no programa Microsoft Excel, com os dados de todos os documentos encontrados: tema, ano, título, autores, palavras-chave, idioma, revista e base de dados. A partir do conjunto de títulos selecionados na Etapa 1, o próximo passo foi o fichamento – Etapa 4.2.

**Figura 20 - Planilha de obras**

Número	Tema	Ano	Título do artigo	Autores	Palavra_Chave_1	Palavra_Chave_2	Palavra_Chave_3	Palavra_Chave_4	Palavra_Chave_5	Idioma	Revista	Informação Citação	Base de dados	DOI
1	Outsourcing	2022	A decision-support tool for policy makers in healthcare supply chains to balance between perceived risk in logistics outsourcing and cost-efficiency	Asmae El Mokrihi, Tarik Aouam	Decision-support tool	Logistics outsourcing	Outsourcing risk	Network design	Supply chain integration	Inglês	Expert Systems with Applications	201 (2022) 116999	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.116999">https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.116999</a>
2	Outsourcing	2022	Analysis of cold-chain service outsourcing modes in a fresh agri-product supply chain	Yunlong Yu, Tiaojun Xiao	Supply chain management	Cold-chain service	Outsourcing mode	Third-party logistics	Game theory	Inglês	Transportation Research Part E	148 (2021) 102264	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.trape.2021.102264">https://doi.org/10.1016/j.trape.2021.102264</a>
3	Outsourcing	2022	Building information modeling (BIM) outsourcing decisions of contractors in the construction industry: Constructing and validating a conceptual model	Guangcheng Chen, Zixuan Yan a, Jiaju Chen, Qiming Li	Building information modeling (BIM)	BIM outsourcing Decisions	Balanced scorecard (BSC)	Analytic network process (ANP)		Inglês	Developments in the Built Environment	12 (2022) 100090	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.sbsre.2022.100090">https://doi.org/10.1016/j.sbsre.2022.100090</a>
4	Outsourcing	2021	Can harvest outsourcing services reduce field harvest losses of rice in China?	QU Xue, Daizo KAJIMA, Yukinaga NISHIHARA, WU La-ping, Mitsuyoshi ANDO	rice harvest	outsourcing service	combine harvesting	harvest loss	rice	Inglês	Journal of Integrative Agriculture	2021, 20(5): 1396-1406	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/S2095-3119(20)3263-4">doi: 10.1016/S2095-3119(20)3263-4</a>
5	Outsourcing	2022	Coordinate scheduling of the outsourcing, in-house production and distribution operations	Xueling Zhong, Jie Fan, Jinwen Ou	Scheduling	Outsourcing	Batch delivery	Approximation algorithm	Worst-case analysis	Inglês	European Journal of Operational Research	302 (2022) 427-437	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.01.003">https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.01.003</a>
6	Outsourcing	2021	Cost mitigation impact and measurement model in outsourcing HR functions in	Renuka Shyam Narain , Sunil Kumar	Human resources	Outsourcing	Indian banks	Essays	Baruchman	Inglês	Materials Today	23 (2021) 14-16	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.matl.2021.01.003">https://doi.org/10.1016/j.matl.2021.01.003</a>

Fonte: Elaboração Própria (2024)

Conforme Prodanov e Freitas (2013), fichamento é a ação de registrar em fichas (no computador ou à mão) o material necessário para a compreensão de um tema. Esse procedimento facilita a procura das informações, sem haver necessidade de consultar novamente as obras. O fichamento de citação trata da reprodução fiel dos trechos que serão utilizados posteriormente no trabalho. Para realização do fichamento, todos os documentos foram lidos, e as partes consideradas mais importantes e relevantes nas temáticas da pesquisa foram destacadas. Parte da redação dos textos que foram fichados foi explorada nos capítulos 2 e 3 do presente trabalho, constituindo o referencial teórico.

Conforme orientações de Gil (2002), as partes selecionadas foram transcritas para um novo documento, e o material foi organizado, contando com os seguintes elementos: cabeçalho, referência bibliográfica e texto. O texto e o corpo das fichas compõem-se, neste

trabalho, da transcrição *ipsis litteris*<sup>7</sup> das partes selecionadas e de comentários que expressam o objetivo da obra. Em seguida, elaborou-se um sumário provisório, trazendo uma organização lógica para o trabalho e, por fim, a redação do referencial teórico.

### 4.3 Proposição de modelo teórico de diagnóstico organizacional

Nesta etapa da pesquisa, foi proposta uma integração acerca dos modelos de Ciclo de Vida de Terceirização. Os modelos apresentados no referencial teórico que serviram de embasamento para a concepção da proposta foram os de Cullen e Willcocks (2003), Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009) e Vaxevanou e Konstantopoulos (2015).

É nítido como os modelos apresentados são semelhantes e, ao mesmo tempo, guardam características peculiares e distintas entre si. Eles foram desenhados a partir de uma realidade empírica diferente, e as suas modelagens mostram elementos que se interrelacionam. Diante dessa realidade, foi proposto um novo modelo, que considerou as intersecções dos modelos sobre as fases dos ciclos de vida. Essa elaboração se deu a partir dos autores que embasaram cada fase do ciclo e outros que embasaram ou reafirmaram os conhecimentos compreendidos sobre essa temática, conforme apresentado no referencial teórico (item 4.1). Diante das informações levantadas, foi elaborado um *framework* para representar um novo ciclo, considerando os vetores e os elementos. Este *framework* possui quatro dimensões: Planejamento, Contratação, Implantação e Controle. Para cada dimensão, foram propostos vetores, por exemplo, no caso da dimensão Planejamento, os vetores são: motivação, planejamento, estratégia e modelo. Da mesma forma, cada vetor possui um elenco de elementos. A Figura 21 e o Quadro 8, detalham este conjunto de itens do modelo. Também, a Figura 21 faz uma representação gráfica do *framework* de proposição de um modelo diagnóstico organizacional:

---

<sup>7</sup> *ipsis litteris* é uma expressão de origem latina que significa “pelas mesmas letras” ou “literalmente”. É utilizada para indicar que um texto foi transcrito fielmente.

**Figura 21 - Proposição de Modelo Teórico de Diagnóstico**



Fonte: Elaboração própria (2024)

Com base nos vetores e nos elementos levantados com a pesquisa bibliográfica, foram relacionados os autores pesquisados, conforme disposto no Quadro 15:

**Quadro 15 - Autores referentes aos elementos do modelo teórico de diagnóstico**

	Vetores	Elementos	Autores	Autores
<b>PLANEJAMENTO</b>	Motivação	Vantagem	Zhu <i>et al.</i> (2017)	Vaxevanou e Konstantopoulos (2015)
		Melhorias	Kroes e Ghosh (2010)	Cordella e Willcocks (2012)
		Ambiente	Dias Ferreira e Barbin Laurindo (2009)	Kroes e Ghosh (2010)
	Planejamento	Justificativa Econômica	Cordella e Willcocks (2012)	Teixeira, Do Prado Filho e Cintra (2009)
		Orçamento	Cordella e Willcocks (2012)	Teixeira, Do Prado Filho e Cintra (2009)
		Capacidade interna	Cordella e Willcocks (2012)	Teixeira, Do Prado Filho e Cintra (2009)

	Estratégia	Objetivos	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	
		Impactos	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	Teixeira, Do Prado Filho e Cintra (2009)
		Vantagem sustentável	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	Neely, Gregory e Platts (1995)
	Modelo	Atividade	Teixeira, Do Prado Filho e Cintra (2009)	
		Indicadores	Lacity, Khan e Willcocks (2009)	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)
		Prazos	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	
CONTRATAÇÃO	Arquitetar	Levantar opções	Vaxevanou e Konstantopoulos (2015)	
		Negociação	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	Lacity, Khan e Willcocks (2009)
		Elaboração proposta	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	
	Fornecedor	Escolher fornecedor	Vaxevanou e Konstantopoulos (2015)	
		Critérios Seleção	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	Cordella e Willcocks (2012)
		<i>Due Diligence</i>	Lacity, Khan e Willcocks (2009)	
	Capacidades	Absorção	Cordella e Willcocks (2012)	
		Recursos	Narain e Mishra (2022)	
		Processos	Lacity, Khan e Willcocks (2009)	Cordella e Willcocks (2012)
	Riscos	Execução da atividade	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	Cordella e Willcocks (2012)
		Mercado	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	Cordella e Willcocks (2012)
		Informação	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	
IMPLANTAÇÃO	Implementação	Perfil Fornecedor	Tangen (2004)	Zhang, Liu e Yan (2008)
		Definir Local	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	
		Infraestrutura	Lacity, Khan e Willcocks (2009)	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)
	Governança	Requisitos	Song <i>et al.</i> (2022)	Ayabe e Prado (2018)
		Relações	Zhang, Liu e Yan (2008)	Cardoso (2023)
		Interações	Vaxevanou e Konstantopoulos (2015)	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)
	Questões legais	Leis Incidentes da terceirização	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	Ayabe e Prado (2018)
		Leis incidentes da atividade	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	Ayabe e Prado (2018)
		Leis incidentes	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	Ayabe e Prado (2018)
	Contrato	Obrigatoriedades	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	

		Desempenho requerido	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	
		Flexibilidade e Revisão periódica	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	
CONTROLE	Transição	Implementação/transferência	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	
		Monitoramento	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	
		Aprimoração	Teixeira, Do Prado Filho e Cintra (2009)	
	Desempenho	Avaliações	Vaxevanou e Konstantopoulos (2015)	
		Incentivos	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	
		Penalidades	Wei <i>et al.</i> (2021)	Sena, Santos e Almeida (2019)
	Regeneração	Resultados	Teixeira, Do Prado Filho e Cintra (2009)	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)
		Opções	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	
		Renovação	Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009)	

Fonte: Elaboração própria (2024)

A partir do levantamento das fases acima, foram propostas questões referentes à coluna “Elementos”, relativo ao processo do ciclo de vida, conforme segue no Quadro 09:

**Quadro 16 - Questões referentes a cada elemento**

	Vetores	Elementos	Questões
PLANEJAMENTO	Motivação	Vantagem	Quais vantagens podem ser obtidas por meio da terceirização?
		Melhorias	Quais melhorias podem ser obtidas por meio da terceirização?
		Ambiente	Qual é o nível de oscilação ambiental na área?
	Planejamento	Justificativa Econômica	Qual é a justificativa econômica adotada para aderir à terceirização?
		Orçamento	Qual é o valor orçado para aplicação da execução das atividades pela empresa externa?
		Capacidade interna	Qual é o nível de capacidade interna de execução da atividade?
	Estratégia	Objetivos	Quais objetivos esperam ser atingidos com a terceirização?
		Impactos	Quais impactos podem trazer com a terceirização?
		Vantagem sustentável	Qual vantagem bilateral é esperada com a terceirização?

	Modelo	Atividade	Quais atividades modeladas para ser terceirizadas?	
		Indicadores	Quais são os indicadores para monitoramento das atividades?	
		Prazos	Quais são os prazos (SLA) determinados para cumprimento das atividades	
CONTRATAÇÃO	Arquitetar	Levantar opções	Quais são as opções de fornecedores disponíveis na região?	
		Negociação	Quais são os requisitos para contratação os fornecedores exigem?	
		Elaboração proposta	Quais são os recursos para elaboração da proposta?	
	Fornecedor	Escolher fornecedor	Quais fornecedores disponíveis se enquadram para negociação?	
		Critérios Seleção	Quais requisitos os fornecedores disponíveis atendem?	
		<i>Due Diligence</i>	Quais são os resultados obtidos dos fornecedores potenciais?	
	Capacidades	Absorção	Qual é o nível de absorção das atividades, incluindo oscilações?	
		Recursos	Qual é o nível de recursos do fornecedor para execução das atividades?	
		Processos	Qual é o nível de maturidade do fornecedor para absorção dos processos?	
	Riscos	Execução da atividade	Quais riscos inerentes às atividades foram levantados?	
		Mercado	Quais riscos de mercado podem impactar a execução da atividade?	
		Informação	Quais são os riscos de vazamentos de informações na execução da atividade?	
	IMPLANTAÇÃO	Implementação	Perfil Fornecedor	O perfil do fornecedor é adequado para a área?
			Definir Local	Há necessidade de realocação das atividades para outra área?
			Infraestrutura	Há infraestrutura adequada para prestação de serviços e manutenção?
Governança		Requisitos	O fornecedor atende aos requisitos de governança para execução das atividades?	
		Relações	O fornecedor atende aos requisitos para relações de confiança?	
		Interações	O fornecedor atende aos critérios de comunicação para execução das atividades?	
Questões legais		Leis Incidentes da terceirização	Os requisitos da legislação para terceirização foram atendidos?	
		Leis incidentes da atividade	O fornecedor atende aos requisitos de legislação para execução das atividades?	
		Leis incidentes	O fornecedor atende aos requisitos da legislação complementar para execução das atividades?	
Contrato		Obrigatoriedades	Quais cláusulas requeridas para prestação do serviço devem conter no contrato?	
		Desempenho requerido	Qual desempenho flexível deve ser acordado no contrato?	
		Flexibilidade e Revisão periódica	Qual período deve ser definido para avaliar a flexibilidade no contrato e a sua revisão?	

<b>CONTROLE</b>	Transição	Implementação/ transferência	Qual é o período definido para transição das atividades para o fornecedor?
		Monitoramento	Quais ferramentas devem ser adotadas/complementadas para monitoramento?
		Aprimoração	Quais processos devem ser aprimorados para a execução da atividade?
	Desempenho	Avaliações	Quais setores devem possuir avaliação?
		Incentivos	Quais incentivos devem ser adotados para estímulo dos prestadores?
		Penalidades	Quais penalidades são adequadas para os casos de inexecução?
	Regeneração	Resultados	Quais são os resultados obtidos das avaliações dos processos?
		Opções	A execução do serviço é adequada para o valor faturado?
		Renovação	Quais requisitos para renovação com o fornecedor?

Fonte: Elaboração própria (2024).

#### 4.4 Análise textual

Utilizando o fichamento feito na Etapa 2, iniciaram-se os ajustes para a construção de um *corpus* textual, que foi analisado com apoio de dois softwares de análise textual e rede de palavras. Inicialmente, utilizou-se o Iramuteq, que permitiu uma análise de frequência do texto. Em seguida, e a partir de um arquivo de intercâmbio tratado e exportável, foi criado no software Gephi, uma figura tridimensional que permitiu uma análise mais criteriosa. O *corpus* é uma série de textos que se deseja analisar e é construído pelo pesquisador. Os textos foram divididos por linhas de comando (linhas com asteriscos) e um título sequencial (Camargo; Justo, 2016), conforme ilustrado pela Imagem 22.

**Figura 22 - Corpus Textual**

\*\*\*\* \*T1

Quando os indicadores são indicadores de desempenho, eles são simplesmente medidas dos componentes do desempenho em consideração, como o desempenho das entradas, processos, produtos, resultados e impactos para um determinado projeto, programa ou estratégia de interesse. Quando apoiados por uma coleta de dados sólida, talvez envolvendo pesquisas formais, análises e relatórios, os indicadores permitem que os gerentes acompanhem o progresso, demonstrem resultados e tomem medidas corretivas para melhorar a prestação de serviços. Pelo exposto, o indicador de desempenho é uma ferramenta de gestão e a participação das principais partes interessadas na definição dos indicadores é importante porque é mais provável que eles compreendam e usem os indicadores. Definiram indicadores de desempenho como a eficiência e eficácia do processo de quantificação das operações. Requer um conjunto de indicadores para quantificar a eficiência e eficácia das operações – os dois objetivos centrais nas organizações ou empresas. Os indicadores de desempenho podem ser considerados como mapeamentos que atribuem pontuações às aproximações da frente de desempenho. Os indicadores de desempenho podem ser classificados em financeiros e não-financeiros. As medidas não-financeiras de desempenho podem ajudar nas decisões futuras dos investidores. Os indicadores de desempenho precisam ser definidos baseados na estratégia da organização, avaliando o desempenho da mesma e possibilitando aos gestores das organizações que tomem decisões que se alinhem com as metas e objetivos propostos. Os indicadores de desempenho de

Fonte: Elaboração própria (2024)

A construção do *corpus* textual foi baseada na NBR 6028 (2021), que trata da construção de resumos, e seguiu as seguintes orientações:

1. remover os dados de referência dos artigos;
2. remover os dados dos autores;
3. remover símbolos e contrações que não sejam de uso corrente (fórmulas, equações, diagramas etc.);
4. propor um *corpus* textual, que deve ser uma sequência de frases concisas, afirmativas e não uma enumeração de tópicos (recomenda-se parágrafo único); e,
5. usar o verbo na voz ativa e na 3ª pessoa do singular.

Além disso, foi utilizado espaçamento simples e os parágrafos foram unificados. Em um primeiro momento foi construído o *corpus* textual por meio do fichamento dos títulos encontrados em português, relacionados a Indicadores de Desempenho e Terceirização.

Dentre os tipos de análise de dados, existe a análise textual, que avalia um material verbal transcrito, ou seja, textos produzidos em entrevistas, documentos, redações, textos originalmente escritos etc. A análise de dados textuais, ou análise lexical, pretende superar a divisão entre análises qualitativas e quantitativas, uma vez que emprega cálculos estatísticos sobre textos, que são considerados variáveis basicamente qualitativas. Para a realização desse tipo de estudo em um *corpus* textual volumoso, utilizam-se softwares específicos (Camargo; Justo, 2013).

Em seguida, realizaram-se algumas simulações no software Iramuteq (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), um programa gratuito e *open source*, que utiliza o ambiente estatístico do software R e linguagem *Python*. O programa realiza diferentes tipos de análises de dados textuais, como por exemplo: o cálculo de frequência de palavras, classificação hierárquica descendente, análise de similitude, nuvem de palavras, entre outros (Camargo; Justo, 2013). A primeira análise realizada no software Iramuteq foi a Análise de Similitude, que se baseia na teoria dos grafos e identifica as co-

ocorrências entre as palavras, mostrando indicações de conexão entre elas (Camargo; Justo, 2013). Para a realização dessa análise foram seguidos os seguintes passos:

1. Manter a lematização ativada, para considerar o radical e as variações;
2. Alterar as propriedades, deixando ativado os adjetivos, substantivos comuns e complementares, verbos, verbos complementares e formas não reconhecidas;
3. Manter o escore por co-ocorrências;
4. Manter a apresentação e o tipo de gráfico;
5. Não selecionar as arestas curvas;
6. Selecionar para o programa criar comunidades; e,
7. Selecionar o “halo”, buscando uma visualização melhor das comunidades.

Considerando o corpus, tivemos a seguinte descrição: padrão de reconhecimento de caracteres UTF-8; número de textos de 49; número de segmentos de texto de 1.650; ocorrências de palavras em torno de 58.708; número de formas de 6.009; e número de palavras que aparecem uma única vez de 43,09% de ocorrência. A Figura 23 mostra a captura de tela da descrição do corpus textual no Iramuteq.

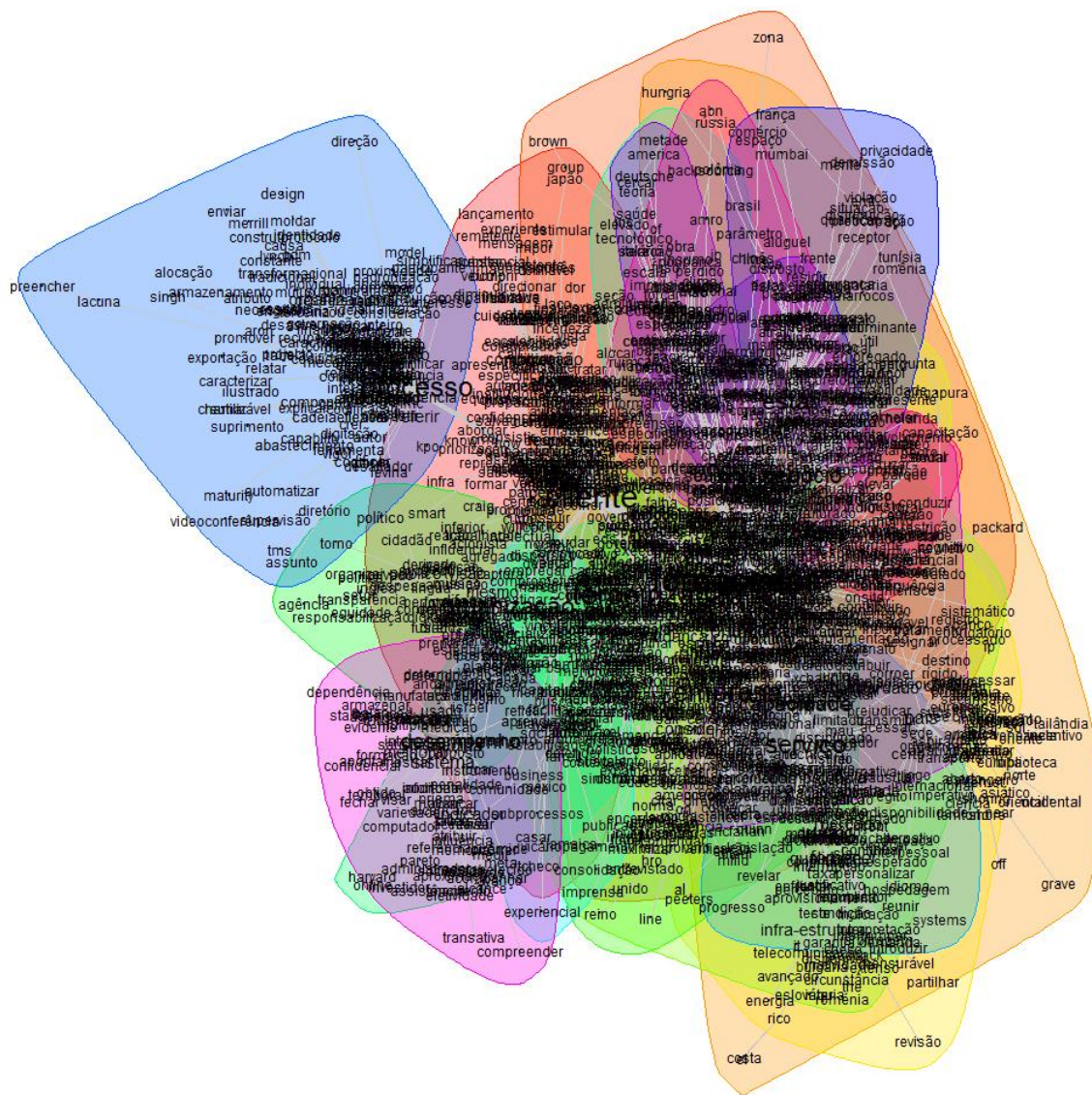
**Figura 23 - Descrição do corpus textual de terceirização**

Descrição do corpus	
Nom	corpus textual (1)_corpus_2
Idioma	portuguese
Definir caracteres	utf_8_sig
originalpath	C:\Users\andre\Downloads\corpus textual (1).txt
pathout	C:\Users\andre\Downloads\corpus textual (1)_corpus_2
date	Wed Jan 17 21:19:11 2024
time	0h 0m 1s
Paramètres	
ucemethod	1
ucesize	40
keep_caract	^a-zA-Z0-9àÁâÃäÅæÉëÊëËìíîïóÔõÖøØùÚúÛüÝÿÇßœ€'ñÑ.,;!?'_-
expressions	1
Statistiques	
Number of texts	49
Number of text segments	1650
occurrences	58708
Number of forms	6009
Número de hapax	2589 - 43.09 % des formes - 4.41 % des occurrences

Fonte: Elaboração própria (2024)

O grafo de similitude gerado mostrou que muitas palavras se sobrepuseram, o que não permitiu uma visualização nítida delas, conforme ilustra a Figura 24. Diante disso, a partir do arquivo tratado e exportável, exportou-se esse corpus textual para o software Gephi, que se mostrou mais adequado, visando possibilitar uma melhor análise de toda a rede formada. Ressalta-se que os softwares possuem integração e não houve perda de elementos/dados.

Figura 24 - Grafo g,,erado do Iramuteq



Fonte: Elaboração própria (2024)

O programa Gephi é um software de exploração e manipulação de rede (gratuito e com o código aberto), que permite uma melhor representação gráfica dos nós e arestas da rede de palavras. Esse software possibilita a manipulação da rede de forma interativa e dinâmica, destacando os nós e movendo-os, o que se traduz em um grafo com mais nitidez (Bastian; Heymann; Jacomy, 2009). Após a exportação para o Gephi, foram realizadas algumas adequações no grafo, como por exemplo: tornar visível os rótulos dos nós; selecionar



Nessa perspectiva, foi utilizado o algoritmo de distribuição Yifan Hu Proporcional. Segundo Taveira (2019), o *Gephi* traz a possibilidade de uso do Yifan Hu (multinível) e do Yifan Hu Proporcional. O algoritmo de Yifan Hu tem uma abordagem chamada multinível, que efetivamente supera os mínimos locais das co-ocorrências entre as palavras da rede, o que aproxima de forma eficiente as forças de curto e de longo alcance. A distribuição de Yifan Hu Proporcional é similar ao algoritmo Yifan Hu Multinível. A diferença é que o primeiro fornece um deslocamento proporcional para distribuir os vértices na área do grafo. Não há muita diferença em relação à velocidade de cálculo e à precisão. As distribuições de *layout* de Yifan Hu Proporcional são úteis para a visualização das redes e complementam a análise estatística das frequências das palavras consideradas no corpus textual.

Assim, conforme Taveira (2019), é possível depreender que, ao contrário de outros algoritmos do *Gephi*, o de Yifan Hu é suspenso automaticamente após ser gerado. Esse algoritmo primeiro agrupa os nós e depois aplica uma lógica de força aos mesmos. Assim, como qualquer método de *layout* direcionado pela força (pesos das arestas), baseia-se nas semelhanças e/ou diferenças dos dados. Os padrões podem ser ajustados para colocar mais ênfase na independência entre um e outro dos agentes (vértices) individuais, ou então levar em conta a proximidade entre eles.

É importante destacar algumas análises estatísticas da visão geral da rede de palavras gerada pelo *Gephi*. O grau médio da rede foi de 1,996, ou seja, em média, cada um dos nós da rede possui aproximadamente duas conexões. O valor encontrado para o diâmetro dessa rede foi de 14, o que significa que os pontos mais distantes da rede se conectam ao centro por meio de dez outros nós. Já a densidade da rede, que é um número entre 0 e 1, significa o quanto a rede está conectada, isto é, o quanto os nós se conectam entre si. E a densidade da rede aqui analisada foi de 0,001; e isso significa que não é uma rede densa. Por fim, a modularidade analisa a tendência de formação de comunidades, dentro de uma variação entre 0 e 1. No caso da rede analisada, o valor encontrado foi de 0,816. E assim, na análise dos componentes conectados, encontrou-se o valor de 1, confirmando que a rede é única, com somente um componente.

#### **4.5 Proposta de validação do modelo teórico de diagnóstico organizacional**

Nesta etapa do estudo, realizamos uma correlação entre as etapas do proposto modelo diagnóstico e as palavras que apresentavam mais frequência no Iramuteq, conforme resultados apresentados na Figura 26. Isso permite apoiar os resultados no estudo quantitativo, para ampliar os resultados discutidos na proposição do modelo diagnóstico. Dessa forma, podemos compreender as fases do modelo diagnóstico com relação às palavras com mais frequência, principalmente para avaliar lacunas, com base no referencial teórico.

**Figura 26 - Quadro de correlação**



Fonte: Elaboração própria (2024)

Diante do exposto na Figura 24, observa-se que a Proposta do Modelo Teórico Organizacional foi validada. Detalhamentos sobre a relação da Figura 25 foram explicitados no quadro do Apêndice A. Já no Quadro 10, demonstram-se os elementos levantados no modelo diagnóstico, posicionando-os com relação às ligações no grafo gerado no aplicativo Gephi:

**Quadro 10 - Ligações das palavras de frequência**

<b>Elementos da proposta</b>	<b>Relação dos elementos no grafo</b>		
<b>Itens</b>	<b>Ligações</b>		
Absorção/Transferência	Transferência	Cliente	
Ambiente	Negócio	Fornecedor	
Aprimoramento	Capacidade	Fornecedor	
Atividade	Terceirização	Cliente	
Avaliações	Fornecedor		
Capacidade interna	Fornecedor		
Critérios Seleção	Processo	Cliente	
Definir Local	Negócio	Fornecedor	Cliente
Desempenho requerido	Organização	Processo	
<i>Due Diligence</i>	Contrato	Fornecedor	
Elaboração proposta	Cliente		
Escolher fornecedor	Fornecedor		
Execução da atividade	Terceirização		
Flexibilidade e Revisão periódica	Contrato	Fornecedor	
Impactos	Desempenho	Organização	Cliente
Implementação/transferência	Transferência	Conhecimento	
Incentivos	País	Serviço	Cliente
Indicadores	Desempenho	Organização	Cliente
Informação	Desempenho	Organização	
Infraestrutura/Estrutura	Serviço	Fornecedor	
Interações	Cliente		
Justificativa Econômica	Serviço	Fornecedor	
Leis incidentes	Dever	Cliente	
Leis incidentes da atividade	Dever	Cliente	
Leis Incidentes da terceirização	Dever	Cliente	
Levantar opções	Fornecedor		
Melhorias	Negócio	Fornecedor	
Mercado	Serviço	Fornecedor	Cliente
Monitoramento	Desempenho	Organização	
Negociação	Cliente		
Objetivos	Principal	Fornecedor	
Obrigatoriedades	Contrato	Fornecedor	
Opções	Requisito	Cliente	
Orçamento	Projeto	Cliente	
Penalidades	Contrato	Cliente	

Perfil Fornecedor	Fornecedor		
Prazos	Projeto	Terceirização	
Processos	Cliente		
Recursos	Cliente		
Relações	Cliente		
Renovação	Processo	Cliente	
Requisitos	Cliente		
Resultados	Terceirização	Cliente	
Vantagem	Empresa	Fornecedor	
Vantagem sustentável	Empresa	Fornecedor	

Fonte: Elaboração própria (2024)

#### 4.5.1 Elaboração do instrumento de pesquisa

A partir dos modelos desenvolvidos, foram elaboradas as questões do instrumento de pesquisa. Escolheu-se como instrumento de pesquisa o questionário, que, conforme Gil (2002), é um instrumento de coleta de dados no qual um conjunto de questões são apresentadas por escrito ao pesquisado, para serem respondidas. O questionário é o meio mais rápido e acessível para obter as informações, pois não exige treinamento dos entrevistadores e pode ser aplicado por meios eletrônicos (Gil, 2002; Prodanov; Freitas, 2013).

O questionário utilizado no estudo será aplicado via aplicativo *Google Forms* e disponibilizado *online* para os participantes. Também será oferecida a opção de resposta física, caso haja algum impedimento. As perguntas são de múltipla escolha com respostas em uma escala de Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente), para avaliar a concordância com os itens em questão. Há suposição que isso nos permitirá identificar padrões e desenvolver um plano de ação.

A escala Likert foi elaborada por Rensis Likert em 1932. Em sua tese, Likert utilizou uma escala de um a cinco pontos e demonstrou que ela poderia captar mais informações do que outros métodos (Bermudes *et al.*, 2016). Segundo Oliveira (2001), a escala Likert fornece orientação sobre a posição do entrevistado em relação às afirmações, embora sua interpretação dependa do respondente.

A submissão na Plataforma Brasil (Comitê de Ética em Pesquisa) ocorrerá previamente à aplicação do formulário, em paralelo ao estudo, considerando que todos os

projetos de pesquisa envolvendo seres humanos devem ser submetidos para apreciação ética em tal Plataforma.

Cada afirmação elaborada está relacionada a uma dimensão e a um ou mais vetores que orientaram as perguntas, relacionados aos elementos elaborados. Dessa forma, o instrumento poderá ser utilizado para análise e planejamento. O Quadro 11 a seguir indica o formulário base da fase “Planejamento”:

**Quadro 11 - Questionário da Fase de Planejamento**

Dimensão	Vetor	Elemento	Responda o quanto você concorda com a afirmativa abaixo, tendo em vista a decisão de terceirização.	Discordo completamente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
PLANEJAMENTO	Motivação:	Vantagens	A terceirização aumentaria a eficiência da empresa (Há método para avaliar se é mais vantajoso terceirizar este produto/serviço do que executar o serviço utilizando a própria infraestrutura).					
		Melhorias	A terceirização traria benefícios para os nossos processos (Há avaliação do processo para analisar se a terceirização trará contribuição para os processos, se comparado a executar o serviço internamente).					
		Ambiente	A instabilidade do ambiente favorece a terceirização (Há estudo direcionado para avaliar estabilidade (ausência ou baixa oscilação) do ambiente interno da atividade contribui para terceirização).					
	Planejamento	Justificativa Econômica	A terceirização geraria economia para a nossa empresa (Há avaliação direcionada para analisar se há benefícios financeiros pela terceirização com relação à execução da atividade internamente).					
		Orçamento	O custo de produção externo é menor do que o interno (Há estudos que avaliam se o custo de produção externo é menor que o custo da operação interna).					
		Capacidade interna	A qualidade da atividade seria melhor com uma empresa externa (Nas etapas existentes do processo, há questionamento se a atividade é melhor executada externamente por mão de obra terceira do que pelo quadro pessoal interno).					
	Estratégia	Objetivos	A terceirização aumentaria as chances de alcançarmos os objetivos (Há análise; da relação se a contratação/terceirização; haverá impacto no alcance dos objetivos - inclusive estratégicos e no cumprimento das metas).					
		Impactos	Os impactos negativos da atividade não afetam a empresa terceirizada. (Os impactos relativos à atividade levantados, afetam a execução da mesma pelo terceirizado.)					

		Vantagem sustentável	A terceirização traria benefícios sustentáveis para ambos (Há benefícios sustentáveis para o fornecedor e para a empresa-cliente com a terceirização).						
	Modelo:	Atividade	As atividades a serem terceirizadas estão bem definidas (As atividades a se terceirizar foram devidamente modeladas e estão adequadas para externalização).						
		Indicadores	Existem indicadores para monitorar o desempenho da terceirizada (Há monitoramento das atividades por indicadores devidamente implantados das atividades a se terceirizarem).						
		Prazos	Os prazos do contrato (SLA) são realistas e possíveis (Questiona-se se os prazos pactuados para SLA são passíveis de cumprimento pela contratada).						
CONTRATAÇÃO	Arquitetar	Levantar opções	Existem opções de fornecedores na região (Há levantamento de quantitativo de fornecedores por região).						
		Negociação	Há requisitos requeridos pelos fornecedores (Considera-se as solicitações do fornecedor durante a negociação).						
		Elaboração proposta	Os resultados são suficientes para elaboração da proposta (Há direcionamento de pessoal e recursos).						
	Fornecedor:	Escolher fornecedor	Os fornecedores em potencial estão dispostos a negociar o contrato (Os fornecedores elencados estão de acordo com a proposta financeira apresentada).						
		Critérios Seleção	Os fornecedores em potencial atendem aos critérios mínimos para negociação (Os fornecedores não possuem pendências - inclusive documentais).						
		<i>Due Diligence</i>	A <i>Due Diligence</i> dos fornecedores em potencial foi positiva (Os resultados da pesquisa <i>Due Diligence</i> não são impeditivos para o (s) fornecedor (es) potencial (is)).						
	Capacidades:	Absorção	O fornecedor (es) em potencial tem capacidade para absorver as atividades (O fornecedor (es) atende aos critérios mínimos levantados para absorção de atividades, incluindo oscilações).						
		Recursos	O fornecedor em potencial possui os recursos mínimos para executar as atividades (O fornecedor possui recursos mínimos, inclusive de capacidade financeira, para execução das atividades).						
		Processos	O fornecedor em potencial possui maturidade e experiência para as atividades (Há avaliação ou mensura-se a maturidade do fornecedor para absorção das atividades).						
Riscos:	Execução da atividade	Os riscos da atividade foram identificados e mapeados (Para a execução da atividade, os riscos inerentes às atividades foram levantados e estudados).							
	Mercado	Os riscos de mercado que podem impactar a atividade foram considerados (Os riscos de mercado que podem impactar a execução da atividade foram considerados).							
	Informação	Os riscos de vazamento de informações foram considerados (O impacto de riscos de vazamentos de informações na execução da atividade foram levantados)							
IMPLANTAÇÃO	Implementação	Perfil Fornecedor	O perfil do fornecedor é adequado para execução da atividade na região (considerando a execução das atividades).						
		Definir Local	A localidade está adequada para prosseguir com a proposta (Há estudos de locais secundários/terciários).						
		Infraestrutura	A localidade atende os requisitos de infraestrutura para execução da atividade (Há levantamento de requisitos de infraestrutura do local).						
	Gestão	Requisitos	O fornecedor em potencial atende aos requisitos de governança da nossa empresa (O fornecedor atende aos requisitos de gestão e governança para execução das atividades).						

CONTROLE		Relações	O fornecedor em potencial demonstra confiabilidade e ética (Há requisitos de requisitos de cumprimento para relações de confiança).						
		Interações	O fornecedor em potencial possui canais de comunicação eficazes (O fornecedor atende aos critérios estabelecidos de comunicação para execução das atividades).						
	Questões legais	Leis Incidentes da terceirização	O fornecedor em potencial atende a todas as leis trabalhistas e previdenciárias (Há análise sobre o perfil do fornecedor atende aos requisitos da legislação - inclusive trabalhista e previdenciário).						
		Leis incidentes da atividade	O fornecedor em potencial atende a todas as leis nacionais que impactam a atividade (Existe análise sobre o perfil do fornecedor com o cumprimento de legislação específica para o cumprimento da atividade).						
		Leis incidentes	O fornecedor em potencial atende a todas as leis complementares (caso houver) que impactam a atividade (Existe análise do fornecedor com relação a outros requisitos da legislação complementar relacionados a atividade).						
	Contrato:	Obrigatoriedades	As cláusulas necessárias para o serviço estão no contrato. (Existe método para levantamento das cláusulas requeridas para prestação do serviço para constar no contrato).						
		Desempenho requerido	O desempenho mínimo e máximo para o serviço está no contrato (Foi levantado o desempenho flexível mínimo e máximo para estar acordado no contrato).						
		Flexibilidade e Revisão periódica	Foi definido um período para avaliar a flexibilidade do contrato (Há determinação de período para avaliar a flexibilidade no contrato e a revisão).						
	Transição	Implementação/tr ansferência	Foi definido um período para a transição das atividades (Há previsão de período para transição das atividades para o fornecedor no planejamento).						
		Monitoramento	As ferramentas adequadas foram adotadas para monitorar a atividade (Foram definidas as ferramentas - adotadas/complementadas - para monitoramento da atividade).						
		Aprimoração	Os processos que necessitam ser aprimorados foram definidos (Foram levantados os processos/atividades que necessitam ser aprimorados para a execução da atividade).						
	Desempenho:	Avaliações	Foram definidos prazos para avaliações periódicas (Os prazos para avaliações periódicas pelos setores atendem à necessidade do processo).						
		Incentivos	Há incentivos para estimular os prestadores (Existem incentivos adotados para estímulo dos prestadores).						
		Penalidades	As penalidades para casos de inexecução são adequadas (As penalidades são adequadas e estão claras para os casos de inexecução parcial ou total).						
	Regeneração	Resultados	Há equipes e prazos para analisar os resultados das avaliações (Há definições de equipes e prazos para análise dos resultados de avaliações dos processos).						
Opções		Há avaliação do valor faturado com relação ao serviço (Há estudo de avaliação do valor faturado está adequado com relação ao serviço, inclusive com prazos para atualizações).							
Renovação		O fornecedor em potencial atende aos requisitos para renovação do contrato (Existem critérios claros para qualificar o fornecedor para renovação do contrato).							

Fonte: Elaboração própria (2024)

## 4.6 Pesquisa de campo

### 4.6.1 Contextualização

O questionário foi aplicado em uma empresa de tecnologia, sociedade de economia mista, sob forma de capital fechado, regida pelas Leis nº 6.404/1976 e nº 13.303/2016. Trata-se de uma estatal, integrante de um conglomerado econômico, consolidada como parceira estratégica e atua na prestação de serviços nos segmentos de Tecnologia da Informação e de Processos de Negócios, com matriz sediada em Brasília.

A empresa foi fundada em 1970, como uma das pioneiras na fabricação de computadores no Brasil. Em 1994, foi adquirida por um conglomerado econômico e possui uma longa história de pioneirismo no desenvolvimento de soluções tecnológicas inovadoras para o banco controlador e outras empresas do conglomerado financeiro.

Com quadro de 3016 funcionários diretos e quase 6 mil indiretos (incluindo terceirizados e parceiros), a empresa é uma das maiores da área de TI do país. A empresa possui um amplo portfólio de produtos e serviços, que abrange desde a infraestrutura de TI até o desenvolvimento de software e a gestão de processos de negócio.

Fornece uma ampla gama de serviços de TI e BPO para as empresas do conglomerado financeiro e atua nos segmentos de Infraestrutura e Disponibilidade, Gestão de Segurança, Telefonia e Conectividade, Canais de atendimento e *Backoffice* de operações, Soluções Digitais, Correspondente e Teleatendimento Bancário.

A empresa encerrou o ano de 2023 com um lucro de R\$ 91,6 milhões, superando o resultado do ano anterior, que já era o maior da história, com um aumento de 19,8% em relação a 2022 (lucro de R\$ 76,5 milhões). O faturamento bruto da empresa alcançou R\$ 1,6 bilhão, representando um aumento de 19% em comparação com 2022 (R\$ 1,3 bilhão).

O questionário aplicado para a equipe que trabalham diretamente na contratação de empresas para prestação de serviços e na manutenção desses contratos, sejam elas ligados diretamente à estratégia ou não. O formulário será aplicado para avaliação de contratos específicos sobre terceirização de alguns setores.

## 4.7 Proposta de intervenção

A proposta de intervenção deste trabalho é composta por um Plano de Ação que visa a aumentar o nível de sucesso da terceirização, com possibilidade de replicação para outras empresas, composto de ações que busquem melhorar o resultado obtido em dimensões e/ou vetores específicos. Foram propostas ações nas afirmativas, que não houve maioria dos respondentes que concordam com o enunciado.

A ferramenta que será utilizada para elaboração do Plano de Ação é a 5W2H. Segundo Nakagawa (2012), a ferramenta 5W2H é um método que ganhou popularidade por meio das técnicas de gestão da qualidade e, depois, com a gestão de projetos. A técnica pode auxiliar na montagem de um Plano por meio de sete questões simples, a saber:

- *What* - O que deve ser feito? Qual a ação?;
- *Why* - Por que a ação é necessária?;
- *Where* – Onde a ação será executada?;
- *Who* – Quem deve fazer?;
- *When* – Quando deverá ser realizada?;
- *How* – Como será conduzida?; e
- *How Much* – Quanto custará a ação?.

## 5. RESULTADOS

Os dados foram coletados a partir da aplicação do questionário *online*, disponibilizado aos respondentes no período de 06 a 21 de agosto de 2024. Foi encaminhado aos funcionários por meio eletrônico e apresentado em reunião *online*, com foco em atingir os 37 funcionários lotados no setor responsável pelas licitações e contratações. Todos eles foram contatados com a informação de que o formulário estava disponível.

O instrumento de pesquisa foi apresentado em seções, a primeira buscou caracterizar o perfil dos respondentes (dado aqui como questionário – perfil dos respondentes) com perguntas sobre: idade, sexo, função exercida na empresa e setor onde está lotado. A segunda parte ficou dividida em 04 Dimensões e 14 Vetores, subdivididos em 45 elementos, os quais foram convertidos em afirmativas utilizando o formato da Escala Likert. Ou seja, o questionário possui 45 proposições estruturadas (dado aqui como questionário diagnóstico/avaliação organizacional, disponível no Apêndice B (p. 190)), com afirmativas geradas a partir dos elementos, agrupados em Dimensões e Vetores, conforme apresentado na metodologia deste trabalho (capítulo 4). Os respondentes expressaram seu grau de concordância, indiferença ou discordância quanto à afirmação apresentada, conforme alternativas abaixo:

- 1 - Discordo totalmente: Caso discorde plenamente da afirmativa.
- 2 - Discordo parcialmente: Caso discorde da maior parte da afirmativa.
- 3 – Não concordo, nem discordo: Caso seja indiferente com a afirmativa.
- 4 - Concordo parcialmente: Caso concorde com a maior parte da afirmativa.
- 5 - Concordo totalmente: Caso esteja plenamente de acordo com afirmativa.

Durante o período de aplicação do questionário, 15 respostas foram registradas no formulário de um total de 37 pessoas lotadas no setor responsável por licitações e contratações. Trata-se de uma amostra significativa (cerca de 40% do total) lotada em diferentes divisões na empresa.

Todas as respostas foram tabuladas em uma planilha, e para as dimensões com três ou mais assertivas, foi criado um gráfico, utilizando a porcentagem para melhor assimilação

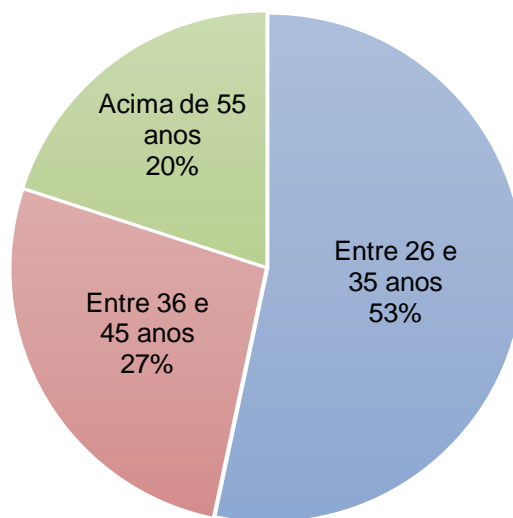
dos resultados. Para apresentação desses resultados, inicialmente serão explicitados os dados de caracterização dos respondentes e, a seguir, o resultado com avaliação dos conjuntos de elementos agrupados por vetores.

### 5.1 Caracterização dos respondentes

O perfil da amostra, considerando as características dos indivíduos que fazem parte da pesquisa, exerce um impacto significativo nos resultados. Ao conhecer esse perfil, é possível entender como as diferentes características dos participantes influenciam suas opiniões, tornando-se um mapa que guia a interpretação dos resultados de uma pesquisa.

Os respondentes, em geral, levaram em média 30 minutos para terminar o questionário. Do total de 15 questionários, 67% foram respondidos por participantes do sexo masculino e 33% do feminino. A faixa de idade com maior número de participantes foi a 26 a 35 anos (53%), conforme o Gráfico 01:

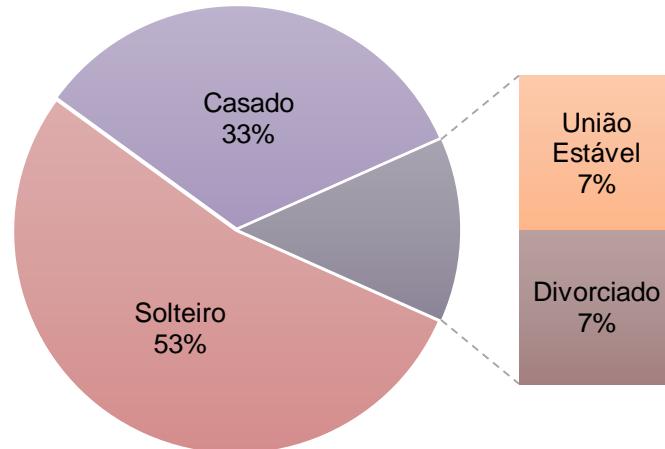
**Gráfico 01 - Idade dos respondentes**



Fonte: Elaboração própria (2024).

Em relação ao estado civil, há uma maioria de solteiros (53%), e uma menor proporção indicou ser divorciado ou viver uma União estável (14% no total), conforme o Gráfico 02:

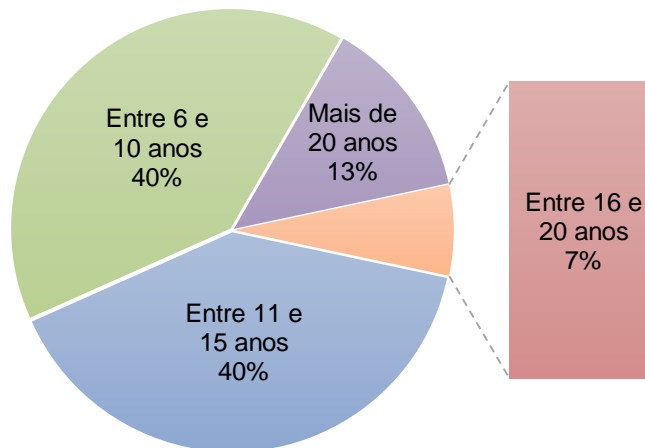
**Gráfico 02 – Estado civil dos respondentes**



Fonte: Elaboração própria (2024).

Com relação ao tempo de empresa, 7% dos respondentes estão na instituição entre 16 e 20 anos, 20% mais de 20 anos, 40% estão entre 6 e 10 anos e outros 40% estão trabalhando ali entre 11 e 15 anos, conforme o Gráfico 03:

**Gráfico 03 – Tempo de empresa dos respondentes**

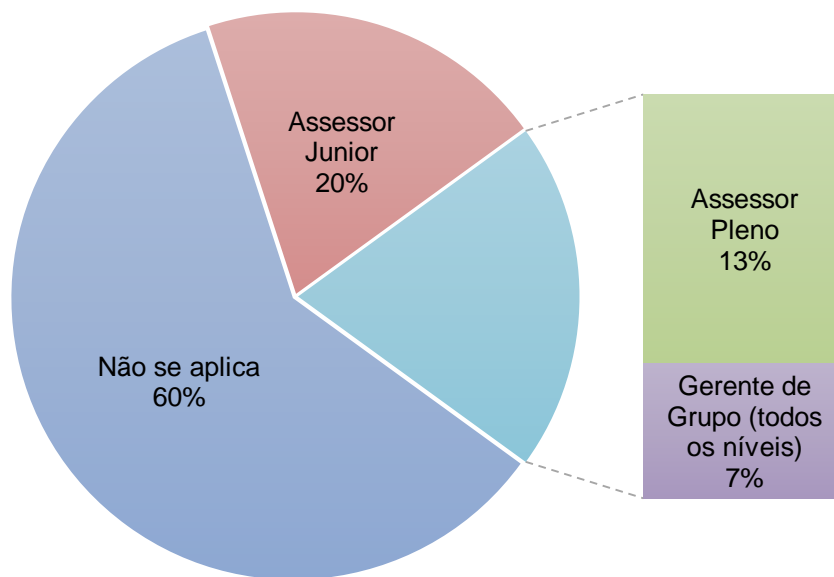


Fonte: Elaboração própria (2024).

Em relação ao cargo que desempenha na empresa, a maioria dos respondentes assinalou ser de nível técnico (47%), seguidos dos analistas (46%) e, então, dos cargos de livre provimento (CCLP) (7%).

Com relação à função (cargo em comissão), 60% indicaram não possuir cargo em comissão, 20% indicaram a função de Assessor Júnior e um percentual de 7% ocupam a de Gerente de Grupo, conforme Gráfico 04:

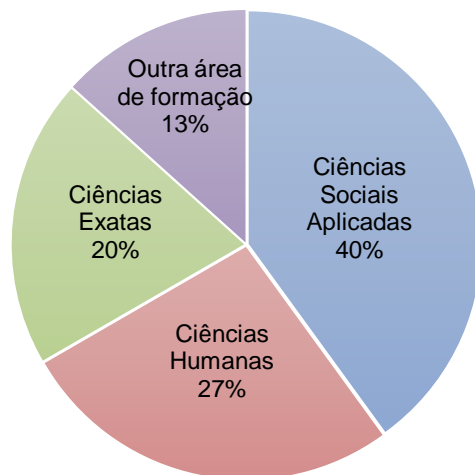
**Gráfico 04 – Função dos respondentes**



Fonte: Elaboração própria (2024).

Com relação à formação, a grande maioria respondeu possuir Pós-Graduação – Especialização ou MBA (53%) e o restante possui somente graduação (47%). A área de formação de 40% dos funcionários é a de Ciências Sociais Aplicadas (40%):

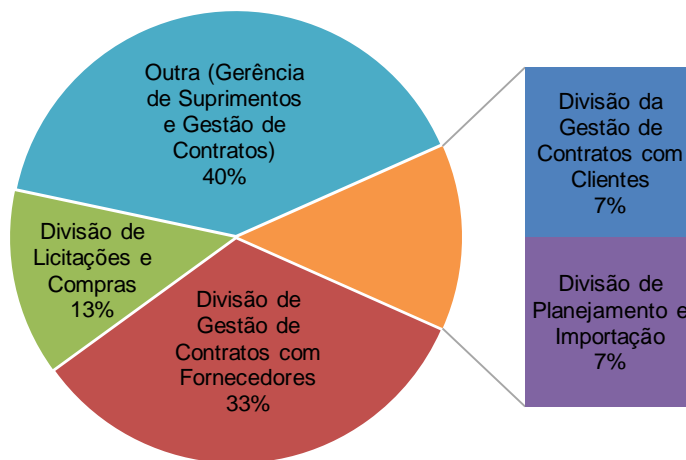
**Gráfico 05 – Área de formação**



Fonte: Elaboração própria (2024).

Em relação à lotação, a maior parte dos participantes está lotada na Gerência de Suprimentos e Gestão de Contratos (40%) e na Divisão de Contratos com Fornecedores (33%):

**Gráfico 06 – Lotação dos respondentes**



Fonte: Elaboração própria (2024).

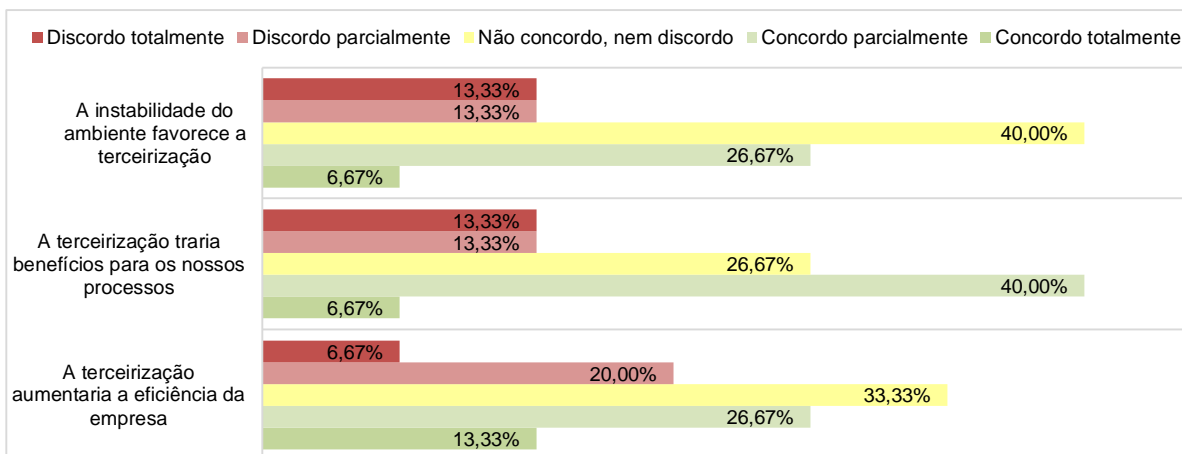
## 5.2 Resultado da avaliação

### 5.2.1 Dimensão Planejamento

#### 5.2.1.1 Vetor Motivação

O Vetor Motivação se constitui de três elementos. No primeiro elemento, instabilidade do Ambiente, a maioria dos respondentes (40%) marcou *não concordo, nem discordo* e um número significativo (26,67%) *concorda parcialmente* com a asserção feita. No segundo, benefícios para os processos, a maioria dos respondentes (40%) *concorda parcialmente*, enquanto outros participantes (26,67%) *não concorda nem discorda* da afirmativa. No elemento sobre o aumento da eficiência da empresa, uma parte dos respondentes (33,33%) *não concorda nem discorda* com a afirmativa, seguidos dos que *concordam parcialmente*, de acordo com o Gráfico 07:

**Gráfico 07 – Vetor Motivação**



Fonte: Elaboração própria (2024).

Sobre a oscilação do ambiente, Dias Ferreira e Barbi Laurindo (2009) afirmam que o nível de oscilação ambiental impacta a execução da atividade, bem como Kroes e Ghost (2010) complementam que se deve considerar a estabilidade no ambiente, tendo em vista que os mais estáveis tendem a contribuir com o processo de terceirização.

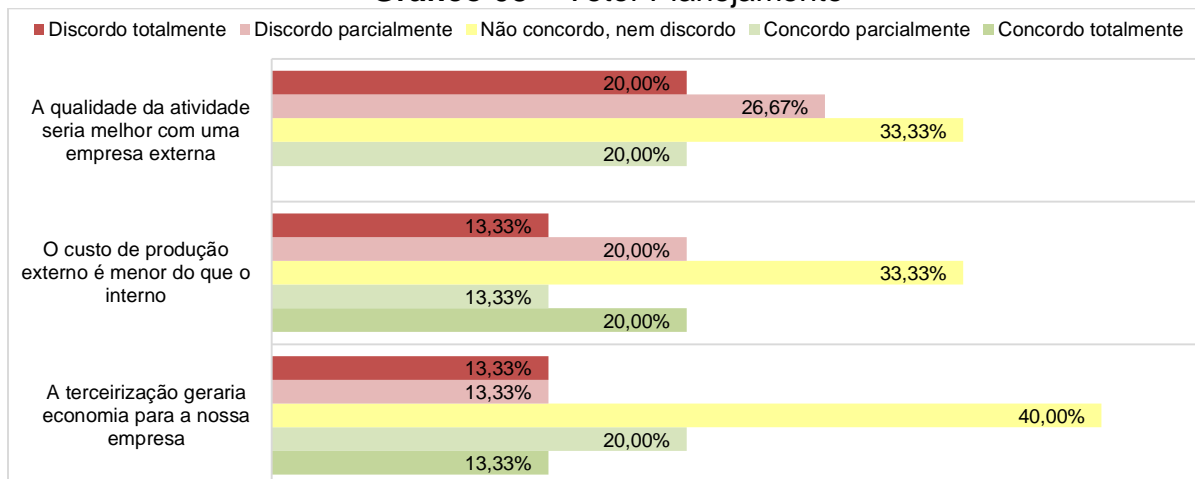
O segundo elemento abrange as melhorias ou os benefícios da terceirização. Considera-se aqui a hipótese de aprimoramento dos processos como requisito em alguns casos (Kroes; Ghost, 2010; Cordella; Willcocks, 2012), por meio da terceirização.

O terceiro elemento questiona sobre a justificativa econômica que motiva a terceirização. A compreensão é de que o impacto no orçamento deve ser levado em conta, tendo em vista que uma eventual redução de custo operacional gera uma eficiência, orientando-se também pela relação custo-benefício (Cortella; Willcocks, 2012; Teixeira; Do Prado Filho; Cintra, 2009).

### 5.2.1.2 Vetor Planejamento

O primeiro elemento desse vetor indaga sobre a qualidade da atividade, e há respondentes (33,33%) que *não concordam nem discordam* que a qualidade seria melhor com uma empresa externa. Um percentual menor (26,67%) *concorda totalmente* com a afirmação. Em relação ao segundo elemento, que aborda o custo, uma parte dos respondentes (33,33%) *não concorda, nem discorda* com a existência de planejamento de valores, enquanto 20% *discordam parcialmente* e outros 20% *concordam parcialmente*. Avaliando o elemento da justificativa econômica, 40% dos participantes *não concordam nem discordam* da afirmativa, e, com um percentual menor, 20% *concordam parcialmente*, conforme exposto no Gráfico 08:

**Gráfico 08 – Vetor Planejamento**



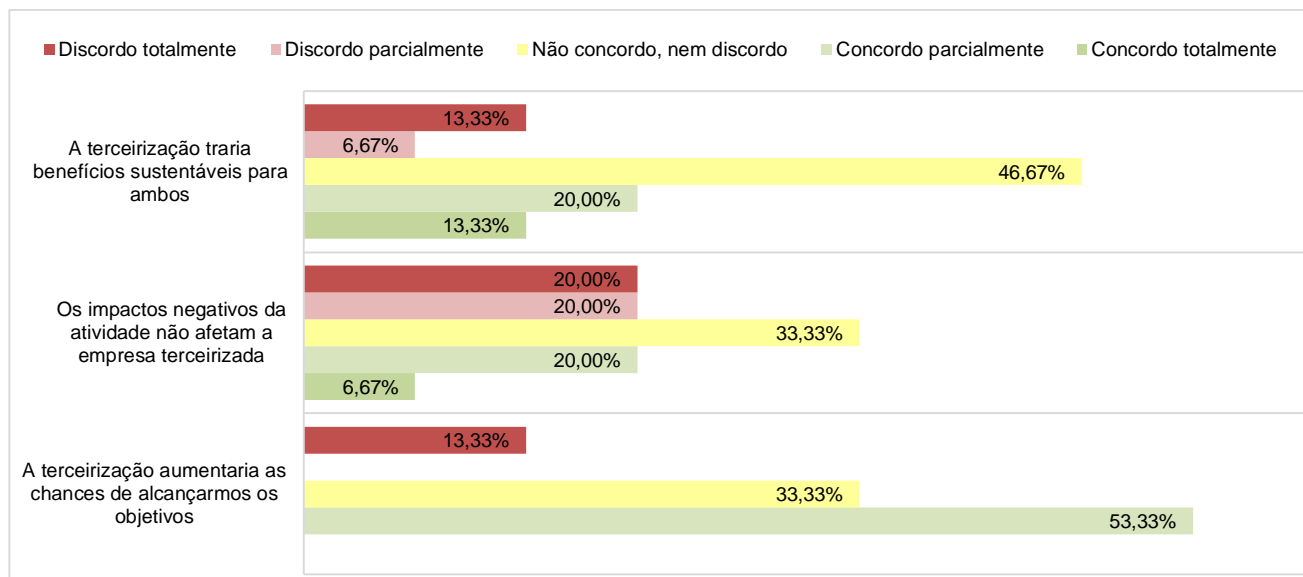
Fonte: Elaboração própria (2024).

Considerando o nível de capacidade interna de execução da atividade durante o planejamento, deve-se levar em conta a hipótese de a produção realmente ser melhor executada internamente. Isso auxilia na escolha do formato da terceirização (Cortella; Willcocks, 2012; Teixeira; Do Prado Filho; Cintra, 2009). O enunciado faz referência a tal etapa no processo de planejamento. Sobre o custo de produção, ressalta-se que há casos em que esse custo é superior na terceirização, recomendando-se investir na empresa para melhorar o desempenho interno (Cortella; Willcocks, 2012; Teixeira; Do Prado Filho; Cintra, 2009). Para analisar a justificativa econômica para adoção da terceirização, Cortella e Willcocks (2012) explicam que deve haver um estudo prévio para avaliar se é viável economicamente a externalização. O enunciado questiona a existência de estudo no processo.

#### 5.2.1.3 Vetor Estratégia

Em relação ao elemento vantagem da terceirização, uma porcentagem alta dos respondentes (46,67%) *não concorda nem discorda* da afirmação, porém há um número significativo (20%) que *concorda parcialmente* com a afirmação feita no questionário. Considerando o elemento sobre o impacto, 33,33% *não concordam nem discordam* da afirmação, e um número considerável de respondentes marcou *discordo totalmente* (20%), *discordo parcialmente* (20%) e *concordo parcialmente* (20%). Acerca do elemento que trata dos objetivos, 53,33% *concordam parcialmente* com a asserção, enquanto 33,33% *não concordam nem discordam*, conforme Gráfico 09:

#### **Gráfico 09 – Vetor Estratégia**



Fonte: Elaboração própria (2024).

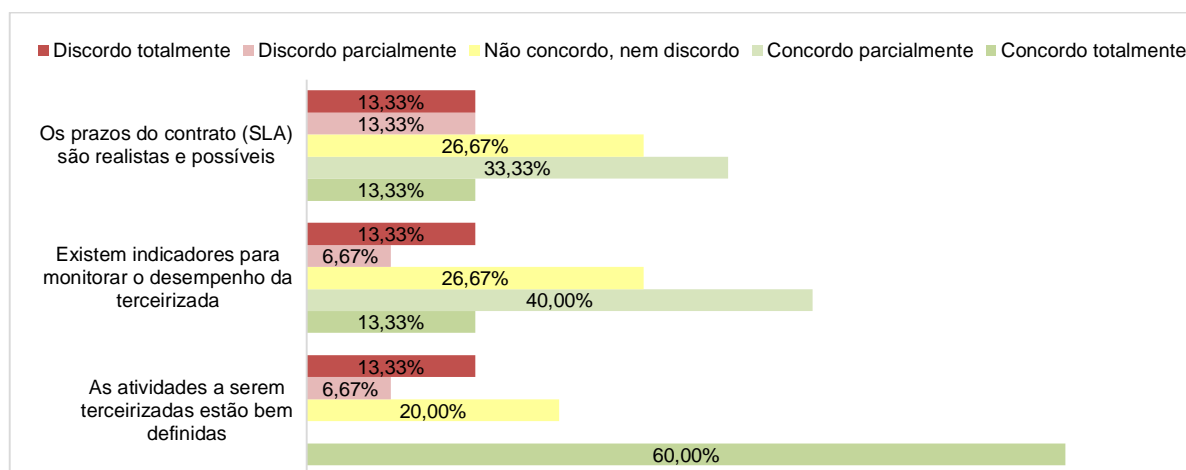
Sobre o elemento vantagem, Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009) afirmam que o processo de negociação deve ser vantajoso tanto para quem contrata quanto para quem está sendo contratado. A abordagem também inclui qualidade relacionada à especialidade na atividade (Neely; Gregory; Platts, 1995). A partir daí foi dado o enunciado dos requisitos existentes no processo: “A terceirização traria benefícios sustentáveis para ambos [...]”. O segundo elemento aborda sobre os impactos negativos da terceirização no decorrer de todo o processo (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009; Teixeira; Do Prado Filho; Cintra, 2009). Já o terceiro trata da viabilidade do sucesso em relação aos objetivos da terceirização, inclusive, com relação aos objetivos internos (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009). O enunciado aborda: “A terceirização aumentaria as chances de alcançarmos os objetivos [...]”.

#### 5.2.1.4 Vetor Modelagem

Nesse vetor, com relação ao elemento sobre atividade, 60% *concordam parcialmente* que as atividades a serem terceirizadas estão bem definidas. Já um percentual menor (20%) *não concorda nem discorda* com o enunciado. No segundo elemento, um número significativo

de respondentes (40%) *concorda parcialmente* que existem indicadores para monitorar o desempenho, mas há um percentual considerável (26,67%) que *não concorda nem discorda* com a afirmação, sugerindo que o monitoramento do desempenho da terceirizada pode ser melhorado em alguns casos. Em relação aos prazos, uma maioria (33,33%) *concorda parcialmente*, porém o percentual de 26,67% de *não concorda nem discorda* com a afirmativa é significativo, conforme exposto no Gráfico 10:

**Gráfico 10 - Vetor Modelagem**



Fonte:

Elaboração própria (2024).

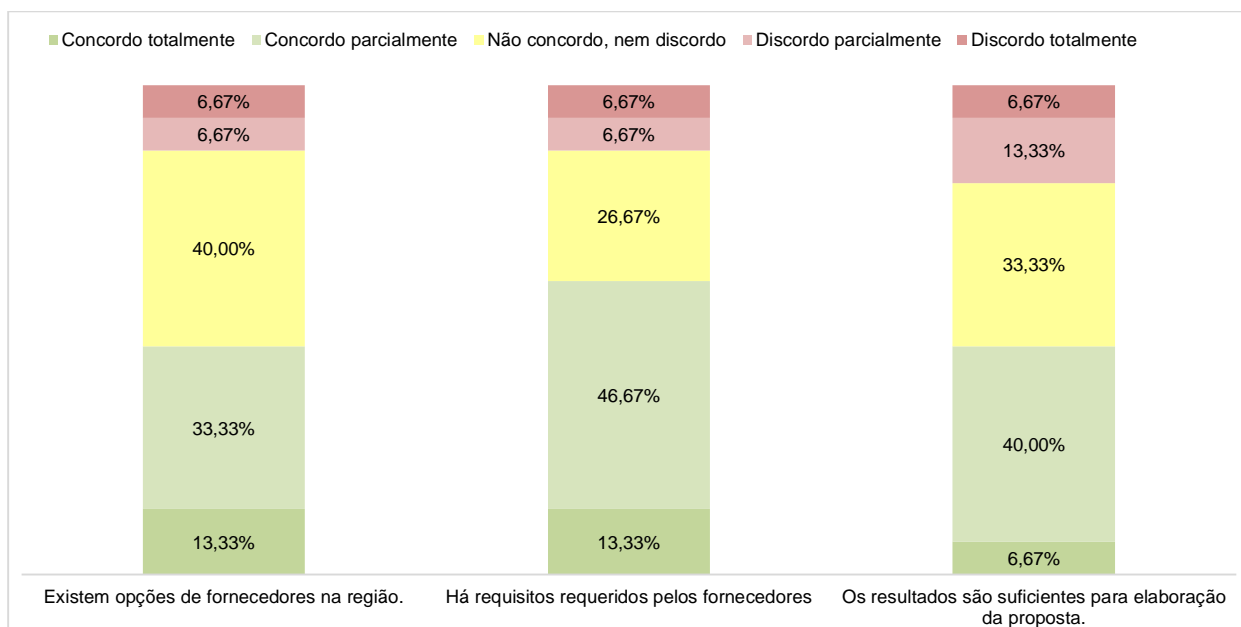
O primeiro elemento aborda sobre quais atividades estão devidamente modeladas e definidas (Teixeira; Do Prado Filho; Cintra, 2009). O enunciado foi dado por meio da afirmativa: “As atividades a serem terceirizadas estão bem definidas [...]”. O segundo elemento questiona se há indicadores para monitoramento das atividades ou necessidade de implantação de sistemas de monitoramento (Lacity; Khan; Willcocks, 2009; Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009). O terceiro questiona sobre os prazos SLA (*Service Level Agreement* ou Acordo de nível de serviço) para cumprimento das atividades. Segundo Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009), os prazos pactuados devem ser realistas e possíveis de se alcançar. A afirmativa para esse elemento foi: “Os prazos do contrato (SLA) são realistas e possíveis [...]”.

## 5.2.2 Dimensão Contratação

### 5.2.2.1 Vetor Arquitetagem

O primeiro elemento do vetor arquitetura trata sobre região. A maioria dos participantes *não concorda nem discorda* da afirmativa sobre região (40%), seguidos dos que *concordam parcialmente* (33,33%). Em relação à afirmativa sobre requisitos para a terceirização, um número expressivo dos respondentes *concorda parcialmente* (46,67%), seguidos dos que *não concordam nem discordam* (26,67%). Com relação ao elemento sobre recursos, 40% *concordam parcialmente* e 33,33% *não concordam nem discordam* (33,33%) da afirmativa, conforme o Gráfico 11:

**Gráfico 11 – Vetor Arquitetagem**



Fonte: Elaboração própria (2024).

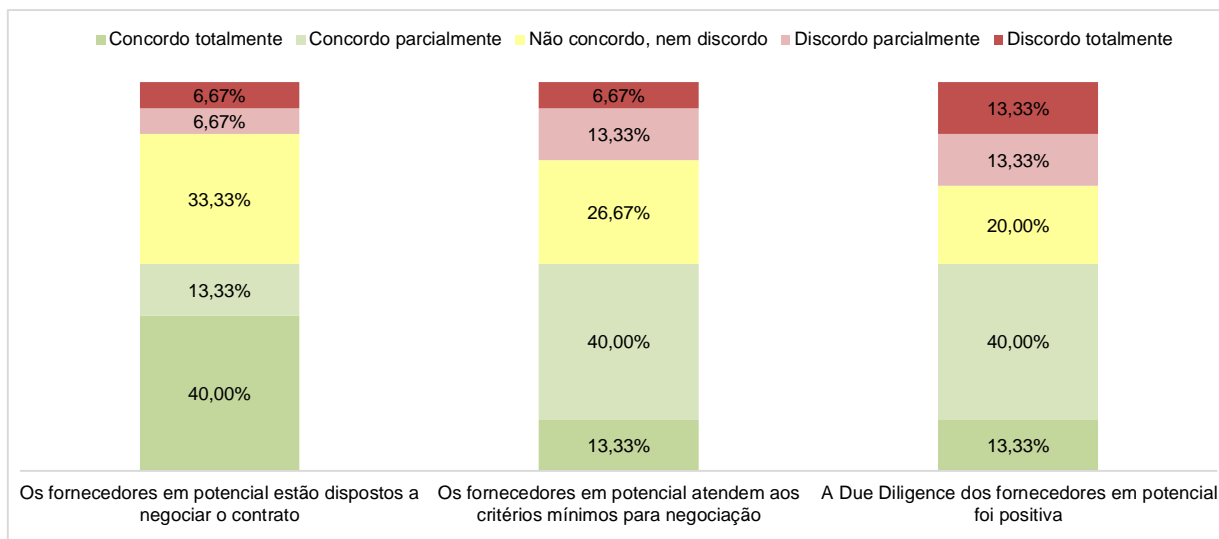
O primeiro elemento questiona sobre opções de fornecedores em determinada região (Tangen, 2004; Zhang; Liu; Yan, 2008) por meio da afirmativa: “Existem opções de fornecedores na região [...]”. O segundo indaga sobre a negociação de requerimentos exigidos

pelos fornecedores (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009). Enquanto o terceiro aborda sobre os recursos e resultados para elaboração da proposta, se eles são suficientes (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009), por meio da afirmativa: “Os resultados são suficientes para elaboração da proposta [...]”.

### 5.2.2.2 Vetor Fornecedor

Sobre a disposição para negociar o contrato, 40% dos participantes *concordam totalmente* com a afirmativa em relação ao processo existente. Um percentual menor (33,33%) *não concorda nem discorda*. Quanto ao segundo elemento sobre requisitos, um número significativo de respondentes (40%) *concorda parcialmente*, porém um percentual considerável (26,67%) *não concorda nem discorda* da afirmativa. Em relação ao elemento *Due Diligence*, uma percentagem maior dos respondentes (40%) *concorda parcialmente*, e uma menor (26,67%) *não concorda nem discorda* com a afirmação, conforme o Gráfico 12:

**Gráfico 12 – Vetor Fornecedor**



Fonte:

Elaboração própria (2024).

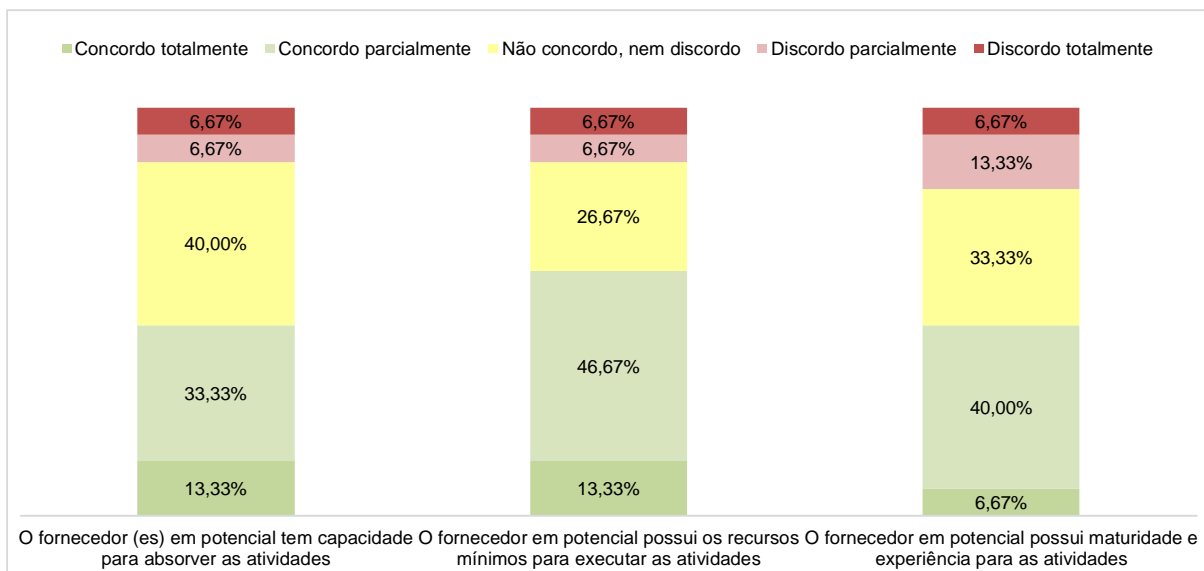
O primeiro elemento questiona se os fornecedores estão dispostos à negociação, a fim de prosseguir com os próximos passos (Vaxevanou; Konstantopoulos, 2015), por meio da

afirmativa: “Os fornecedores em potencial estão dispostos a negociar o contrato [...]”. Enquanto o segundo indaga se os fornecedores disponíveis atendem aos requisitos para negociação e contratação (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009; Cordella; Willcocks, 2012). O terceiro elemento faz menção à existência da busca *Due Diligence* e os seus resultados (Lacity; Khan; Willcocks, 2009), com a afirmativa: “A *Due Diligence* dos fornecedores em potencial foi positiva [...]”.

### 5.2.2.3 Vetor Capacidades

O primeiro elemento do vetor Capacidades trata da absorção das atividades. Sobre ele, a maioria dos respondentes (40%) responde *não concordo nem discordo*, e um percentual menor (26,67%) *concorda parcialmente* com a afirmação. Em relação ao elemento recursos, um número significativo de participantes (46,67%) *concorda parcialmente*, mas há também um percentual considerável (26,67%) que responde *não concordo nem discordo* da afirmativa. Sobre a maturidade e a experiência do fornecedor, 40% *concordam parcialmente*, enquanto 26,67% *não concordam, nem discordam* da afirmativa, conforme o Gráfico 13:

**Gráfico 13 – Vetor Capacidades**



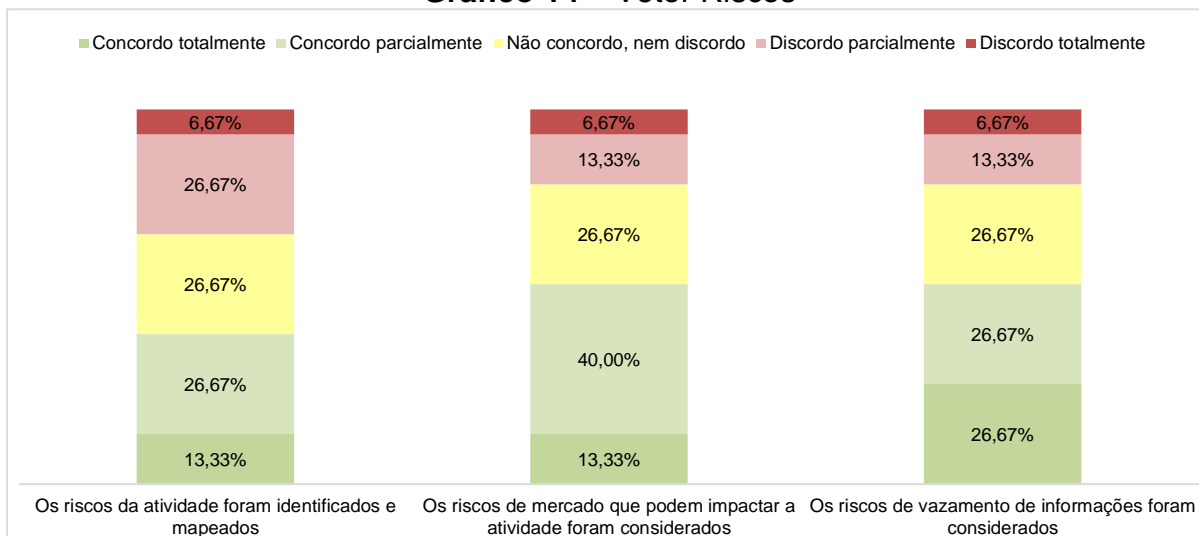
Fonte: Elaboração própria (2024).

O primeiro elemento questiona a capacidade do fornecedor para absorção das atividades, considerando oscilações com relação à execução (Cortella; Willcocks, 2012). O segundo indaga sobre os recursos do fornecedor para execução dessas atividades (Narain; Mishra, 2022), por meio da afirmativa: “O fornecedor em potencial possui os recursos mínimos para executar as atividades [...]”. E o terceiro faz menção ao nível de maturidade do fornecedor para absorção também dessas atividades (Lacity; Khan; Willcocks, 2009; Cordella; Willcocks, 2012), com a afirmativa: “O fornecedor em potencial possui maturidade e experiência para as atividades [...]”.

#### 5.2.2.4 Vetor Riscos

Em relação ao elemento sobre identificação e mapeamento dos riscos da atividade, um número equivalente de respondentes marcou *não concordo, nem discordo* (26%) e *concordo parcialmente* (26%) com a afirmativa. Quanto ao elemento sobre riscos do mercado, um número significativo de participantes (40%) *concorda parcialmente*, porém há um percentual considerável (26,67%) que *não concorda, nem discorda* da afirmação. Sobre o terceiro elemento, que trata dos riscos de vazamento de informações, a maioria se dividiu em *concordo totalmente* (26,67%), *concordo parcialmente* (26,67%) e *não concordo, nem discordo* (26,67%), conforme o Gráfico 14.

**Gráfico 14 – Vetor Riscos**



Fonte: Elaboração própria (2024).

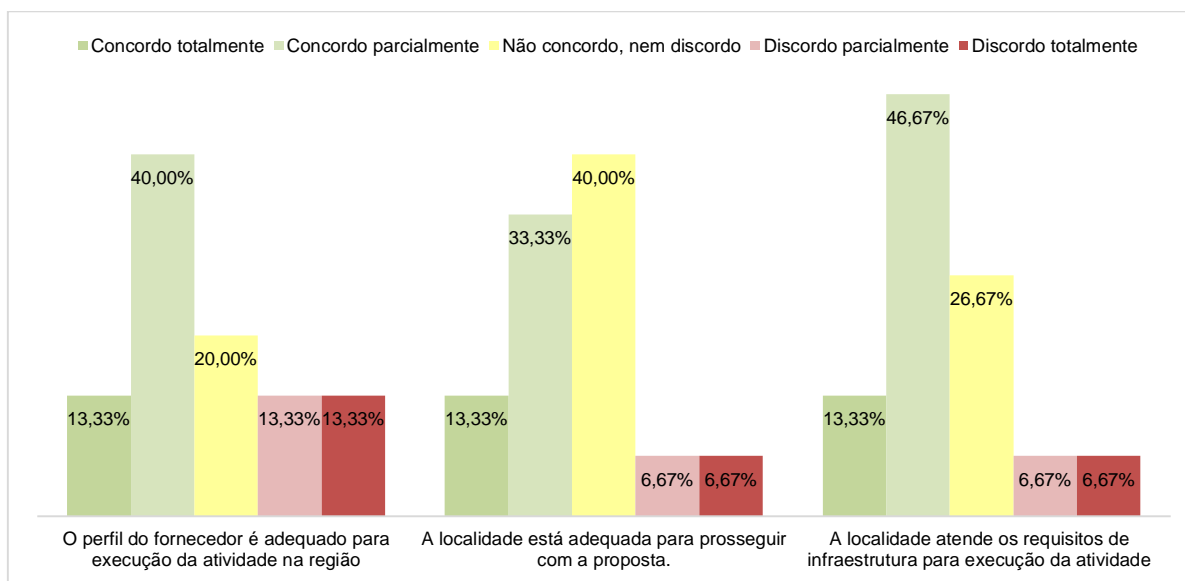
O primeiro elemento questiona o levantamento dos riscos acerca da atividade (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009; Cordella; Willcocks, 2012), a partir do enunciado: “Os riscos da atividade foram identificados e mapeados [...]”. O segundo pergunta se os riscos de mercado foram considerados para a execução da atividade (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009; Cordella; Willcocks, 2012). Já o terceiro refere-se aos riscos de vazamentos de informações (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009), por meio da afirmativa: “Os riscos de vazamento de informações foram considerados [...]”.

## 5.2.3 Dimensão Implantação

### 5.2.3.1 Vetor Implementação

O primeiro elemento indaga sobre o perfil do fornecedor, e um número significativo dos respondentes *concorda parcialmente* (40%) com a afirmativa, seguidos dos que *não concordam nem discordam* (20%). Em relação ao elemento transferência, 40% dos participantes *não concordam nem discordam*, enquanto 33,33% *concordam parcialmente* com a afirmação. Sobre o elemento infraestrutura, uma parte considerável *concorda parcialmente* (46,67%), seguida dos que *não concordam nem discordam* (26,67%) da asserção feita no questionário, conforme o Gráfico 16:

**Gráfico 16 – Vetor Implementação**



Fonte: Elaboração própria (2024).

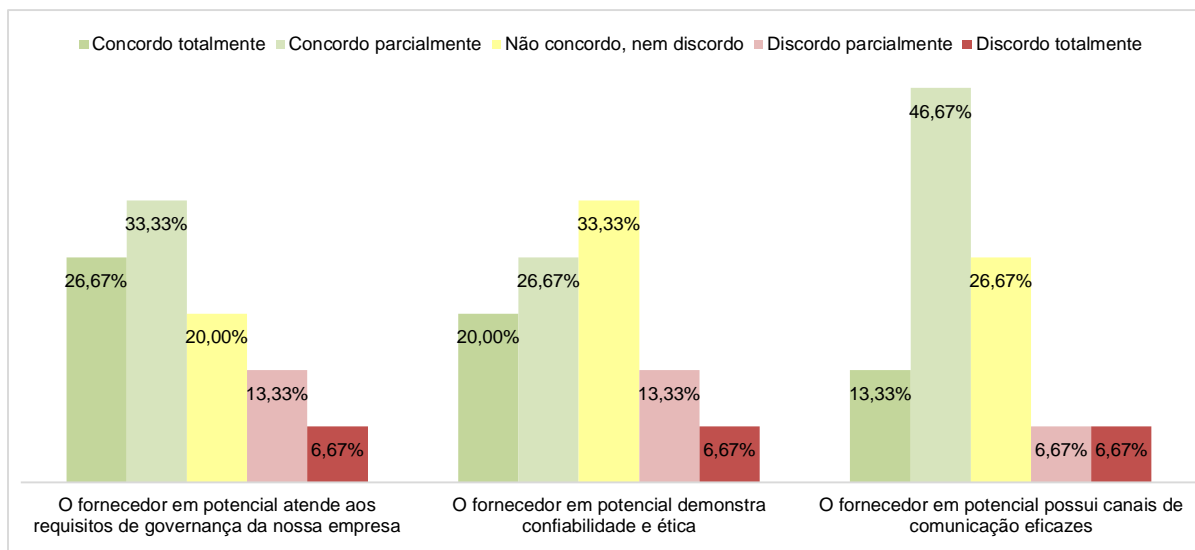
O primeiro elemento interpela se o perfil do fornecedor é adequado para a área de prestação do serviço (Tangen, 2004; Zhang; Liu; Yan, 2008) com a afirmativa: “O perfil do fornecedor é adequado para execução da atividade na região [...]”. O segundo questiona se a localidade é adequada para continuar com a terceirização (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009).

E o terceiro elemento indaga se há infraestrutura adequada no local para prestação de serviços e manutenção (Lacity; Khan; Willcocks, 2009; Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009), com a afirmativa: “A localidade atende aos requisitos de infraestrutura para execução da atividade [...]”.

### 5.2.3.2 Vetor Gestão

No vetor Gestão, em relação ao elemento governança, uma parte importante dos respondentes (33,33%) *concorda parcialmente*, enquanto um percentual também significativo (26,67%) *concorda apenas parcialmente* com a afirmação feita. Acerca das relações de confiança, 33,33% dos participantes *não concordam nem discordam*, e 26,67% *concordam parcialmente* com a afirmativa. Sobre os canais de comunicação, boa parte dos respondentes (46,67%) *concorda parcialmente*, e um percentual menor (26,67%) *não concorda nem discorda* da afirmativa, conforme Gráfico 17:

**Gráfico 17 – Vetor Gestão**



Fonte: Elaboração própria (2024).

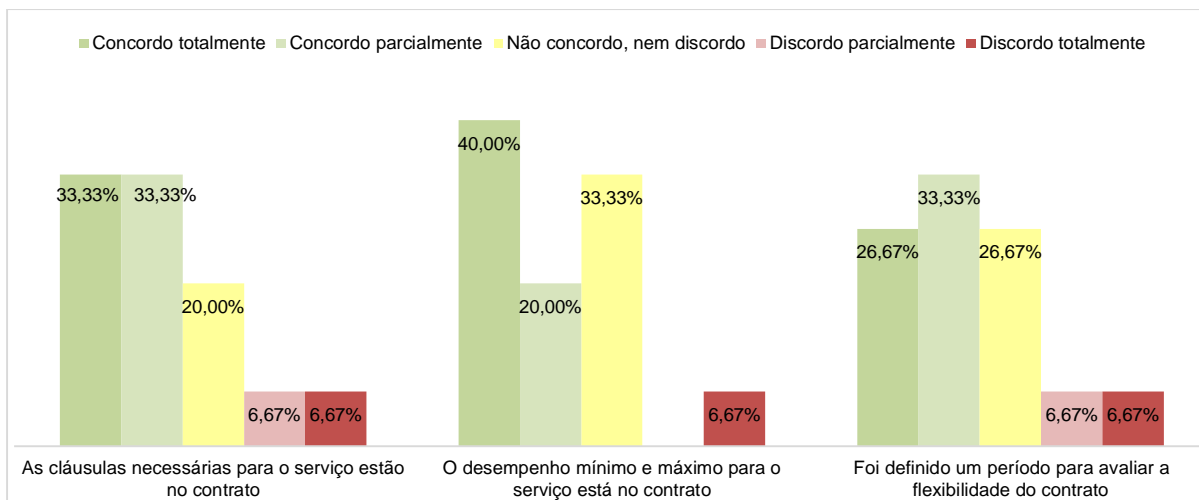
O primeiro elemento indaga se o fornecedor tem requisitos de governança para execução das atividades (Tangen, 2004; Zhang; Liu; Yan, 2008). O segundo questiona sobre

a confiabilidade e ética do fornecedor (Zhang; Liu; Yan, 2008; Cardoso, 2023), por meio da afirmativa: “O fornecedor em potencial demonstra confiabilidade e ética [...]”. O terceiro faz menção aos canais de comunicação para execução das atividades (Vaxevanou; Konstantopoulos, 2015; Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009), por meio da afirmação: “O fornecedor em potencial possui canais de comunicação eficazes [...]”.

### 5.2.3.3 Vetor Contrato

O primeiro elemento indaga sobre as cláusulas do contrato, e boa parte dos respondentes *concorda totalmente* (33,33%) com a afirmativa feita, enquanto outra parte *concorda parcialmente* (33,33%). Em relação ao elemento sobre desempenho flexível, uma parcela significativa dos respondentes *concorda totalmente* com a afirmação (40%), e outra um pouco menor *não concorda nem discorda* (33,33%). Acerca do terceiro elemento revisão do contrato, 33,33% *concordam parcialmente* (33,33%) com a asserção, 26,67 *concordam totalmente* e outros 26,67% *não concordam nem discordam* (26,67%), conforme o Gráfico 18:

**Gráfico 18 – Vetor Contrato**



Fonte: Elaboração própria (2024).

O primeiro elemento faz menção à inclusão no contrato das cláusulas requeridas para prestação do serviço (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009). O segundo indaga sobre o

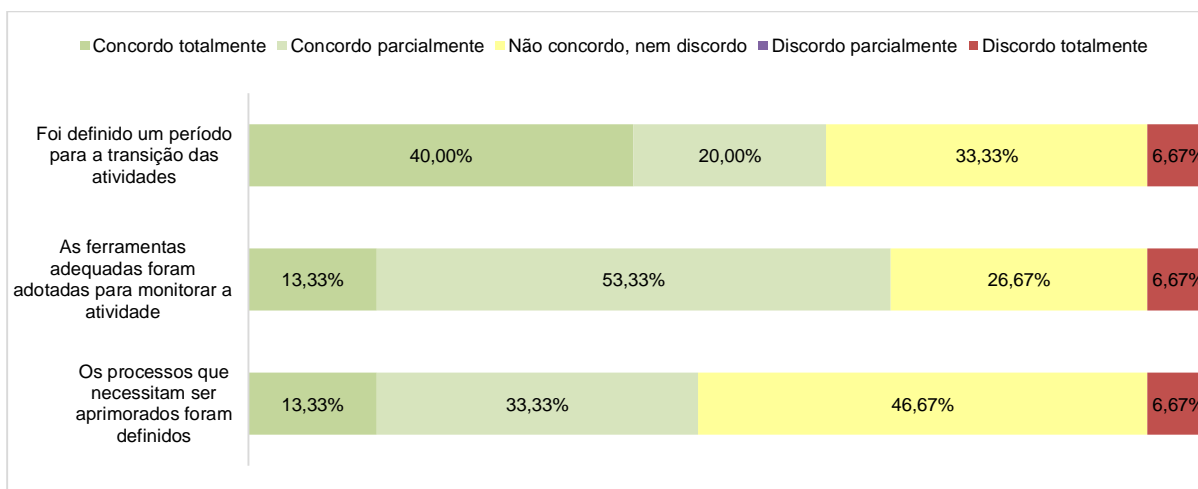
desempenho flexível (máximo e mínimo) que deve ser acordado no contrato (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009), com a afirmativa: “O desempenho mínimo e máximo está no contrato [...]”. Já o terceiro questiona sobre o período a ser definido para avaliar a flexibilidade no contrato e a sua revisão (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009).

## 5.2.4 Dimensão Controle

### 5.2.4.1 Vetor Transição

O primeiro elemento desse vetor trata da transição das atividades, e boa parte dos respondentes *concorda totalmente* (40%) com a afirmativa, seguidos dos que *não concordam nem discordam* (33,33%). O segundo elemento aborda sobre o monitoramento, e a maioria *concorda parcialmente* com a afirmativa (53,33%), enquanto uma parte menor, mas considerável, *não concorda, nem discorda* (33,33%). Acerca do elemento sobre processos, um número expressivo de respondentes *não concorda nem discorda* (46,67%) com a afirmação, seguidos dos que *concordam parcialmente* (33,33%), conforme Gráfico 19:

**Gráfico 19 – Vetor Transição**



Fonte: Elaboração própria (2024).

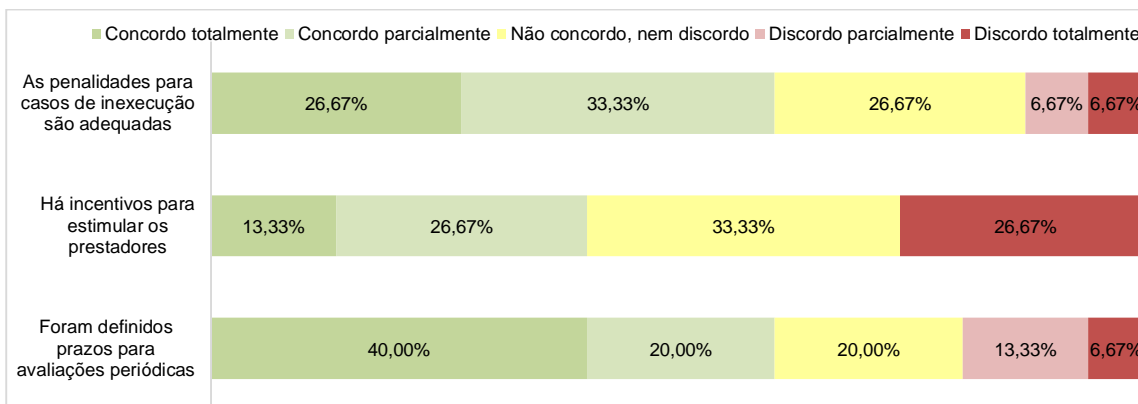
O primeiro elemento questiona sobre o período definido para a transição das atividades durante o processo (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009), por meio da afirmativa: “Foi definido um período para transição das atividades [...]”. O segundo faz referência às ferramentas existentes ou complementadas para monitoramento da atividade pela adoção e monitoramento da terceirizada (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009). Enquanto último elemento questiona se os processos a serem aprimorados foram definidos para a execução da atividade

(Teixeira; Do Prado Filho; Cintra, 2009), por meio afirmação: “Os processos que necessitam ser aprimorados foram definidos [...]”.

#### 5.2.4.2 Vetor Desempenho

O primeiro elemento indaga sobre as penalidades no caso de inexecução, e uma parte dos respondentes (33,33%) *concorda parcialmente* com a afirmativa, um percentual significativo (26,67%) *concorda parcialmente*, enquanto outros *não concordam e não discordam* (26,67%). Acerca dos incentivos para estimular os fornecedores, 33,33% dos participantes da pesquisa *não concordam ou discordam* com a afirmação feita, 26,67% *concordam parcialmente* e outros 26,67% *discordam totalmente*. Em relação aos prazos de avaliação, uma parte considerável dos respondentes *concordam totalmente* (40%) com a afirmação, seguidos pelos que *concordam parcialmente* (20%) e os que *não concordam nem discordam* (20%), conforme Gráfico 20:

**Gráfico 20 - Vetor Desempenho**



Fonte: Elaboração própria (2024).

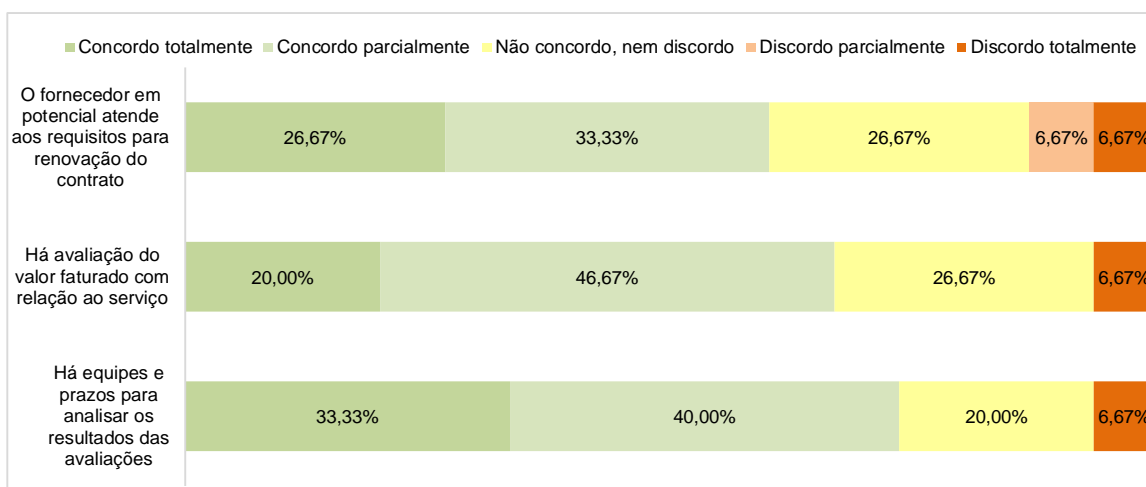
O primeiro elemento aborda sobre adequação dos casos de inexecução que ocorrer (Wei *et al.*, 2021; Sena; Santos; Almeida, 2019), por meio da afirmativa: “As penalidades para casos de inexecução são adequadas [...]”. O segundo trata da existência de incentivos para estimular os prestadores (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009), com a asserção: “Há incentivos para estimular os prestadores [...]”. E o terceiro questiona sobre os prazos de avaliação

(Vaxevanou; Konstantopoulos, 2015), por meio da afirmativa: “Foram definidos prazos para avaliações periódicas [...]”.

### 5.2.4.3 Vetor Regeneração

Nesse vetor, em relação ao elemento sobre os requisitos para renovação do contrato, uma parte respondeu *concordo parcialmente* (33,33%) com a afirmação, seguida dos respondentes que *concordam totalmente* (26,67%) e dos que *não concordam nem discordam* (26,67%). Acerca do elemento valor atribuído, um número expressivo de respondentes *concorda parcialmente* (46,67%) com a afirmação feita, seguidos dos que *não concordam nem discordam* (26,67%). Em relação ao elemento sobre o resultado da avaliação, boa parte *concorda parcialmente* (40%) com a asserção, e outra *concorda totalmente* (33,33%), conforme o Gráfico 21:

**Gráfico 21 - Vetor Regeneração**



Fonte: Elaboração própria (2024).

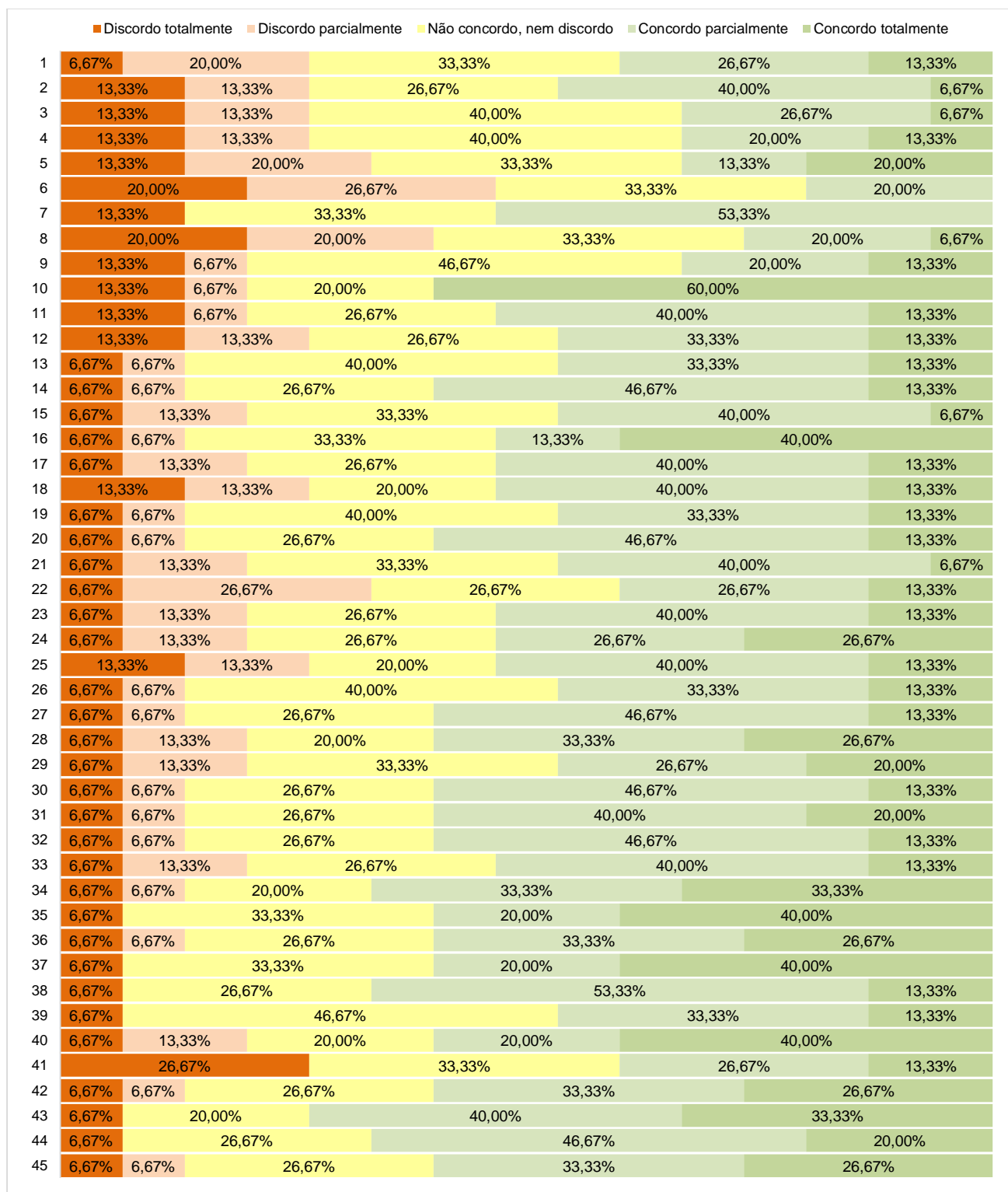
O primeiro elemento faz menção aos requisitos para renovação do fornecedor (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009). O segundo questiona se há avaliação do valor atribuído e se está de acordo com a execução da atividade (Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009), por meio da afirmativa; “Há avaliação do valor faturado com relação ao serviço [...]”. Já o terceiro elemento

questiona sobre os resultados da avaliação dos processos (Teixeira; Do Prado Filho; Cintra, 2009; Oshri; Kotlarsky; Willcocks, 2009), por meio da afirmação: “Há equipes e prazos para analisar os resultados das avaliações [...]”.

### **5.3 Diagrama**

A partir dos resultados, foi elaborado um diagrama que reflete as respostas compiladas do atual estudo sobre todas as afirmativas, com as respostas visualmente segmentadas, a fim de facilitar a análise dos dados. Isso permite uma identificação clara das áreas que possuem maior consenso e das que geram maior divergência entre os participantes.

**Gráfico 22 – Diagrama com o resultado da avaliação do processo**



Fonte: Elaboração própria (2024).

Ressalta-se que a aglutinação dos dados conforme exposto no gráfico 22 permite destacar os pontos de discordância, que são cruciais para o entendimento dos desafios e das fragilidades no processo. As áreas em que a discordância prevalece, sejam elas parciais ou totais, indicam aspectos do processo que podem estar gerando ineficiências. Nesse caso, identificar esses pontos críticos auxilia no direcionamento de esforços de maneira mais eficaz, objetivando desenvolver estratégias para melhoria do processo.

Além de identificar os pontos de discordância, o diagrama (Gráfico 22) é fundamental para direcionar a atenção às áreas que requerem intervenção, facilita a visualização das questões que geram maior polarização ou respostas neutras e permite compreender as nuances das respostas, ajudando a priorizar as ações que necessitam de mais urgência.

## 6. PLANO DE AÇÃO

### 6.1 Proposta de intervenção

Conforme já discriminado na seção 4.7 sobre a Metodologia deste trabalho, o Plano de Ação faz parte da proposta de intervenção definida no contexto da pesquisa. O objetivo é aumentar o nível de sucesso da terceirização implementando ações que melhorarem o resultado obtido em algumas Dimensões e/ou Vetores específicos. A proposta é sugerir ações considerando as afirmativas que não foram uma concordância para a maioria dos participantes.

A ferramenta utilizada para elaboração do Plano de Ação é a 5W2H. Segundo Nakagawa (2012), a 5W2H é um método que ficou conhecido por meio das técnicas de gestão da qualidade e, depois, pelas técnicas de gestão de projetos. A técnica pode auxiliar na montagem de um plano por meio de sete questões: *What* – Qual é a ação?; *Why* - Por que a ação é necessária?; *Where* – Onde a ação será executada?; *Who* – Quem deve fazer?; *When* – Quando deverá ser realizada?; *How* – Como será conduzida?; *How Much* – Quanto custará a ação?.

Como a proposta do Plano é atuar com ações considerando as afirmativas que não atingiram maioria na concordância, na análise, somaram-se as respostas “concordo totalmente” (nota 5) ou “concordo parcialmente” (nota 4), e quando o resultado ficou menor que 40%, foram escolhidas, bem como somadas as respostas “discordo parcialmente” (nota 2) e “discordo totalmente” (nota 1), sendo selecionadas afirmativas com valor maior que 19%, para a implementação de ações.

No capítulo 5 deste trabalho, foram apresentados os resultados relacionados ao questionário, sendo que 6 das 40 questões obtiveram menos de 40% de concordância com as afirmativas. A Tabela 12 apresenta os elementos e os resultados obtidos:

**Tabela 11 – Afirmativas do Plano de Ação**

Seq.	Afirmativa	1+2	4+5
		Discordo	Concordo
6	A qualidade da atividade seria melhor com uma empresa externa.	<b>46,67%</b>	<b>20%</b>
8	Os impactos negativos da atividade não afetam a empresa terceirizada.	<b>40%</b>	<b>26,67%</b>
3	A instabilidade do ambiente favorece a terceirização.	26,67%	33,33%
4	A terceirização geraria economia para a nossa empresa.	26,67%	33,33%
5	O custo de produção externo é menor do que o interno.	33,33%	33,33%
9	A terceirização traria benefícios sustentáveis para ambos.	20%	33,33%
12	Os riscos da atividade foram identificados e mapeados.	<b>33,34%</b>	40%

Fonte: Elaboração própria (2024).

Para cada uma das afirmativas constantes na Tabela 11, foram propostas ações a fim de melhorar os resultados do projeto em questão, conforme demonstrado no Plano de Ação a seguir.

## 6.2 Plano de Ação

Para o cenário atual, foi elaborado um Plano de Ação focado na implementação de melhorias em todo o processo, o qual visa, além de garantir o sucesso da terceirização, aprimorar os processos e mitigar riscos, evitando perdas por lacunas de planejamento.

O diagnóstico teve como objetivo identificar pontos de melhoria, proporcionando uma visão detalhada dos potenciais impactos financeiros, operacionais e de qualidade, o que auxilia na previsão de problemas que podem surgir nas fases subsequentes do processo de terceirização. Conforme apresentado no Quadro 12, os pontos de melhoria são explicitados, juntamente com as ações sugeridas e as metodologias que podem ser aplicadas, a fim de garantir decisões adequadas e a melhoria do processo como um todo.

As sugestões consideram um planejamento já realizado na empresa para os processos, de maneira que sejam implementadas ações a esses processos já existentes, conforme exposto no Quadro 17:

## Quadro 17 – Plano de Ação

Seq.	Tem a	O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto custa?
6	Qualidade	<p>1. Incluir requisitos de qualidade/ Planejamento de avaliação de qualidade/ Auditoragem</p> <p>2. Avaliar a qualidade atual do serviço interno e comparar com a qualidade oferecida por potenciais fornecedores terceirizados.</p>	Para determinar se a terceirização proporcionaria uma melhoria significativa na qualidade.	Setores considerados para terceirização (BPO ou prestação de serviços/posto de serviço).	Nos novos processos, sugere-se implantação imediata.	Equipe do Financeiro.	Auditorias/ <i>Benchmarking</i> / Testes com fornecedores.	120 horas
8	Impactos	1. Avaliação para quantificar os impactos negativos da atividade e avaliar alternativas para mitigá-los - Avaliar quais impactos negativos da atividade podem ser transferidos ou mitigados pela terceirização.	Para garantir que os riscos não sejam indevidamente transferidos ou aumentados ao terceirizar.	Na operação e nos departamentos responsáveis pela gestão de contratos e fornecedores.	Nos novos processos, sugere-se implantação imediata.	Equipe de gestão de contratos e gestão de riscos.	Avaliações de impacto e revisão de cláusulas contratuais.	60 horas
4	Economia	1. Estudo detalhado de projeção econômica - Realizar uma análise financeira detalhada para comparar os custos de terceirização com os custos de execução interna da atividade.	Para garantir que a terceirização realmente trará economia para a empresa.	Setores considerados para terceirização	Nos novos processos, sugere-se implantação em até 6 meses.	Equipe do financeiro/ Gerentes dos setores.	<i>Benchmarking</i> / Análise de empresas similares.	60 horas
5	Custo	1. Estudo detalhado dos custos internos e externos - Conduzir estudos comparativos de custo entre produção interna e externa.	Para verificar se a terceirização é realmente mais econômica.	Setores de precificação/ financeiro.	Nos novos processos, sugere-se implantação em até 6 meses.	Equipe do financeiro/ Gerentes dos setores.	Análises de custo/ Simulações de cenários.	60 horas
3	Ambiente	1. Avaliação de impactos negativos/ Avaliação de riscos - Estudar o nível de estabilidade do ambiente interno e como isso afeta a decisão de terceirizar.	Para avaliar se a terceirização é a melhor solução em um ambiente instável.	Nos setores que poderiam ser afetados pela instabilidade.	Nos novos processos, sugere-se implantação em até 6 meses.	Equipe de gestão de riscos e gestão de pessoas.	Inclusão na análise de riscos já existente.	120 horas
9	Benefícios	1. Avaliação de sustentabilidade financeira - Investigar se a terceirização trará benefícios sustentáveis para a empresa e para o fornecedor.	Para assegurar que a terceirização promova práticas sustentáveis para ambas as partes.	Nas operações da empresa e junto aos potenciais fornecedores.	Nos novos processos, sugere-se implantação em 6 meses	Equipe do Financeiro	Estudos de viabilidade	60 horas
12	Riscos	1. Mapeamento dos riscos - Avaliação complexa de riscos – Identificar os riscos para atuação pelo fornecedor externo	Para assegurar que os riscos de execução externa serão mitigados.	Nas operações da empresa e junto aos potenciais fornecedores.	Nos novos processos, sugere-se implantação em 6 meses	Equipe de gestão de riscos	Levantamento de riscos e desenvolvimento de matrizes específicas.	120 horas

Fonte: Elaboração própria (2024).

Os itens 4, 5 e 6 da sequência fazem parte do vetor Planejamento, o qual, junto com os outros, compõe a Dimensão Planejamento, exceto pelo item 12 que faz parte do vetor Riscos.

A primeira afirmativa (número 6) sugere que a qualidade da atividade seria melhor com uma empresa externa. O questionamento associado a essa afirmativa envolve a análise de se as atividades realmente seriam melhor executadas externamente por mão de obra terceirizada, em comparação com o quadro de pessoal interno. Para responder a esse questionamento, é necessário avaliar a qualidade atual do serviço interno e compará-la com a qualidade oferecida por fornecedores terceirizados. A Gestão da Qualidade Total (*TQM - Total Quality Management*) é a metodologia que pode contribuir para essa tarefa, pois foca na melhoria contínua da qualidade, seja na execução interna ou externa da atividade.

A segunda afirmativa (número 8) considera que os impactos negativos da atividade não afetam a empresa terceirizada. O questionamento aqui é se os impactos relativos à atividade, quando levantados, afetam a execução da mesma pelo fornecedor terceirizado. Para enfrentar esse desafio, recomenda-se a realização de uma Análise de Riscos detalhada, que identifique, avalie e priorize os riscos associados à terceirização. Essa metodologia permite identificar potenciais impactos negativos e desenvolver estratégias para mitigá-los, garantindo que os riscos não sejam indevidamente transferidos ou aumentados pela terceirização.

A terceira afirmativa (número 4) aborda que a terceirização geraria economia para a empresa, em comparação com sua execução interna. Para abordar esse questionamento, sugere-se a realização de uma análise financeira detalhada que compare os custos de terceirização com os custos internos e aborde a previsão de custos futuros e análise de relatórios de empresas similares. A metodologia mais indicada para essa análise é a Análise Custo-Benefício (*Cost-Benefit Analysis*), que permite uma comparação abrangente entre os custos e os benefícios de ambas as opções.

A quarta afirmativa (número 5) postula que o custo de produção externo é menor do que o interno, levantando a necessidade de estudos que comprovem essa suposição. O questionamento aqui está centrado na existência ou não de estudos específicos que avaliem se o custo de produção terceirizado realmente é mais baixo. Para resolver isso, sugere-se a condução ou inclusão de estudos comparativos de custo entre a produção interna e externa.

Isso pode ser feito por meio de cotações com fornecedores terceirizados e simulações de cenários de produção. A metodologia de *Benchmarking* se encaixa nesse contexto, porque permite comparar os custos da empresa com os de outras organizações que já terceirizam a mesma atividade.

A quinta afirmativa (número 3) declara que a instabilidade do ambiente favorece a terceirização, trazendo à tona a necessidade de avaliar se a estabilidade ou a instabilidade do ambiente interno da atividade influencia a decisão de terceirizar. Para abordar essa questão, sugerimos um estudo detalhado do nível de estabilidade do ambiente interno e como ele afeta a decisão de terceirização. A Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é a metodologia que pode contribuir para essa análise, uma vez que ajuda a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, proporcionando uma visão clara dos fatores que podem influenciar a decisão.

A sexta afirmativa (número 9) sugere que a terceirização traria benefícios sustentáveis tanto para o fornecedor quanto para a empresa-cliente. O questionamento associado é se esses benefícios sustentáveis realmente serão alcançados para ambas as partes envolvidas. A ação sugerida é conduzir uma investigação aprofundada sobre os benefícios sustentáveis que a terceirização pode proporcionar. A Análise do Ciclo de Vida (*Life Cycle Assessment*) é a metodologia mais adequada para essa investigação, pois permite avaliar os impactos ambientais e sustentáveis de um serviço ou produto em todas as etapas de seu ciclo de vida, assegurando que os benefícios sustentáveis esperados realmente sejam alcançados.

Por fim, a sétima afirmativa (número 12) questiona sobre os riscos da atividade identificados e mapeados, questionando se essa avaliação considera a execução por uma empresa externa. Para esse caso, sugerimos o mapeamento e o levantamento de riscos para mitigá-los, de maneira que não sejam transferidos para o fornecedor.

Cada uma das afirmativas e seus questionamentos associados requer uma análise criteriosa e a aplicação de metodologias específicas, para garantir que a terceirização seja uma decisão bem tomada. Para isso, diversos métodos e ferramentas podem ser utilizados na avaliação dos diferentes aspectos da terceirização, desde a viabilidade econômica até os impactos em qualidade e sustentabilidade, alinhados aos métodos e processos já existentes de avaliação. A expectativa sugere que, ao implementar ações e metodologias aos processos

existentes na empresa, a partir de decisões fundamentadas, ocorra os benefícios esperados, para, em seguida, submeter todo o processo a uma nova avaliação a fim de comparar os resultados.

### **6.3 Desafios para Aplicação e Replicação**

A replicação da avaliação de terceirização em diferentes tipos de empresas, sejam públicas ou privadas, traz consigo uma série de desafios únicos que precisam ser cuidadosamente considerados e abordados. Deve-se considerar na realidade da empresa as dificuldades e adaptações necessárias para a implementação eficaz do plano de ação proposto, destacando as diferenças estruturais e operacionais que podem impactar diretamente a aplicação dos resultados e das melhorias sugeridas. Avaliar essas nuances é essencial para garantir que a terceirização não apenas cumpra seus objetivos, mas também respeite as especificidades de cada ambiente organizacional, promovendo eficiência, conformidade e qualidade.

Em uma empresa pública direcionada pela União, a estratégia é frequentemente alinhada com políticas públicas e regulamentações específicas, sendo essencial garantir conformidade e transparência no uso de recursos públicos. A avaliação do processo de terceirização deve, portanto, focar na eficiência, na justiça social e no impacto nos serviços oferecidos à população. Por outro lado, em uma empresa privada, a estratégia tende a estar mais orientada para a competitividade no mercado, lucratividade e inovação. Aqui, a adaptação da avaliação deve enfatizar a flexibilidade, a capacidade de resposta rápida às mudanças de mercado e a busca contínua por melhorias de eficiência e qualidade.

Ambas as abordagens requerem uma compreensão profunda das respectivas estratégias organizacionais para que a avaliação seja relevante e eficaz, garantindo que as decisões de terceirização alinhem-se com os objetivos estratégicos de cada tipo de empresa. Isso assegura que a terceirização não apenas cumpra seus objetivos operacionais, mas também contribua de maneira significativa para o sucesso a longo prazo da organização.

Ao aplicar a avaliação de terceirização apresentada para uma empresa privada, especialmente em um mercado competitivo, alguns aspectos podem surgir e devem ser considerados conforme exposto no quadro 18, como desafios ou necessitar de adaptações:

### Quadro 18 – Desafios da terceirização para empresa privada

Concorrência e Eficiência de Custos:	Empresas privadas geralmente enfrentam maior pressão para manter custos baixos e eficiência alta. Isso significa que a avaliação de custo-benefício da terceirização precisa ser ainda mais rigorosa, considerando fatores como economia de escala e negociações com fornecedores para obter melhores preços.
Flexibilidade e Inovação:	No setor privado, a capacidade de responder rapidamente a mudanças no mercado é crucial. Assim, o processo de terceirização deve ser ágil e permitir ajustes rápidos nos contratos e nas atividades terceirizadas. A inovação é uma vantagem competitiva, então a terceirização deve permitir a incorporação de novas tecnologias e práticas.
Qualidade e Controle:	Manter um padrão elevado de qualidade pode ser um desafio maior em empresas privadas, onde a reputação está diretamente ligada à qualidade dos produtos ou serviços. A definição clara de indicadores de desempenho e ferramentas de monitoramento se torna ainda mais crítica.
Riscos e Compliance:	Empresas privadas devem ter um enfoque robusto em gestão de riscos, especialmente em relação a compliance e questões regulatórias. A due diligence dos fornecedores e a conformidade com todas as leis aplicáveis devem ser rigorosamente verificadas.
Capacidade de Adaptação:	O perfil do fornecedor deve ser adaptável não só às atividades, mas também à cultura da empresa. A localidade do fornecedor e a infraestrutura disponível podem precisar ser revistas para garantir que atendam às necessidades específicas da empresa privada.
Acordos de Nível de Serviço (SLAs):	Garantir que os SLAs sejam realistas e alcançáveis, mas também desafiadores o suficiente para manter a competitividade. Penalidades e incentivos devem ser claramente definidos para assegurar o desempenho desejado.

Elaboração própria (2025)

Para replicar a avaliação de terceirização em uma empresa pública, conforme o quadro 19; diversos aspectos podem surgir como desafios ou necessitar de adaptações devido à natureza específica dessas entidades e sua relação com recursos e regulamentos federais:

### Quadro 19 – Desafios da terceirização para empresa pública

Regulamentações Rígidas:	Empresas públicas estão submetidas a regulamentos e leis específicas que podem limitar a flexibilidade na terceirização. Isso exige uma adaptação para garantir total conformidade com as normas legais, incluindo leis de licitação e contratos administrativos.
Controle de Recursos:	Empresas públicas muitas vezes lidam com restrições orçamentárias e precisam justificar cuidadosamente o uso de recursos públicos. A avaliação de custo-benefício da terceirização deve ser detalhada e bem documentada para garantir a transparência e a eficiência no uso dos recursos.

Transparência e Accountability:	É essencial garantir um alto nível de transparência em todos os processos de terceirização. Isso inclui a necessidade de procedimentos claros para seleção de fornecedores e monitoramento contínuo, além de auditorias regulares para assegurar a conformidade e a eficiência.
Sindicatos e Direitos Trabalhistas:	Empresas públicas geralmente enfrentam uma forte presença sindical e precisam considerar os direitos dos trabalhadores ao terceirizar atividades. A negociação com sindicatos e a garantia de que os direitos trabalhistas sejam respeitados são pontos críticos.
Impacto Social:	A terceirização em empresas públicas pode ter um impacto significativo na comunidade e nos funcionários. Avaliar o impacto social e garantir que as mudanças não resultem em prejuízos para os trabalhadores e para a sociedade é uma preocupação importante.
Burocracia e Processos Internos:	A adaptação dos processos internos para acomodar fornecedores terceirizados pode ser mais burocrática e demorada em empresas públicas. Processos de aprovação e implementação precisam ser bem planejados para minimizar atrasos e garantir a eficiência.

Elaboração própria (2025)

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relevância e a complexidade do processo de terceirização no contexto de uma empresa pública evidenciam a importância de uma avaliação de desempenho integrada ao diagnóstico organizacional para garantir a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Ao longo da pesquisa, foi possível identificar benefícios e limitações da terceirização, além de desenvolver um plano de ação com base em uma proposta de teórica de avaliação que visa otimizar esses processos. Os resultados reforçam a necessidade de uma gestão criteriosa e de indicadores de desempenho bem definidos, que considerem as especificidades do setor público e o impacto nas diversas áreas envolvidas.

O presente estudo objetivou-se em elaborar um plano de ação a partir da aplicação de um questionário desenvolvido a partir de um modelo diagnóstico, proposto a partir de buscas na literatura. A busca literária derivou um fichamento sobre terceirização, indicadores e sistemas de desempenho, submetidos por meio de um corpus textual para uma análise textual (via Iramuteq e Gephi) e fundamentar a proposição do modelo de diagnóstico, através dos seguintes objetivos:

1. Desenvolver um framework para modelo diagnóstico de avaliação de desempenho de processos de terceirização, ancorado no ciclo de vida da terceirização.
2. Validar o framework de modelo diagnóstico de avaliação de desempenho por meio de análise textual.
3. Aplicar o modelo de diagnóstico organizacional em forma de questionário para avaliação do processo.
4. Coletar os dados para avaliação e proposição do plano de ação.

Em resposta aos objetivos desse estudo:

1. Foi desenvolvido framework para modelo diagnóstico de avaliação de desempenho (Capítulo 04 – Item 4.5)
2. Framework de modelo diagnóstico de avaliação de desempenho validado por meio de análise textual. (Capítulo 04 - Item 4.5)

3. Modelo de diagnóstico organizacional aplicado em forma de questionário. (Capítulo 04 e item 4.5.1)
4. Dados coletados para avaliação e proposição do plano de ação (Capítulo 05)

Foi apresentado o plano de ação (capítulo 6) - objetivo principal do presente estudo, elaborado a partir dos resultados do questionário, gerado a partir de um modelo de diagnóstico proposto a partir do referencial teórico e análise textual desenvolvidos. O modelo diagnóstico é composto com um *framework* referencial com os principais indicadores a serem aplicados para avaliação do processo de ciclo de vida da terceirização.

Os resultados encontrados evidenciaram boa aderência ao processo existente, com o modelo diagnóstico desenvolvido como referência para avaliação. A maioria dos entrevistados concordaram que todas as fases do modelo diagnóstico estão bem relacionados com o processo de terceirização e ciclo de vida aplicáveis na empresa pública objeto desse estudo. De um total de 45 afirmativas, somente 7 não estavam adequados (15% das afirmativas).

As ações sugeridas no plano de ação foram implementação de algumas fases na etapa planejamento, como: Avaliações de impacto, estudos financeiros comparativos e análises de risco. Além disso, destaca-se que este trabalho teve diversas contribuições: bibliográfica, com um referencial teórico amplo e completo; gerencial, com o modelo de diagnóstico de avaliação de processo; e, prática, com o plano de ação desenvolvido.

É de suma importância destacar as limitações acerca do estudo; que devem ser reconhecidas e consideradas. Houve dificuldade com a adesão ao formulário de coleta de dados. A primeira limitação significativa refere-se ao público-alvo da pesquisa, que foi restrito ao setor de gestão de suprimentos e contratações da empresa, a justificativa tange com relação ao conhecimento das fases do processo da empresa. Portanto, é importante considerar as resistências e as mudanças organizacionais.

O setor de gestão de suprimentos e contratações está atualmente passando por uma reestruturação para realocação e reorganização de atividades, adicionalmente, a chegada de novos funcionários como parte da reestruturação representou outro desafio para a pesquisa. O sistema de trabalho híbrido, adotado pela maioria dos funcionários, acrescentou uma complexidade adicional à coleta de dados. Com muitos colaboradores não estavam

presencialmente em Brasília, tornou-se mais difícil realizar abordagens presenciais ou promover discussões mais aprofundadas acerca do questionário.

O planejamento operacional das áreas também soma aos desafios para a pesquisa. Parte das decisões estratégicas e dos estudos financeiros relacionados à terceirização é realizada exclusivamente pela alta gestão e comitês específicos, ficando restrita a esses grupos. Como esses estudos não são amplamente compartilhados dentro da empresa, pode ter restringido a capacidade de avaliar de maneira mais completa o impacto da terceirização em diferentes níveis organizacionais.

Outro ponto em que cabe ressaltar, na realidade do processo, a terceirização dos processos já existentes partiram da motivação e decisão a partir de incapacidade interna. Isso justifica a ausência no processo de etapa exclusiva que discuta a produção interna com relação à produção externa.

Além disso, a empresa, sendo uma entidade de economia mista e parte de um conglomerado, opera em um mercado competitivo e, portanto, impõe restrições quanto à divulgação de dados específicos que possam comprometer a marca ou revelar estratégias empresariais. Essas restrições limitaram a possibilidade de considerar informações detalhadas nos resultados da pesquisa, como a relação da terceirização com a estratégia e objetivos estratégicos.

Por fim, apesar das limitações enfrentadas, a pesquisa forneceu insights valiosos sobre o processo de terceirização e a avaliação de desempenho na empresa pública estudada. No entanto, para fortalecer as conclusões e ampliar a aplicabilidade dos resultados, futuras investigações devem considerar a análise e diagnóstico de empresas do primeiro setor e, também do terceiro setor, com uma maior interação com todos os *stakeholders* envolvidos, bem como outros segmentos, como por exemplo: serviços, logística, TI, entre outros.

## 5. REFERÊNCIAS

AIGBAVBOA, S.; MBOHWA, C. The murky waters of outsourcing: critical risks factors of outsourcing pharmaceutical outbound value chains. **Procedia manufacturing**, v. 43, p. 328–335, 2020.

ALDERFER, C. **The Practice of Organizational Diagnosis: Theory and Methods**. Oxford, England: Oxford University Press, 2011.

ALEEM, H. A.; ABU MUSA, A. A.; KAMEL, S. M. Information Technology Governance as an Approach to Reduce Risks of Outsourcing of Internal Audit and Information Technology "An Applied Study. 2022.

ANDRADE, P. H. C. DE. Proposta de melhoria por meio de kpi em uma empresa de movelaria com fornecedores no exterior. **Revista produção online**, v. 19, n. 4, p. 1398–1420, 2019.

ANDRADE DE SOUZA NETO, R. et al. Definindo indicadores de desempenho em projetos: uma análise qualitativa da literatura. **Exacta**, v. 17, n. 3, p. 131–148, 2019.

ASATIANI, A. et al. Impact of accounting process characteristics on accounting outsourcing - Comparison of users and non-users of cloud-based accounting information systems. **International journal of accounting information systems**, v. 34, n. 100419, p. 100419, 2019.

ATTADIA, L. C. DO L.; MARTINS, R. A. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Production**, v. 13, n. 2, p. 33–41, 2003.

AUDET, C. et al. Performance indicators in multiobjective optimization. **European journal of operational research**, v. 292, n. 2, p. 397–422, 2021.

AYABE, F.; PRADO, E. P. V. **Information technology outsourcing success factors: A systematic literature review**. Proceedings of the 15th CONTECSI International Conference on Information Systems and Technology Management. **Anais...TECSI**, 2018.

AYABE, F.; PRADO, E. P. V. OS SEIS FCS DA TERCEIRIZAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM ÓRGÃO PÚBLICO MUNICIPAL. **Revista Alcance**, v. 28, n. 1, p. 97–117, 2021.

BAATARTOGTOKH, B.; DUNBAR, W. S.; VAN ZYL, D. The state of outsourcing in the Canadian mining industry. **Resources policy**, v. 59, p. 184–191, 2018.

BACH-MORTENSEN, A. M.; GOODAIR, B.; BARLOW, J. Outsourcing and children's social care: A longitudinal analysis of inspection outcomes among English children's homes and local authorities. **Social science & medicine (1982)**, v. 313, n. 115323, p. 115323, 2022.

BALL, R.; HALWACHI, J. Performance indicators in higher education. **Higher education**, v. 16, n. 4, p. 393–405, 1987.

BARBOSA, L. C. M. et al. Performance indicators system for a metallurgical project portfolio management. **Gestão & produção**, v. 28, n. 4, 2021.

BERMUDES, W. L. et al. Tipos de Escalas Utilizadas em Pesquisas e Suas Aplicações. **Revista Vértices**, v. 18, n. 2, p. 7–20, 2016.

BONELLI, F.; CABRAL, S. Efeitos das Competências no Desempenho de Contratos de Serviços no Setor Público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 4, p. 487–509, 2018.

BOTYRIUTE, K. Employment precarization and skilled labour migration in western EU countries. **European integration studies**, v. 1, n. 17, p. 153–164, 2023.

BOURNE, M. et al. Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International journal of operations & production management**, v. 20, n. 7, p. 754–771, 2000.

BRASIL. **Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/aceso-a-informacao/banco-de-precos/legislacao/lei-no-8-666-de-21-de-junho-de-1993.pdf/view>>. Acesso em: 19 nov. 2023.

BRASIL. **Técnica de indicadores de desempenho para auditorias / Tribunal de Contas da União**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A158FE98EE0158FE D65C6D4BFF>>. Acesso em: 1 set. 2023a.

BRASIL. Lei n. 12.462, de agosto de 2011. **Casa Civil (CC), Brasil Presidência da República**; 2011b.

BRASIL. Projeto de Implantação do Centro de Serviços Compartilhados da Infraero; Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária. **Escola Nacional de Administração Pública**, 2019.

BRASIL. **L14133**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm)>. Acesso em: 19 nov. 2023.

BRASIL. **Manual de indicadores do Plano Plurianual 2020-2023**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento-e-orcamento/plano-plurianual-ppa/arquivos/manual-indicadores-ppa-2020-2023.pdf>>.

BRIGNALL, T. J. et al. Product costing in service organizations. **Management accounting research**, v. 2, n. 4, p. 227–248, 1991.

BUI, Q. N.; LEO, E.; ADELAKUN, O. Exploring complexity and contradiction in information technology outsourcing: A set-theoretical approach. **Journal of strategic information systems**, v. 28, n. 3, p. 330–355, 2019.

BUSTINZA, O. F.; ARIAS-ARANDA, D.; GUTIERREZ-GUTIERREZ, L. Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms. **International journal of production economics**, v. 126, n. 2, p. 276–288, 2010.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513–518, 2013.

CAMPOS, A. G. TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL: AVALIAÇÃO DO MARCO LEGAL E ESCLARECIMENTOS SOBRE O PROJETO DE LEI NO 4.330/2004. **IPEA**, p. 1–28, 2015.

CANDIAN, N. F.; ROCHA, J. M. DA (ORIENTADOR). **Implementação de indicadores de gestão no setor de compras**. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5039>: Escola Nacional de Administração Pública, 2019.

CÂNDIDO, C. N. DA S.; CÂNDIDO, L. F.; LIMA, S. H. DE O. Analysis of the performance measurement process of a 3PL provider: the case of a multinational company. **Gestão & produção**, v. 28, n. 4, 2021.

CÂNDIDO, L. F.; LIMA, S. H. DE O.; BARROS NETO, J. DE P. Medição e gestão de desempenho em empresas construtoras. **Ambiente construído**, v. 20, n. 1, p. 195–214, 2020.

CARDOSO, S. K. A. B. Governança nas contratações públicas: um estudo na Prefeitura de Condado/PE a partir das contribuições da Lei n. 14.133/2021 na eficiência e na eficácia das suas políticas públicas. **CARDOSO, Silvia Karina Alves Barros. Governança nas Contratações Públicas: um estudo na prefeitura de Condado/PE a partir das contribuições da Lei n.**, v. 14, p. 133, 2023.

CARNEIRO, F. M. A. A Terceirização Na Administração Pública: Vantagens, Desvantagens E Ameaças Ao Regime Jurídico Das Relações Do Trabalho. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, v. 2, n. 2, p. 61, 2016.

CGU. **RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO - Contratos de Terceirização - Secretaria Federal de Controle Interno**. [s.l.] Ministério da Economia, 2019.

CHEN, K.; ZHAO, H.; XIAO, T. Outsourcing contracts and ordering decisions of a supply chain under multi-dimensional uncertainties. **Computers & industrial engineering**, v. 130, p. 127–141, 2019.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 1–22, 1972.

CHOI, J. J. et al. Outsourcing flexibility under financial constraints. **Journal of corporate finance**, v. 67, n. 101890, p. 101890, 2021.

CHRISTIAN, M. Introducing key performance indicators: Perspective of higher education performance monitoring and evaluation in Nigeria. **Journal of Education and Practice**, p. 130–135, 2014.

CNI. Terceirização é elo estratégico na produção da indústria. **SONDAGEM ESPECIAL**, v. 1, n. 1, p. 68–76, 2017.

CORDELLA, A.; WILLCOCKS, L. Government policy, public value and IT outsourcing: The strategic case of ASPIRE. **Journal of strategic information systems**, v. 21, n. 4, p. 295–307, 2012.

COSTA, M. DA S. O Sistema de Relações de Trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual. **Revista brasileira de ciências sociais**, v. 20, n. 59, p. 111–131, 2005.

CULLEN, S.; SEDDON, P. B.; WILLCOCKS, L. P. IT outsourcing configuration: Research into defining and designing outsourcing arrangements. **Journal of strategic information systems**, v. 14, n. 4, p. 357–387, 2005.

DA COSTA, L. M. et al. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UMA PROPOSTA DE INDICADORES BASEADA NA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE O TEMA. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 3, p. 109, 2019.

DA HORA, H. R. M.; VIERA, L. E. V. SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: EVOLUÇÃO E ATUALIDADE. **Perspectivas Online 2007 - 2011**, v. 2, n. 5, 2014.

DAHAB, S.; AMARAL, F. Outsourcing and Strategic Outsourcing. Em: **IT Outsourcing**. [s.l.] IGI Global, 2010. p. 258–266.

DAVIES, C. A.; CAMPBELL, T. A strategic partnership in outsourcing: a public sector case study. Em: **Decision Support in Organizational Transformation**. Boston, MA: Springer US, 1997. p. 200–210.

DE PAULA, M. A.; DE CASTRO SANTOS VERGUEIRO, W. Avaliação de desempenho em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de indicadores. **Informacao & sociedade**, v. 28, n. 1, 2018.

DELONE, W. H.; MCLEAN, E. R. Information systems success: The quest for the dependent variable. **Information systems research : ISR**, v. 3, n. 1, p. 60–95, 1992.

DENG, S.; XU, J. Manufacturing and procurement outsourcing strategies of competing original equipment manufacturers. **European journal of operational research**, v. 308, n. 2, p. 884–896, 2023.

DIAS FERREIRA, A. M.; BARBIN LAURINDO, F. J. Decisão de terceirização durante o processo de desenvolvimento de novos serviços de Tecnologia da Informação (TI): Uma contribuição à teoria de processo de desenvolvimento de novos serviços. **Produto & Produção**, v. 10, n. 1, 2009.

DRUCK, G. et al. A Terceirização no serviço público : particularidades e implicações. 2018.

DUQUE CEBALLOS, J. L. et al. Modelo de gestion humana para empresas de business process outsourcing. **Revista científica Pensamiento y Gestión**, n. 49, p. 215–243, 2020.

EL MOKRINI, A.; AOUAM, T. A decision-support tool for policy makers in healthcare supply chains to balance between perceived risk in logistics outsourcing and cost-efficiency. **Expert systems with applications**, v. 201, n. 116999, p. 116999, 2022.

FEHRENBACHER, D. D.; WIENER, M. The dual role of penalty: The effects of IT outsourcing contract framing on knowledge-sharing willingness and commitment. **Decision support systems**, v. 121, p. 62–71, 2019.

FERREIRA, C.; BRESCIANI, L. P.; MAZZALI, L. **Centros de Serviços Compartilhados: da experiência britânica às perspectivas de inovação na Gestão Pública Brasileira**. [s.l.] Revista do Serviço Público Brasília, 2010.

FERREIRA, D. F. G. TERCEIRIZAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, v. 10, n. 39, p. 67–91, 2019.

FITZ-GIBBON, C. T. **BERA Dialogues**. [s.l.] Multilingual Matters, 1990.

FRANÇA, A. C. L. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**. [s.l.] Saraiva Educação S.A, 2017.

FREIRE; DE OLIVEIRA, F. N. **COMPRAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA: instrumento de análise de desempenho para instituições federais**. Disponível em: <[https://portais.univasf.edu.br/profiap/compras-publicas-na-educacao-brasileira\\_instrumento-de-analise-de-desempenho-para-instituicoes-federais\\_fabricianadja\\_profiap.pdf](https://portais.univasf.edu.br/profiap/compras-publicas-na-educacao-brasileira_instrumento-de-analise-de-desempenho-para-instituicoes-federais_fabricianadja_profiap.pdf)>. Acesso em: 1 set. 2023.

FREITAS JUNIOR, V. et al. Ontologia para representação de tempo no contexto de indicadores de desempenho. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 23, n. 3, p. 3–24, 2018.

FUNDIN, A. et al. Challenges and propositions for research in quality management. **International journal of production economics**, v. 199, p. 125–137, 2018.

GAMBAL, M.-J.; ASATIANI, A.; KOTLARSKY, J. Strategic innovation through outsourcing – A theoretical review. **Journal of strategic information systems**, v. 31, n. 2, p. 101718, 2022.

GEODECKI, T. **The development of European business services value chains. In: Outsourcing in European Emerging Economies: Territorial Embeddedness and Global Business Services**. [s.l.] Routledge Cham, 2020.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International journal of operations & production management**, v. 16, n. 8, p. 63–80, 1996.

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

GORLA, N.; SOMERS, T. M. The impact of IT outsourcing on information systems success. **Information & management**, v. 51, n. 3, p. 320–335, 2014.

HAO, J. **IT outsourcing risk assessment for Chinese enterprises based on service sciences and factor analysis**. 2009 IEEE International Conference on Grey Systems and Intelligent Services (GSIS 2009). **Anais...IEEE**, 2009.

HUAI, J. **Develop IT outsourcing contract based on QFD**. 2009 International Conference on Management and Service Science. **Anais...IEEE**, 2009.

HUANG, C. D.; GOO, J. Rescuing IT outsourcing: Strategic use of service-level agreements. **IT professional**, v. 11, n. 1, p. 50–58, 2009.

HUANG, H.; HU, M.; XU, H. Time-and-materials or revenue-sharing? Implications of monitoring for software outsourcing contract. **Information & management**, v. 60, n. 3, p. 103776, 2023.

HUGHES, M. D.; BARTLETT, R. M. The use of performance indicators in performance analysis. **Journal of sports sciences**, v. 20, n. 10, p. 739–754, 2002.

IMHOFF, M. M.; MORTARI, A. P. **TERCEIRIZAÇÃO, VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA AS EMPRESAS**. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5902/198109466219>>. Acesso em: 30 out. 2023.

ISO11620: **Information and documentation - Library performance indicators**. [s.l: s.n.].

KARIMI-ALAGHEHBAND, F.; RIVARD, S. IT outsourcing success: A dynamic capability-based model. **Journal of strategic information systems**, v. 29, n. 1, p. 101599, 2020.

KATO, A. **Software industry in Okinawa: The critical success factors for the Japanese Bangalore**. Proceedings of the CUBE International Information Technology Conference. **Anais...New York, NY, USA: ACM**, 2012.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International journal of operations & production management**, v. 22, n. 11, p. 1222–1245, 2002.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. Measuring performance in a changing business environment. **International journal of operations & production management**, v. 23, n. 2, p. 213–229, 2003.

KIAN, T. Terceirização na administração pública. **Revista do Direito Público**, v. 1, n. 2, p. 227, 2006.

KONZEN, H.; ANDRADES, P. C. BPO Financeiro: A terceirização das rotinas financeiras para pequenas e médias empresas. **REVISTA DE CONTABILIDADE DOM ALBERTO**, v. 12, n. 23, p. 78–105, 2023.

KRANZ, J. Strategic innovation in IT outsourcing: Exploring the differential and interaction effects of contractual and relational governance mechanisms. **Journal of strategic information systems**, v. 30, n. 1, p. 101656, 2021.

KROES, J. R.; GHOSH, S. Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. **Journal of operations management**, v. 28, n. 2, p. 124–143, 2010.

KRONAWITTER, K.; WENTZEL, C.; PAPADAKI, M. **IT application outsourcing in Europe: Long-term outcomes, success factors and implications for ITO maturity**. 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences. **Anais...IEEE**, 2013.

LACITY, M. C. et al. Business Process Outsourcing studies: A critical review and research directions. **Journal of information technology**, v. 26, n. 4, p. 221–258, 2011.

LACITY, M. C.; KHAN, S. A.; WILLCOCKS, L. P. A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. **Journal of strategic information systems**, v. 18, n. 3, p. 130–146, 2009.

LAHIRI, S. et al. Performance implications of outsourcing: A meta-analysis. **Journal of business research**, v. 139, p. 1303–1316, 2022.

LEMSTRA, M. A. M. S.; DE MESQUITA, M. A. Industry 4.0: a tertiary literature review. **Technological forecasting and social change**, v. 186, n. 122204, p. 122204, 2023.

LI, D.; CHEN, J.; LIAO, Y. Outsourcing strategy in the presence of the customer returns. **International journal of production economics**, v. 240, n. 108217, p. 108217, 2021.

LIU, Y.; TYAGI, R. K. Outsourcing to convert fixed costs into variable costs: A competitive analysis. **International journal of research in marketing**, v. 34, n. 1, p. 252–264, 2017.

LOU, Y. et al. Logistics service outsourcing choices in a retailer-led supply chain. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 141, n. 101944, p. 101944, 2020.

LU, F. et al. **Risk evaluation of IT outsourcing using Risk-matrix**. Proceeding of the 11th World Congress on Intelligent Control and Automation. **Anais...IEEE**, 2014.

LUGOBONI, L. F. et al. Management systems by performance indicators of higher education institutions: proposal of a model. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 3, p. 655–673, 2021.

LUO, J. et al. Service outsourcing strategy decision for value creation in manufacturing firms. **Journal of management science and engineering**, v. 7, n. 2, p. 365–386, 2022.

MACHADO, F. S. K.; GIONGO, C. R.; MENDES, J. M. R. Terceirização e Precarização do Trabalho. **Revista Psicologia Política**, p. 227–240, 2016.

MAGNANI, G.; ZUCHELLA, A.; STRANGE, R. The dynamics of outsourcing relationships in global value chains: Perspectives from MNEs and their suppliers. **Journal of business research**, v. 103, p. 581–595, 2019.

MANDELA; ZACARIAS., V. **Impacto das negociações sindicais no Orçamento Público Federal : análise das despesas com serviços terceirizados nos exercícios de 2007 a 2011.** [s.l: s.n.].

MANN, A. **Information technology and the related services industry: Evaluating India's success factors.** 2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences. **Anais...IEEE**, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1109/hicss.2009.259>>

MARASCO, A. Third-party logistics: A literature review. **International journal of production economics**, v. 113, n. 1, p. 127–147, 2008.

MARTINS, L. A. Terceirização de tecnologia da informação no setor público: a influência do nível de terceirização sobre o desempenho das organizações públicas brasileiras. 2022.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso (Tese (Doutorado)).** Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/35468136\\_Sistemas\\_de\\_medicao\\_de\\_desempenho\\_o\\_um\\_modelo\\_para\\_estruturacao\\_do\\_uso](https://www.researchgate.net/publication/35468136_Sistemas_de_medicao_de_desempenho_um_modelo_para_estruturacao_do_uso)>. Acesso em: 30 out. 2023.

MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. DE O. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & produção**, v. 5, n. 3, p. 298–311, 1998.

MICHELI, P.; NEELY, A. Performance measurement in the public sector in England: Searching for the golden thread. **Public administration review**, v. 70, n. 4, p. 591–600, 2010.

MODAK, M.; PATHAK, K.; GHOSH, K. K. Performance evaluation of outsourcing decision using a BSC and Fuzzy AHP approach: A case of the Indian coal mining organization. **Resources policy**, v. 52, p. 181–191, 2017.

MORAIS, B. O. DE; COSTA, E. L. X. Gestão dos contratos da terceirização na administração pública do estado do Rio de Janeiro. 2017.

MORENO, V.; COELHO, M.; PITASSI, C. Outsourcing of IT and absorptive capacity: A multiple case study in the Brazilian insurance sector. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 1, p. 97–113, 2020.

MTSWENI, P.; MOKWENA, S. N.; MOETI, M. N. The impact of outsourcing information technology services on business operations. **South African journal of information management**, v. 23, n. 1, 2021.

NAKAGAWA, M. Ferramenta 5W2H: plano de ação para empreendedores. **Globo**, 2012.

NARAIN, R. S.; MISHRA, S. K. Cost mitigation impact and measurement material in outsourcing HR functions in Indian banks. **Materials today: proceedings**, v. 63, p. 35–39, 2022.

NASCIMENTO, S. DO et al. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração**, p. 373–391, 2011.

NEELY, A. et al. Designing performance measures: a structured approach. **International journal of operations & production management**, v. 17, n. 11, p. 1131–1152, 1997.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International journal of operations & production management**, v. 19, n. 2, p. 205–228, 1999.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CONSULTING, A. **Perspectives on Performance: The Performance Prism**. Disponível em: <<https://www.exinfm.com/pdf/files/prismarticle.pdf>>. Acesso em: 1 set. 2023.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The performance prism in practice. **Measuring business excellence**, v. 5, n. 2, p. 6–13, 2001.

NEELY, A. D.; ADAMS, C.; KENNERLEY. **The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success**. Disponível em: <[https://www.academia.edu/download/54855048/NM\\_Performance\\_Prism.pdf](https://www.academia.edu/download/54855048/NM_Performance_Prism.pdf)>. Acesso em: 1 set. 2023.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, v. 15, n. 4, p. 80–116, 1995.

OKOSHI, C. Y.; PINHEIRO DE LIMA, E.; GOUVEA DA COSTA, S. E. Performance cause and effect studies: Analyzing high performance manufacturing companies. **International journal of production economics**, v. 210, p. 27–41, 2019.

OLADAPO, S. et al. **Managing risk of IT security outsourcing in the decision-making stage**. 2009 International Conference on Computational Science and Engineering. **Anais...IEEE**, 2009.

OLIVEIRA, T. M. V. Escalas de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Administração On Line**, v. 2, n. 2001, 2009.

OSHRI, I. et al. Global sourcing: recent trends and issues. **Information technology & people**, v. 22, n. 3, p. 192–200, 2009a.

OSHRI, I. et al. Global sourcing: recent trends and issues. **Information technology & people**, v. 22, n. 3, p. 192–200, 2009b.

OSHRI, I.; KOTLARSKY, J.; WILLCOCKS, L. P. **The handbook of global outsourcing and offshoring**. London: Palgrave Macmillan UK, 2009.

PADULA, A. D.; VANDON, J. Uma metodologia de diagnóstico global para consultoria de gestão de pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 31, p. 32–43, 3 jan. 1996.

PALIAGA, M. Strateško Planiranje I Outsourcing - Budućnost Hrvatskih Komunalnih Poduzeća. **Ekonomski Istraživanja**, 2007.

PATEL, C. et al. HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function. **Journal of business research**, v. 103, p. 397–406, 2019.

PAVANI, D. A. B.; BATALHA, M. O. Proposta de um conjunto de indicadores de desempenho em agroindústrias: o caso de usinas sucroalcooleiras. **Revista produção online**, v. 21, n. 1, p. 28–50, 2021.

PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; D'AVILA, L. C.; PEREIRA, F. D. S. INDICADORES DE DESEMPENHO EM SERVIÇOS E PRODUÇÃO: PROPOSTA DE MAPEAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA À LUZ DA BIBLIOMETRIA. **Sinergia**, v. 22, n. 2, p. 61–73, 2018.

PFALLER, R. et al. **Antecedents of IT outsourcing -- A longitudinal approach**. 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences. **Anais...IEEE**, 2014.

PHADERMROD, B.; CROWDER, R. M.; WILLS, G. B. Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. **International journal of information management**, v. 44, p. 194–203, 2019.

PING, C.; FUJI, C.; JIAN, Z. **A multi-objective model of information system outsourcing decision for suppliers selection**. 2009 International Conference on Computational Intelligence and Natural Computing. **Anais...IEEE**, 2009.

PLUGGE, A.; BOUWMAN, H.; MOLINA-CASTILLO, F.-J. Outsourcing capabilities, organizational structure and performance quality monitoring: Toward a fit model. **Information & management**, v. 50, n. 6, p. 275–284, 2013.

PRAWESH, S.; CHARI, K.; AGRAWAL, M. Industry norms as predictors of IT outsourcing behaviors. **International journal of information management**, v. 56, n. 102242, p. 102242, 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. **Feevale**, 2013.

QUINLAN, M.; MAYHEW, C. Precarious employment and workers' compensation. **International journal of law and psychiatry**, v. 22, n. 5–6, p. 491–520, 1999.

QUINTANA, L. et al. Regional inequality and labour precariousness: An empirical regional analysis for Brazil, Mexico and Equador. **Regional science policy & practice**, v. 12, n. 1, p. 61–81, 2020.

RACHELLO, L. C.; DE OLIVEIRA MUNHOZ, A. R. A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS. **Vianna Sapiens**, v. 4, n. 2, p. 25–25, 2013.

RANGANATHAN, S. R. Prolegomena to Library Classification. **Bombay: Asia Publishing House**, 1967.

RAVI, S. P.; JAIN, R. K.; SHARMA, H. P. An analysis of Business Process Outsourcing strategies of public and private sector banks in India. **International Business & Economics Research Journal (IBER)**, v. 10, n. 2, 2011.

RICHTER, P. C.; BRÜHL, R. Shared service center research: A review of the past, present, and future. **European management journal**, v. 35, n. 1, p. 26–38, 2017.

ROH, S.; LIN, H. H.; JANG, H. Performance indicators for humanitarian relief logistics in Taiwan. **The asian journal of shipping and logistics**, v. 38, n. 3, p. 173–180, 2022.

SADER, A. T. Terceirização logística: visões do contratante e contratado. 2007.

SALECK, L. J. **Outsourcing: An historical review for the projection of future savings**. [s.l.] Air Force Institute of Technology, 1998.

SALMAN, R. **Exploring capability maturity models and relevant practices as solutions addressing IT service offshoring project issues**. [s.l.] Portland State University Library, 2000.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. DEL P. B. Metodologia de pesquisa. **ed. Porto Alegre: Penso**, 2013.

SANTOS, M. M. DE O. et al. Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 1, p. 192–212, 2019.

SANTOS, N. M. L.; ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B. DE. Valores Públicos e Contratação de Serviços Terceirizados: Desafios no Setor Público. **Administração Pública e Gestão Social**, p. 1–18, 2019.

SCHMIDT, J. L. et al. Uma revisão sistemática da produção científica sobre os indicadores de desempenho na forma de artefatos da contabilidade gerencial no Século XXI. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 1489–1511, 2022.

SENA, L.; SANTOS, N.; ALMEIDA, F. **Gestão de Riscos de Contratos da Terceirização no Setor Público: uma Análise para uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.22561/cvr.v30i2.4971>>. Acesso em: 30 out. 2023.

SHAUMI, F. Z. et al. Designing of business performance measurement instruments of notify coffee with Balanced Scorecard. **International Journal of Entrepreneurship and Business Management**, v. 1, n. 1, p. 1–9, 2022.

SILVA, B. F. A. DE A. B. DA et al. ANÁLISE DA TERCEIRIZAÇÃO EM ESCOLAS PÚBLICAS LOCALIZADAS EM MUNICÍPIOS DA BAIXADA FLUMINENSE. **Revista Foco**, v. 16, n. 1, p. e784, 2023.

SILVA, M. B. DA. A teoria da classificação facetada na modelagem de dados em banco de dados computacionais. 2011.

SILVA, S. S. DA. **Avaliação da implementação de indicadores de desempenho no Programa Gestão de Compras Governamentais do Distrito Federal**. [s.l.] Unb, 2019.

SKIPWORTH, H.; DELBUFALO, E.; MENA, C. Logistics and procurement outsourcing in the healthcare sector: A comparative analysis. **European management journal**, v. 38, n. 3, p. 518–532, 2020.

SMOGAVEC, T.; PELJHAN, D. Determinants of outsourcing satisfaction: The case of Slovenian SMEs. **Economic and business review**, v. 19, n. 2, 2017.

SONG, W. et al. Risk evaluation of information technology outsourcing project: An integrated approach considering risk interactions and hierarchies. **Engineering applications of artificial intelligence**, v. 113, n. 104938, p. 104938, 2022.

SOUIFI, A. et al. Uncertainty of key performance indicators for Industry 4.0: A methodology based on the theory of belief functions. **Computers in industry**, v. 140, n. 103666, p. 103666, 2022.

STAL, E.; MORGANTI, F. Brazilian multinationals in information technology: Software production and the offshoring of services. **RAI revista de administração e inovação**, v. 8, n. 4, 2012.

TANGEN, S. **Evaluation and revision of performance measurement systems**. [s.l.] WoxénCentrum at The Royal Institute of Technology (KTH) {Kungl. Tekniska högskolan i Stockholm. Institutionen för industriell produktion};, 2004.

TATICCHI, P.; BALACHANDRAN, K.; TONELLI, F. Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. **Measuring business excellence**, v. 16, n. 2, p. 41–54, 2012.

TEIXEIRA, H. J.; DO PRADO FILHO, R. M.; CINTRA, H. J. T. L. **DILEMAS E PERSPECTIVAS DA TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO. II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 17: Terceirização: solução ou problema?** [s.l.] Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração – CONSAD, 2009.

THATCHER, M. E. et al. **IT outsourcing: Assessing the antecedents and impacts of knowledge integration**. 2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences. **Anais...IEEE**, 2011.

UNB. **Manual de Fiscalização de Contratos de Serviços Terceirizados com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra na FUB**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://proad.ifmt.edu.br/media/filer\_public/ef/60/ef60538e-aea6-4993-abef-7f6afc17d1e3/manual\_de\_fiscalizacao\_de\_contratos\_-\_unb.pdf>.

VALIYATTOOR, V.; BHANDARI, A. K. Outsourcing and firm performance nexus: An analysis using the conventional and panel double-bootstrap procedure. **Research in international business and finance**, v. 54, n. 101279, p. 101279, 2020.

VAN LIER, J.; DOHMEN, T. **Benefits management and strategic alignment in an IT outsourcing context**. 2007 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07). **Anais...IEEE**, 2007.

VAXEVANOU, A.; KONSTANTOPOULOS, N. Basic principles the philosophy of outsourcing. **Procedia, social and behavioral sciences**, v. 175, p. 567–571, 2015.

VIEIRA, J. B. **Governança, gestão de riscos e integridade**. 240. ed. SAIS - 240: Enap, 2019.

WAN, J.-P. et al. **Empirical study on IT outsourcing partnership with Relational Exchange Theory**. 2008 International Conference on Management Science and Engineering 15th Annual Conference Proceedings. **Anais...IEEE**, 2008.

WEI, Z. et al. Outsourcers' control mechanisms, vendors' contract schemas, and project performance in cross-border IT outsourcing: A vendor's perspective. **Industrial marketing management**, v. 92, p. 202–214, 2021.

WIEDEMANN, A.; WEEGER, A.; GEWALD, H. Organizational structure vs. Capabilities: Examining critical success factors for managing IT service delivery. **International Journal on IT/Business Alignment and Governance**, v. 6, n. 1, p. 50–70, 2015.

WIESINGER, A.; BEIMBORN, D. **How management actions affect social exchanges in outsourcing relationships**. 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences. **Anais...IEEE**, 2013.

WILLCOCKS, L. et al. It and business process outsourcing: The knowledge potential. **Information systems management**, v. 21, n. 3, p. 7–15, 2004.

WILLCOCKS, L.; CULLEN, S. **Intelligent IT Outsourcing**. [s.l.] Routledge, 2013.

WOLVERTON, C. C. et al. Outsourcing success in the eye of the beholder: Examining the impact of expectation confirmation theory on IT outsourcing. **Information & management**, v. 57, n. 6, p. 103236, 2020.

XIA, X. et al. **Customer satisfaction feedback in an IT outsourcing company: A case study on the insigma Hengtian company**. Proceedings of the 19th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering. **Anais...**New York, NY, USA: ACM, 2015.

XIE, L. et al. Outsourcing or reshoring? A manufacturer's sourcing strategy in the presence of government subsidy. **European journal of operational research**, v. 308, n. 1, p. 131–149, 2023.

YANG, D.-H. et al. Developing a decision model for business process outsourcing. **Computers & operations research**, v. 34, n. 12, p. 3769–3778, 2007.

YAO, Y.; WATSON, E.; KAHN, B. K. Application service providers: Market and adoption decisions. **Communications of the ACM**, v. 53, n. 7, p. 113–117, 2010.

YUAN, Y. et al. The impact of transaction attributes on logistics outsourcing success: A moderated mediation model. **International journal of production economics**, v. 219, p. 54–65, 2020.

YUANYUAN, C.; SUANG, H. C. **Contract renegotiation and bargaining power: Evidence from IT-related outsourcing agreements**. Proceedings of the 14th Annual International Conference on Electronic Commerce. **Anais...**New York, NY, USA: ACM, 2012.

ZAITSEV, A.; BUNKER, D. Developing an ontological view of outsourcing. 2016.

ZAPATA JARAMILLO, C. M.; CASTRO ROJAS, L. F. Pre-conceptual-schema-based patterns for deriving key performance indicators from strategic objectives. **Ingeniería e Investigación**, v. 37, n. 2, p. 120–128, 2017.

ZHANG, H.; LIU, J.; YAN, Z. **A research of outsourcing decision-making based on outsourcing market maturity**. 2008 International Symposium on Electronic Commerce and Security. **Anais...IEEE**, 2008.

ZHANG, L.-H. et al. Outsourcing strategy of an original equipment manufacturer in a sustainable supply chain: Whether and how should a contract manufacturer encroach? **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 174, n. 103132, p. 103132, 2023.

ZHANG, Y. et al. Effects of risks on the performance of business process outsourcing projects: The moderating roles of knowledge management capabilities. **International journal of project management**, v. 36, n. 4, p. 627–639, 2018.

ZHARFPEYKAN, R.; AKROYD, C. Factors influencing the integration of sustainability indicators into a company's performance management system. **Journal of cleaner production**, v. 331, n. 129988, p. 129988, 2022.

ZHU, W. et al. The role of outsourcing management process in improving the effectiveness of logistics outsourcing. **International journal of production economics**, v. 188, p. 29–40, 2017.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – Relação de elementos com as palavras de frequência do Iramuteq

Palavra	Frequência	Relações dos Elementos
Atividade	125	Atividade Absorção Ambiente Execução da atividade Impactos Objetivos Penalidades Processos Relações Resultados
Capacidade	233	Capacidade Interna Recursos Resultados Desempenho Requerido Execução da Atividade Infraestrutura Recursos Resultados
Cliente	509	Ambiente Avaliações Impactos Indicadores Informação Interações Mercado Objetivos Recursos Resultados
Conhecimento	191	Conhecimento Critérios Seleção Negociação Levantar opções Flexibilidade e Revisão periódica
Contrato	166	Prazos Due Diligence Elaboração proposta Leis incidentes Leis incidentes da atividade Leis Incidentes da terceirização
Custo	182	Justificativa Econômica Mercado Orçamento Recursos Resultados
Desempenho	239	Monitoramento Desempenho requerido

		Aprimoramento Avaliações Indicadores I ncentivos Negociação Objetivos Requisitos Resultados
Desenvolvimento	114	Processos Ambiente Atividade Execução da Atividade Infraestrutura Mercado Recursos
Dever	215	Monitoramento Desempenho Requerido Aprimoramento Avaliações Indicadores Incentivos Negociação Objetivos Requisitos Resultados
Empresa	374	Ambiente Capacidade Interna Desempenho Requerido Infraestrutura Negociação Objetivos Perfil Fornecedor Renovação Vantagem Sustentável
Equipa	105	Capacidade Interna Execução Da Atividade Infraestrutura Objetivos Processos Resultados
Estar	264	Absorção Processos Ambiente Atividade Avaliações Capacidade Interna Indicadores Melhorias Prazos
Estratégia	149	Vantagem Vantagem Sustentável Due Diligence

		Indicadores Justificativa Econômica Mercado Obrigatoriedades Processos
Estrutura	111	Atividade Definir Local Execução Da Atividade Infraestrutura Melhorias Processos Resultados
Exemplo	169	Capacidade Interna Execução Da Atividade Infraestrutura Mercado Perfil Fornecedor Processos Relações
Forma	104	Opções Atividade Absorção Ambiente
Fornecedor	687	Perfil Fornecedor Escolher Fornecedor Ambiente Aprimoramento Incentivos Negociação Obrigatoriedades Penalidades Vantagem Sustentável
Fornecer	111	Absorção Atividade Capacidade Interna Execução Da Atividade Implementação/Transferência Interações Melhorias Monitoramento Prazos
Gestão	122	Execução Da Atividade Implementação/Transferência Prazos Execução Da Atividade Impactos Indicadores Objetivos Renovação Resultados
Governança	112	Aprimoramento Avaliações

		Due Diligence Impactos Justificativa Econômica Melhorias Processos Resultados
Local	111	Atividade Critérios Seleção Definir Local Escolher Fornecedor Incentivos Mercado Opções Relações Negociação
Modelo	119	Processos Ambiente Atividade Avaliações Capacidade Interna Indicadores Melhorias Prazos
Negócio	236	Absorção Processos Ambiente Atividade Avaliações Capacidade Interna      Indicadores Melhorias Prazos
Nível	134	Ambiente Atividade Avaliações Capacidade Interna Indicadores Melhorias Prazos
Offshore	167	Atividade Critérios Seleção Definir Local Escolher Fornecedor Incentivos Mercado Opções Relações Negociação
Organização	257	Requisitos

		Atividade Elaboração Proposta Flexibilidade E Revisão Periódica Impactos Infraestrutura Monitoramento Penalidades Resultados
País	146	Absorção Critérios Seleção Definir Local Escolher Fornecedor Implementação/Transferência Justificativa
Principal	174	Atividade Impactos Indicadores Informação Melhorias Objetivos Processos Resultados
Processo	395	Absorção Prazos Processos Renovação Processos
Projeto	167	Atividade Avaliações Indicadores Informação Justificativa Econômica Monitoramento Objetivos Recursos Requisitos
Qualidade	111	Melhorias Requisitos Avaliações Execução da atividade Indicadores Processos Resultados
Relação	140	Relações Atividade Negociação Melhorias Objetivos Interações Renovação Resultados Informação

		Atividade
Relacionamento	102	Obrigatoriedades Interações Relações Atividade Execução da atividade Informação Interações Monitoramento Prazos Recursos Resultados
Risco	123	Impactos Mercado Informação Atividade Execução da atividade Interações
Serviço	298	Absorção Infraestrutura Execução da atividade Impactos Indicadores Requisitos Objetivos Penalidades
Sistema	130	Informação Interações Infraestrutura Impactos <i>Due Diligence</i> Execução da atividade
Sourcing	110	Opções Definir Local Implementação/transferência Mercado Requisitos Obrigatoriedades Objetivos Levantar opções
Terceirização	455	Absorção Atividade Perfil Fornecedor Processos Relações Resultados Prazos Vantagem Vantagem sustentável <i>Due Diligence</i> Obrigatoriedades

Fonte: Elaboração própria (2024).

## Apêndice B - Questionário - Perfil do respondente

Tópicos	Respostas
Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Outro
Faixa de idade	<input type="checkbox"/> Menos de 25 anos <input type="checkbox"/> Entre 26 e 35 anos <input type="checkbox"/> Entre 36 e 45 anos <input type="checkbox"/> Entre 46 e 55 anos <input type="checkbox"/> Acima de 55 anos
Cargo	<input type="checkbox"/> Técnico (incluindo administrativo/operação) <input type="checkbox"/> Analista (incluindo administrativo/operação)
Função	<input type="checkbox"/> Técnico Especialista (incluindo todos os níveis) <input type="checkbox"/> Gerente de Grupo (incluindo todos os níveis) <input type="checkbox"/> Gerente de TIC (incluindo todos os níveis) <input type="checkbox"/> Gerente de Divisão <input type="checkbox"/> Assessor Junior <input type="checkbox"/> Assessor Pleno <input type="checkbox"/> Assessor Sênior <input type="checkbox"/> Analista de TIC <input type="checkbox"/> Não aplicado
Tempo de empresa	<input type="checkbox"/> Menos de 5 anos <input type="checkbox"/> Entre 6 e 10 anos <input type="checkbox"/> Entre 11 e 15 anos <input type="checkbox"/> Mais de 16 anos
Tempo no setor	<input type="checkbox"/> Menos de 3 anos <input type="checkbox"/> Entre 4 e 6 anos <input type="checkbox"/> Entre 7 e 9 anos <input type="checkbox"/> Mais de 9 anos
Área de Formação	<input type="checkbox"/> Ciências Exatas (Engenharias, Matemática, Física e correlatas) <input type="checkbox"/> Ciências da Saúde (Medicina, Odontologia, Educação Física e correlatas) <input type="checkbox"/> Ciências Sociais Aplicadas (Direito, Administração, Economia e correlatos) <input type="checkbox"/> Ciências Humanas (Educação, Filosofia, Sociologia, Psicologia, Ciência Políticas e correlatos)

	<input type="checkbox"/> Outra área de formação
Nível de Formação	<input type="checkbox"/> Médio/Técnico <input type="checkbox"/> Graduação incompleta <input type="checkbox"/> Graduação completa <input type="checkbox"/> Pós-graduação (Especialização/MBA) <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Outros (detalhar)
Estado Civil	<input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> União Estável <input type="checkbox"/> Outros
Área/Setor	<input type="checkbox"/> Divisão de Planejamento e Importação <input type="checkbox"/> Divisão de Licitações e Compras <input type="checkbox"/> Divisão da Gestão de Contratos com Clientes <input type="checkbox"/> Divisão de Gestão de Contratos com Fornecedores <input type="checkbox"/> Projeto de Inovação em Compras <input type="checkbox"/> Outra

**Quadro - Questionário Diagnóstico/Avaliação Organizacional**

DIMENSÃO	VETOR	Responda o quanto você concorda com a afirmativa abaixo, tendo em vista a decisão de terceirização.	Discordo completamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
PLANEJAMENTO	MOTIVAÇÃO	A terceirização aumentaria a eficiência da empresa. (Há método para avaliar se é mais vantajoso terceirizar este produto/serviço do que executar o serviço utilizando a própria infraestrutura)					
		A terceirização traria benefícios para os nossos processos. (Há avaliação do processo para analisar se a terceirização trará contribuição para os processos, se comparado a executar o serviço internamente).					
		A instabilidade do ambiente favorece a terceirização. (Há estudo direcionado para avaliar estabilidade (ausência ou baixa oscilação) do ambiente interno da atividade contribui para terceirização).					
	PLANEJAMENTO	A terceirização geraria economia para a nossa empresa. (Há avaliação direcionada para analisar se há benefícios financeiros pela terceirização com relação à execução da atividade internamente.)					
		O custo de produção externo é menor do que o interno. (Há estudos que avaliam se o custo de produção externo é menor que o custo da operação interna.)					
		A qualidade da atividade seria melhor com uma empresa externa. (Nas etapas existentes do processo, há questionamento se a atividade é melhor executada externamente por mão de obra terceira do que pelo quadro pessoal interno).					
	ESTRATÉGIA	A terceirização aumentaria as chances de alcançarmos os objetivos. (Há análise; da relação se a contratação/terceirização; haverá impacto no alcance dos objetivos - inclusive estratégicos e no cumprimento das metas)					
		Os impactos negativos da atividade não afetam a empresa terceirizada. (Os impactos relativos à atividade levantados, afetam a execução da mesma pelo terceirizado.)					
		A terceirização traria benefícios sustentáveis para ambos. (Há benefícios sustentáveis para o fornecedor e para a empresa-cliente com a terceirização.)					
	MODELAGEM	As atividades a serem terceirizadas estão bem definidas. (As atividades a se terceirizar foram devidamente modeladas e estão adequadas para externalização)					

		Existem indicadores para monitorar o desempenho da terceirizada. (Há monitoramento das atividades por indicadores devidamente implantados das atividades a se terceirizarem.)						
		Os prazos do contrato (SLA) são realistas e possíveis. (Questiona-se se os prazos pactuados para SLA são passíveis de cumprimento pela contratada.)						
CONTRATAÇÃO	ARQUITETAGEM	Existem opções de fornecedores na região. (Há levantamento de quantitativo de fornecedores por região)						
		Há requisitos requeridos pelos fornecedores (Considera-se as solicitações do fornecedor durante a negociação)						
		Os resultados são suficientes para elaboração da proposta (Há direcionamento de pessoal e recursos).						
	FORNECEDOR	Os fornecedores em potencial estão dispostos a negociar o contrato. (Os fornecedores elencados estão de acordo com a proposta financeira apresentada.)						
		Os fornecedores em potencial atendem aos critérios mínimos para negociação. (Os fornecedores não possuem pendências - inclusive documentais)						
		A <i>Due Diligence</i> dos fornecedores em potencial foi positiva. (Os resultados da pesquisa <i>Due Diligence</i> não são impeditivos para o (s) fornecedor (es) potencial (is))						
	CAPACIDADES	O fornecedor (es) em potencial tem capacidade para absorver as atividades. (O fornecedor (es) atende aos critérios mínimos levantados para absorção de atividades, incluindo oscilações.)						
		O fornecedor em potencial possui os recursos mínimos para executar as atividades. (O fornecedor possui recursos mínimos, inclusive de capacidade financeira, para execução das atividades.)						
		O fornecedor em potencial possui maturidade e experiência para as atividades. (Há avaliação ou mensura-se a maturidade do fornecedor para absorção das atividades.)						
	RISCOS	Os riscos da atividade foram identificados e mapeados. (Para a execução da atividade, os riscos inerentes às atividades foram levantados e estudados)						
Os riscos de mercado que podem impactar a atividade foram considerados (Os riscos de mercado que podem impactar a execução da atividade foram considerados.)								
Os riscos de vazamento de informações foram considerados. (O impacto de riscos de vazamentos de informações na execução da atividade foram levantados.)								
IMPLANTAÇÃO	GOVERNANÇA	O perfil do fornecedor é adequado para execução da atividade na região (considerando a execução das atividade)						
		A localidade está adequada para prosseguir com a proposta (Há estudos de locais secundários/terciários).						
		A localidade atende os requisitos de infraestrutura para execução da atividade (Há levantamento de requisitos de infraestrutura do local).						
QUESTÕES LEGAIS	O fornecedor em potencial atende aos requisitos de governança da nossa empresa. (O fornecedor atende aos requisitos de gestão e governança para execução das atividades.)							
	O fornecedor em potencial demonstra confiabilidade e ética. (Há requisitos de requisitos de cumprimento para relações de confiança.)							

		O fornecedor em potencial possui canais de comunicação eficazes. (O fornecedor atende aos critérios estabelecidos de comunicação para execução das atividades.)						
	CONTRATO	O fornecedor em potencial atende a todas as leis trabalhistas e previdenciárias. (Há análise sobre o perfil do fornecedor atende aos requisitos da legislação - inclusive trabalhista e previdenciário)						
		O fornecedor em potencial atende a todas as leis nacionais que impactam a atividade. (Existe análise sobre o perfil do fornecedor com o cumprimento de legislação específica para o cumprimento da atividade)						
		O fornecedor em potencial atende a todas as leis complementares (caso houver) que impactam a atividade. (Existe análise do fornecedor com relação a outros requisitos da legislação complementar relacionados a atividade)						
REGENERAÇÃO	CONTROLE	As cláusulas necessárias para o serviço estão no contrato. (Existe método para levantamento das cláusulas requeridas para prestação do serviço para constar no contrato.)						
		O desempenho mínimo e máximo para o serviço está no contrato. (Foi levantado o desempenho flexível mínimo e máximo para estar acordado no contrato.)						
		Foi definido um período para avaliar a flexibilidade do contrato. (Há determinação de período para avaliar a flexibilidade no contrato e a revisão.)						
	DESEMPENHO	Foi definido um período para a transição das atividades. (Há previsão de período para transição das atividades para o fornecedor no planejamento.)						
		As ferramentas adequadas foram adotadas para monitorar a atividade. (Foram definidas as ferramentas - adotadas/complementadas - para monitoramento da atividade.)						
		Os processos que necessitam ser aprimorados foram definidos. (Foram levantados os processos/atividades que necessitam ser aprimorados para a execução da atividade.)						
	REGENERAÇÃO	Foram definidos prazos para avaliações periódicas. (Os prazos para avaliações periódicas pelos setores atendem à necessidade do processo.)						
		Há incentivos para estimular os prestadores. (Existem incentivos adotados para estímulo dos prestadores.)						
		As penalidades para casos de inexecução são adequadas. (As penalidades são adequadas e estão claras para os casos de inexecução parcial ou total.)						

Tema	Ano	Título do artigo	Autores	Palavra Chave	Palavra Chave	Palavra Chave	Palavra Chave	Palavra Chave	Idioma	Revista	Informação Citação	Base de dados	DOI
Performance	2018	Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance	Marisa Smith, Umit Sezer Bititci	Performance measurement	Employee engagement	Performance management	Action research	Experiments	Ingles	International Journal of Operations & Production Management	Vol. 37 No. 9, 2017	Elsevier	-
Performance	2012	Review and Comparison of Performance Measurement Systems	Michaela Striteska, Marketa Spickova	Performance management	Performance measurement system	Strategic performance measurement.			Ingles	Journal of Organizational Management Studies	Vol. 2012 (2012), Article ID 11490, 13 pages		-
Performance	2004	Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems	Stefan Tangen	Performance measurement	Performance measurement systems	Productivity	Evaluation		Ingles	KTH	Superseded Departments (pre-2005), Production Engin	DIVA	-

											ering . 2004		
Perfor man ce	1995	Performanc e measureme nt system design A literature review and research agenda	Andy Neely, Mike Gregory and Ken Platts	Activity based- costing	Manag ement	Manufa cturing strateg y	operati ons manag ement	perfor mance manag ement	Ingles	Interna tional Journa l of Operat ions & Produc tion Manag ement	Vol. 15 No. 4, 1995, pp. 80- 116.	emeral d	-
Perfor man ce	2001	The Performanc e Prism in Practice	Andy Neely, Chris Adams and Paul Crowe	Busine ss excelle nce,,	Perfor mance measur ement	Stakeh olders			Ingles	Measu ring Busine ss Excele nce	5,2 2001 , pp. 6 - 12	emeral d	-
Perfor man ce	2002	A framework of the factors affecting the evolution of performanc e measureme nt systems	Mike Kennerl ey, Andy Neely	Perfor mance measur ement	Develo pment	Organi zationa l Chang e			Ingles	Interna tional Journa l of Operat ions & Produc tion Manag ement	vol. 22 no. 11, 2002 pp. 1222- 1245	emeral d	-
Perfor man ce	1997	Designing performanc e measures:	Andy Neely, Huw Richard	Busine ss	Manufa cturing	Measur ement	Perfor mance	Strateg y	Ingles	Interna tional Journa l of	Vol. 17 No. 11, 1997,	emeral d	-

		a structured approach	s, John Mills, Ken Platts and Mike Bourne							Operat ions & Produc tion Manag ement	pp. 1131-1152		
Perfo rman ce	2003	Measuring Performanc e in a changing business environment	Mike Ke nnerley, Andy Neely	Perfor mance measur ement	system redesi gn	Operati ons strateg y			Ingles	Internat ional Journa l of Operat ions & Produc tion Manag ement	ol. 23 No. 2, pp. 213-229	emeral d	-
Perfo rman ce	2012	Performanc e measureme nt and managemen t systems: state of the art, guidelines for design and challenges	Paolo Taticchi, Kashi Balachandran, Flavio Tonelli	Perfor mance measur ement	perfor mance manag ement	literatur e review	framew ork	busine ss perfor mance	Ingles	Measu ring Busine ss Excelle nce	Vol. 16 No. 2, pp. 41-54	emeral d	<a href="http://doi.org/10.1108/8/13683041211230311">http://doi.org/10.1108/8/13683041211230311</a>
Perfo rman ce	2000	Perspectiv es on Performanc e: The	Andy Neely, Chris Adams						Ingles	Centre for Busine ss		emeral d	-

		Performance Prism								Performance			
Performance	1999	The performance measurement revolution: why now and what next?	Andy Neely	performance management	Performance measurement	Research			Ingles	International Journal of Operations & Production Management	Vol. 19 No. 2, pp. 205-228	Emerald	<a href="https://doi.org/10.1108/8/01443579910247437">https://doi.org/10.1108/8/01443579910247437</a>
Performance	2020	Performance indicators in multiobjective optimization	Charles Audet, Jean Bigeon, Dominique Cartier, Sébastien Le Digabel, Ludovic Salomon	Multiobjective optimization	Multiobjective optimization	Performance indicators			Ingles	European Journal of Operational Research	Volume 292, Issue 2, 16 July 2021, Pages 397-422	Elsevier	<a href="https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.11.016">https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.11.016</a>
Performance	2018	Challenges and propositions for research in quality management	Anders Fundin, Bjarne Bergquist, Henrik Eriksso	Quality management	Relevance gap	Delphi study	Organizational adaptability	Ambidexterity	Ingles	International Journal of Production	Volume 199, May 2018, Pages	Elsevier	<a href="https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.018">https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.018</a>

			n, Ida Gremyr							Economics	125-137		02.020
Performance	2018	When are stakeholder pressures effective? An extension of slack resources theory	Chengyong Xiao, Qian Wang, Dirk Pieter van Donk, Taco van der Vaart,	Environmental issues	Social responsibility	Stakeholder pressures	Survey methods	Hierarchical linear modelling	Ingles	International Journal of Production Economics	Volume 199, May 2018, Pages 138-149	Elsevier	<a href="https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.03.002">https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.03.002</a>
Performance	2019	Performance cause and effect studies: Analyzing high performance manufacturing companies	Cleina Yayoe Okoshia, Edson Pinheiro de Lima, Sergio Eduardo Gouvea Da Costa,	Manufacturing strategy	Performance objectives	Decision areas	Cause and effect relationships	Multiple linear regression	Ingles	International Journal of Production Economics	Volume 210, April 2019, Pages 27-41	sciendo	<a href="https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.01.003">https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.01.003</a>
Performance	2020	Exploring supply chain network resilience in the presence of the ripple effect	Yuhong Li, Christopher W. Zobel	Supply chain network resilience	Risk propagation	Network structure	Node risk capacity		Ingles	International Journal of Production Economics	Volume 228, October 2020, 107693	sciendo	<a href="https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107693">https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107693</a>

													107 693	
Supply	2019	Australian food retail supply chain analysis	Ferry Jie and Denise Gengatharen	supply chain	Information Quality	Lean				Ingles	Business Process Management Journal	Vol. 25 No. 2, pp. 271-287	emerald	<a href="https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2017-0065">https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2017-0065</a>
BI	2021	Designing business intelligence (BI) for production, distribution and customer services: a case study of a UAE-based organization	Mohammed T. Nuseir	Business Intelligence	Production and distribution	Customer Services	Organization			Ingles	Business Process Management Journal	Vol. 27 No. 4, 2021 pp. 1275-1295	emerald	<a href="https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2020-0266">https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2020-0266</a>
Performance	2022	Revitalising project management office operations in an engineering-	Randell Jared Mahabir, Kit Fai Pun	Project management office	Performance management	Engineering-service Contractors				Ingles	Business Process Management	Vol. 28 No. 4, pp. 936-959	emerald	<a href="https://doi.org/10.1108/BPMJ">https://doi.org/10.1108/BPMJ</a>

		service contractor organisation : a key performance indicator based performance management approach								Journal			-10-2021-0655
Supply	2021	Corporate responses to modern slavery risks: an institutional theory perspective	Anthony Flynn and Helen Walker	Modern Slavery	Supply Chain	Institutional theory	Responsibility	FTSE firms	Ingles	European Business Review	Vol. 33 No. 2, pp. 295-315.	emerald	<a href="https://doi.org/10.1108/BR-05-2019-0092">https://doi.org/10.1108/BR-05-2019-0092</a>
Entrepreneur	2018	Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance: Organizational social	Trong Tuan Luu	Vietnam	Ambidextrous leadership	Entrepreneurial orientation	Job crafting	Organizational social exchange	Ingles	European Business Review	Vol. 31 No. 2, 2019 pp. 260-282	emerald	<a href="https://doi.org/10.1108/BR-06-2015-0061">https://doi.org/10.1108/BR-06-2015-0061</a>

		capital as a moderator											
Indicators	2019	Keys to success in investment rounds by immigrant entrepreneurs in Silicon Valley	Rosa M. Yagüe-Perales, Pau Perez-Ledo e Isidre March-Chordà	Investment	Immigrants	Entrepreneurs	Silicon Valley	Success	Ingles	International Entrepreneurship and Management Journal	(2019) 15:1153–1177	springer	<a href="https://doi.org/10.1007/s11365-019-00588-3">https://doi.org/10.1007/s11365-019-00588-3</a>
Indicator	2014	Introducing key performance indicators: Perspective of higher education performance monitoring and evaluation in Nigeria	Cristian Mathew						Ingles	Journal of Education and Practice	Vol.5, No.29, 2014	IISTE	<a href="https://doi.org/10.7176/JEP">https://doi.org/10.7176/JEP</a>
Performance	2022	Designing of Business Performance Measurement Instruments of Notify Coffee With	Fairuz Zalfa Shaumi; Aisyah Putri Hidayah ; Aurelia Putri Denia;	Balanced Scorecard	Designing Performance Measurement Instruments	Performance Management	Coffee Shop	Key Performance Indicator	Ingles	International Journal of Entrepreneurship and Bus'	VOL. 1 NO. 1 (2022) : MAY 2022	Copernicus	<a href="https://doi.org/10.54099/ijebm">https://doi.org/10.54099/ijebm</a>

		Balanced Scorecard	Laonewan Rezki Alhaq							Management			.v1i 1.42
Performance	2022	Review of key performance indicators for measuring innovation process performance	Vanessa Nappi; Kevin Kelly	innovation processes	new product development	performance measurement	performance framework	systematic literature review	Ingles	International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management	Vol. 26, No. 1-2	Inderscience	https://doi.org/10.1504/IJ EIM.2022.120889
Performance	2020	The impact of financial fragility on firm performance: an analysis of BIST companies	Tolga Tuzcuođlu	financial fragility;	firm performance;	early warning indicators;	panel data analysis		Ingles	Quantitative Finance and Economics	QFE, 4(2): 310–342.	AIMS	DOI : 10.3934/QFE.2020015
Performance	2022	Innovation and economic performance: The role of financial development	Gigamon Joseph Prah	innovation	Economic Performance	Export	National Income	Financial development	Ingles	Quantitative Finance and Economics	QFE, 6(4): 696–721.	AIMS	DOI : 10.3934/QFE.2022031

Performance	2021	Measuring the impact of financial cycles on family firms: how to prepare for crisis?	Marinko Skare; Malgorzata Porada-Rochon	Financial cycles	Crisis	Family firms	Panel Structural vector autoregression		Ingles	International Entrepreneurship	(2021) 17:111–1130	springer	<a href="https://doi.org/10.1007/s11365-020-00722-6">https://doi.org/10.1007/s11365-020-00722-6</a>
Performance	2023	The Green Asset Ratio (GAR): a new key performance indicator for credit institutions	Volker Brühl	Sustainable finance	Green finance	Green Asset Ratio	Taxonomy Regulation	Sustainable Finance Disclosure Regulation	Ingles	Eurasian Economic Review	13, pages 57–83 (2023)	springer	<a href="https://doi.org/10.1007/s40822-023-00224-0">https://doi.org/10.1007/s40822-023-00224-0</a>
Indicator	2018	Indicadores de desempenho diferenciam empresas do mesmo segmento?	Luiz Henrique Figueira Marquazan, Marivane Vestena Rossato, Bernard	Indicadores de desempenho	Rentabilidade;	Lucratividade;	Teste de Kruskal	Wallis;	PT	Revista Contemporânea de Contabilidade	v. 16, n. 38, p. 129-149, jan./mar. 2019		<a href="http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n">http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n</a>

			o Cohen Ely e Tiago Ribas Fogaça										38p 129
Indicador	2018	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM BIBLIOTECAS: revisão de literatura e apresentação de indicadores	Marciléia Aparecida de Paula; Waldomiro de Castro Santos Vergueiro	Gestão da Qualidade	Avaliação de Desempenho em Bibliotecas	Indicadores de Desempenho	Norma BS ISO 11620	Diretrizes da IFLA	PT	INFORMAÇÃO & SOCIEDADE: ESTUDOS	v.28, n.1, p. 269-284, jan./abr. 2018		<a href="https://doi.org/10.1590/S1413-99362006000004">https://doi.org/10.1590/S1413-99362006000004</a>
Indicador	2011	Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no	Sabrina do Nascimento; Sandro César Bortoluzzi; Ademar Dutra; Sandra Rolim Ensslin	avaliação de desempenho organizacional	indicadores de desempenho	medidas de desempenho	produção científica	estudo bibliométrico	PT	RAUS P-E - REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO	n.4, p.373-391, out./dez. 2011	Scielo	DOI : 10.5700/rausp1018

		período de 2000 a 2008											
Indicador	2019	Proposta de melhoria por meio de KPI em uma empresa de movelaria com fornecedores no exterior	Paulo Henrique Carneiro de Andrade	Estoque	KPI	Logística	Planejamento Estratégico	Movelaria	Pt	Produção Online	v. 19 n. 4 (2019)	ABEP RO	<a href="https://doi.org/10.14488/1676-1901.v19i4.3496">https://doi.org/10.14488/1676-1901.v19i4.3496</a>
Indicador	2019	Exploratory analysis of performance indicators	Alini da Silva; Sheila Patrícia Ramos; Adriana Kroenke ; Nelson Hein	Desempenho econômico	Desempenho financeiro	Desempenho de mercado	Setores de atuação		pt	RACE	v. 18, n. 1, p. 157-176, jan./abr. 2019		<a href="https://doi.org/10.18593/race.16209">https://doi.org/10.18593/race.16209</a>
performance	2017	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO MULTICRITÉRIO DA RELAÇÃO UNIVERSIDADE EMPRESA: ESTUDO		Avaliação de Desempenho Organizacional	Universidade-Empresas	MCDA-C	Universidade Pública		pt	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	v.11, Edição Especial 1, Abril 2018.		DOI : 10.19177/reven.v11e0201829-49

		DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA											
Indicador	2017	VINCULAÇÃO POLÍTICO-PARTIDÁRIA E DESEMPENHO FINANCEIRO DE ESTATAIS NO BRASIL	Andréa de Oliveira Gonçalves – Eliedna de Sousa Barbosa – Sérgio Carlos dos Santos – Paulo Roberto Barbosa Lustosa	Dirigentes de alto nível	Vinculação político-partidária	Geração de energia elétrica			pt	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	v.11, Edição Especial 1, Abril 2018		DOI : 10.19177/re.en.v11e02018145-172
Indicador	2018	A RELAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DA LOGÍSTICA PORTUÁRIA COM OS INDICADORES DE	Gabriela de Oliveira Tavares	Avaliação portuária	Desempenho da logística portuária	Indicadores de desempenho portuário	Logística Portuária		PT	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	v.11, Edição Especial 2, Ago. 2018		DOI : 10.19177/re.en.v11e0120180-107

		DESEMPE NHO DA LOGÍSTICA INTERNACI ONAL											
perfor manc e	2018	AVALIAÇÃ O DE DESEMPE NHO EM ORGANIZA ÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UMA PROPOSTA DE INDICADO RES BASEADA NA REVISÃO SISTEMÁTI CA DA LITERATUR A SOBRE O TEMA	Larissa Martinat to da Costa - Vilmar Antonio Gonçalv es Tondolo - Rosana da Rosa Portella Tondolo - André Andrade Longara y - Júlio César Ferro de Guimarr ães	Terceir o Setor	Avaliaç ão de Desem penho	Indicad ores	Revisã o Sistem ática		PT	Revist a Eletrôn ica de Estraté gia & Negóci os	v.11, Ediçã o Espec ial 2, Ago. 2018		DOI : 10.1 917 7/re en.v 11e 320 181 09- 135
perfor manc e	2020	IMPACTO DO INVESTIME NTO EM CAPITAL HUMANO NO	Patrícia Pain - Márcia Bianchi	Capital Human o	Desem penho Econô mico- finance iro	Investi mento	Segme nto de Energi a Elétrica	Distrib uição de Lucros e/ou Result ados	PT	Revist a Eletrôn ica de Estraté gia &	v.13, n. 2, mai./a go. 2020		DOI : 10.1 917 7/re en.v 13e

		DESEMPE NHO ECONÔMIC O- FINANCEIR O DAS EMPRESAS DO SEGMENT O DE ENERGIA ELÉTRICA LISTADAS NA B3 S.A. - BRASIL BOLSA BALCÃO								Negóci os			220 201 04- 128
Indic ator	2020	USO DE INDICADO RES DE GESTÃO COMO CRITÉRIO NA ALOCAÇÃO DE RECURSO S DE DRAGAGE M EM PORTOS PÚBLICOS BRASILEIR OS	Guilher me Haguen auer - Daniele Paiva - Gabriel Kvassay - Gardeni o Pimente l	Dredgi ng;	Indicat ors;	Manag ement;	Busine ss.		PT	Revist a Eletrôn ica de Estraté gia & Negóci os	v.13, Ediçã o Espec ial 3, 2020		DOI : http: //dx. doi. org/ 10.1 917 7/re en.v 13e 0112 020 149- 177

Outsourcing	2022	A decision-support tool for policy makers in healthcare supply chains to balance between perceived risk in logistics outsourcing and cost-efficiency	Asmae El Mokrini, Tarik Aouam	Decision-support tool	Logistics outsourcing	Outsourcing risk	Network design	Supply chain integration	Ingles	Expert Systems With Applications	201 (2022) 116999	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.116999">https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.116999</a>
Outsourcing	2022	Analysis of cold-chain service outsourcing modes in a fresh agri-product supply chain	Yunlong Yu, Tiaojun Xiao	Supply chain management	Cold-chain service	Outsourcing mode	Third-party logistics	Game theory	Ingles	Transportation Research Part E	148 (2021) 102264	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.trre.2021.102264">https://doi.org/10.1016/j.trre.2021.102264</a>
Outsourcing	2022	Building information modeling (BIM) outsourcing decisions of contractors in the construction	Guanghong Chen, Zixuan Yan a, Jiayu Chen, Qiming Li	Building information modeling (BIM)	BIM outsourcing Decisions	Balanced scorecard (BSC)	Analytic network process (ANP)		Ingles	Developments in the Built Environment	12 (2022) 100090	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.dibe.2022.10">https://doi.org/10.1016/j.dibe.2022.10</a>

		industry: Constructing and validating a conceptual model											0090
Outsourcing	2021	Can harvest outsourcing services reduce field harvest losses of rice in China?	QU Xue, Daizo KOJIMA, Yukinaga NISHIHARA, WU Laping, Mitsuyoshi ANDO	rice harvest	outsourcing service	combine harvest	harvest loss	rice	Ingles	Journal of Integrative Agriculture	2021, 20(5): 1396–1406	ScienceDirect	doi: 10.1016/S2095-3119(20)63263-4
Outsourcing	2022	Coordinated scheduling of the outsourcing, in-house production and distribution operations	Xueling Zhong, Jie Fan, Jinwen Ou	Scheduling	Outsourcing	Batch delivery	Approximation algorithm	Worst-case analysis	Ingles	European Journal of Operational Research	302 (2022) 427–437	ScienceDirect	https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.01.003
Outsourcing	2022	Cost mitigation impact and measurement material	Renuka Shyam Narain, Sunil	Human resource	Outsourcing	Indian banks	Finance	Recruitment	Ingles	Materials Today:	63 (2022) 35–39	ScienceDirect	https://doi.org/10.1016

		in outsourcing HR functions in Indian banks	Kumar Mishra							Proceedings			6/j.mat pr.2 022. 01.3 45
Outsourcing	2019	Does offshore outsourcing impact home employment? Evidence from service multinationals	Nigel Driffield, Vijay Pereira, Yama Temouri	FDI	Employment growth	Offshoring	Relocation	OLI paradigm	Ingles	Journal of Business Research	103 (2019) 448-459	ScienceDirect	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.051">http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.051</a>
Outsourcing	2019	Exploring complexity and contradiction in information technology outsourcing: A set-theoretical approach	Quang Neo Bui, Ezekiel Leo, Olayele Adelakun	IT outsourcing	Configuration	Set-theoretic	Innovation paradox	Portfolio-based governance	Ingles	Journal of Strategic Information Systems	28 (2019) 330–355	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.07.001">https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.07.001</a>
Outsourcing	2020	How outsourcing affects the e-disclosure of performance	Fabio Monteduro, Veronica	Performance reporting	E-disclosure	Accountability	Outsourcing	Public service delivery	Ingles	Government Information	37 (2020) 101398	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.g">https://doi.org/10.1016/j.g</a>

		e information by local governments	a Allegrini							Quarterly			iq.2019.101398	
Outsourcing	2019	HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function	Charmi Patel, Pawan Budhwar, Alissa Witzemann, Anastasia Katou	HR outsourcing	HR strategic role	MNCs	Standardization of HR			Ingles	Journal of Business Research	103 (2019) 397–406	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.007">https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.007</a>
Outsourcing	2019	Impact of accounting process characteristics on accounting outsourcing - Comparison of users and non-users of cloud-based accounting information systems	Aleksandre Asatiani, Uday Apte, Esko Penttinen, Mikko Rönkkö, Timo Saarinen	Outsourcing	Accounting	Cloud-based accounting information systems	Transaction cost economics	Small and medium-sized enterprises		Ingles	International Journal of Accounting Information	34 (2019) 100419	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.accordion.2019.06.002">https://doi.org/10.1016/j.accordion.2019.06.002</a>

Fabric	2020	Incorporating outsourcing, stochastic failure, and scrap into batch fabrication planning	Yuan-Shyi Peter Chiu, Jia-Hang Jhan, Victoria Chiu, Chung-Li Chou	Hybrid fabrication planning;	Production runtime ;	Partial outsourcing;	Stochastic failures ;	Random scrap;	Ingles	Alexandria Engineering Journal	(2020) 59, 5273–5284	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.aej.2020.09.056">https://doi.org/10.1016/j.aej.2020.09.056</a>
Outsourcing	2020	IT outsourcing success: A dynamic capability-based model	Forough Karimi-Alagheband, Suzanne Rivard	Dynamic capabilities perspective	IT outsourcing success	IT outsourcing dynamic capabilities	IT outsourcing management capabilities	IT reconfiguration	Ingles	Journal of Strategic Information Systems	29 (2020) 101599	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.10.1599">https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.10.1599</a>
Outsourcing	2020	Logistics and procurement outsourcing in the healthcare sector: A comparative analysis	Heather Skipworth, Emanuela Delbufalo, Carlos Mena	Logistics	Procurement	Outsourcing	Public sector	NHS England	Ingles	European Management Journal	38 (2020) 518e532	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.002">https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.002</a>

Outsourcing	2023	Manufacturing and procurement outsourcing strategies of competing original equipment manufacturers	Sijing Deng, Jiayan Xu	Supply chain management	Manufacturing outsourcing	Procurement outsourcing	Competing OEMs	Contract manufacturing	Ingles	European Journal of Operational Research	308 (2023) 884–896	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.11.049">https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.11.049</a>
Outsourcing	2020	Optimization for transportation outsourcing problems	Ching-Hui Tang	Optimization	Transportation outsourcing	Heuristic	Decomposition	Trip-adjustment	Ingles	Computers & Industrial Engineering	139 (2020) 106213	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.106213">https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.106213</a>
Outsourcing	2021	Organizational constraints and outsourcing under demand uncertainty: Evidence from the Brazilian electricity	Rajiv Banker, Soojin Lee, Han-Up Park	Outsourcing	Cost behavior	Demand uncertainty	Organizational constraints		Ingles	Management Accounting Research	2023, 100838	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100838">https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100838</a>

		distribution industry											
Outsourcing	2021	Outsourcers' control mechanisms, vendors' contract schemas, and project performance in cross-border IT outsourcing: A vendor's perspective	Zelong Wei, Selenge Ulziisuka, Yongchuan Bao, Peng Zuc, Yong Wang	Relationship management	control mechanisms	psychological contract theory	project performance	IT outsourcing	Ingles	Industrial Marketing Management	92 (2021) 202–214	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.socsim.2022.115323">https://doi.org/10.1016/j.socsim.2022.115323</a>
Outsourcing	2022	Outsourcing and children's social care services: an observational longitudinal analysis of inspection outcomes among English children's homes and local authorities	Anders Malthe Bach-Mortensen, Benjamin Goodair, Jane Barlow	Outsourcing	For-profit	Children's social care	Children's homes	Ofsted	Ingles	Social Science & Medicine	Volume 313, November 2022, 115323	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.socsim.2022.115323">https://doi.org/10.1016/j.socsim.2022.115323</a>

Outsourcing	2019	Outsourcing contracts and ordering decisions of a supply chain under multidimensional uncertainties	Kebing Chen, Hongmei Zhao, Tiaojun Xiao	Supply chain management	Asymmetric information	Outsourcing	Revelation mechanism	Game theory	Ingles	Computers & Industrial Engineering	130 (2019) 127–141	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.02.010">https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.02.010</a>
Outsourcing	2021	Outsourcing flexibility under financial constraints	Jongmo Jay Choi, Ming Ju, Lenos Trigeorgis, Xiaotian Tina Zhang	Outsourcing	Real options	Financial constraints	Financial flexibility	Operational flexibility	Ingles	Journal of Corporate Finance	67 (2021) 101890	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101890">https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101890</a>
Outsourcing	2023	Outsourcing government relations: Use of outside lobbyists when in-house capacity exists	Ken Chan	Business consulting;	Corporate political activity	Lobbying;	Business policy		Ingles	Kelley School of Business	66, 215e224	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.06.004">https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.06.004</a>

Outsourcing	2020	Outsourcing modelling using a novel interval-valued fuzzy quantitative strategic planning matrix (QSPM) and multiple criteria decision-making (MCDMs)	Sasan Barak, Shima Javanmard	Partner selection	MCDM	Outsourcing	Fuzzy interval modeling	Strategic alliances	Ingles	International Journal of Production Economics	222 (2020) 10749-4	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.015">https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.015</a>
Outsourcing	2023	Outsourcing or reshoring? A manufacturer's sourcing strategy in the presence of government subsidy	Lei Xie, Yunping Liu, Hongshuai Han, Chun (Martin) Qiu	Supply chain management	Outsourcing strategy	Manufacturing reshoring	Government subsidy	Brand premium	Ingles	European Journal of Operational Research	308 (2023) 131–149	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.11.003">https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.11.003</a>
Outsourcing	2019	Outsourcing performance quality assessment using data envelopment analytics	Mehrdad KhtPournader, Andrew Kach, Behnam Fahimni	Outsourcing	Performance measurement	Quality	Data envelopment analysis	Slacks-based measure	Ingles	Int. J. Production Economics	207(2019)173–182	ScienceDirect	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.015">http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe</a>

			a, Joseph Sarkis										e.20 16.0 7.00 4
Outsourcing	2021	Outsourcing remanufacturing and collecting strategies analysis with information asymmetry	Yujie Zhao, Hong Zhou, Ying Wang	Outsourcing remanufacturing	Outsourcing collecting	Cost misreporting	Evolutionary game		Ingles	Computers & Industrial Engineering	160 (2021) 107561	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107561">https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107561</a>
Outsourcing	2021	Outsourcing strategy in the presence of the customer returns	Dan Li, Jing Chen, Yi Liao	Outsourcing	Returns policy	Sourcing strategy	Pricing		Ingles	International Journal of Production Economics	240 (2021) 108217	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108217">https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108217</a>
Outsourcing	2023	Outsourcing strategy of an original equipment manufacturer in a sustainable supply chain: Whether	Li-Hao Zhang, Wen-Jing Li, Cheng Zhang, Shanshan Wang	Market encroachment	Outsourcing strategy	Environmental sustainability	Economic sustainability	Game theory	Ingles	Transportation Research Part E	174 (2023) 103132	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.trre.2023.103132">https://doi.org/10.1016/j.trre.2023.103132</a>

		and how should a contract manufacturer encroach?											03132
Outsourcing	2022	Performance implications of outsourcing: A meta-analysis	Somnath Lahiri, Amit Karna, Sai Chittaranjan Kalubandi, Saneesh Edacherian	Outsourcing	Firm performance	Meta-analyses	Core activity	Location choice	Ingles	Journal of Business Research	139 (2022) 1303–1316	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.061">https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.061</a>
Outsourcing	2022	Production outsourcing, technological cooperation and E-business adoption by Spanish manufacturing firms	Jaime Gomez, Idana Salazar, Pilar Vargas	TOE framework	Production outsourcing	Technological cooperation	E-business adoption		Ingles	Journal of Engineering and Technology Management	63 (2022) 101677	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2022.101677">https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2022.101677</a>
Outsourcing	2022	Risk evaluation of information	Wenyan Song, Yue Zhu,	IT outsourcing	Risk priority	Improved	Rough set theory	Interpretative structural	Ingles	Engineering Applications	113 (2022)	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10">https://doi.org/10</a>

		technology outsourcing project: An integrated approach considering risk interactions and hierarchies	Shanshan Li, Li Wang, Hui Zhang	cing project		DEMA TEL		modeling (ISM)		of Artificial Intelligence	104938		.1016/j.engageppai.2021.104938
Outsourcing	2022	Service outsourcing strategy decision for value creation in manufacturing firms	Jianqiang Luo, Zichao Yang, Qinhong Zhang, Rongrong Pan	Servitization	Service outsourcing strategy	Hygienic services	Motivational services	Value creation	Ingles	Journal of Management Science and Engineering	7 (2022) 365e386	ScienceDirect	https://doi.org/10.1016/j.jmse.2021.09.007
Outsourcing	2021	Strategic innovation in IT outsourcing: Exploring the differential and interaction effects of contractual and relational governance	Johann Kranz	Outsourcing	Strategic innovation	Governance	Contract design	Relational exchange theory	Ingles	Journal of Strategic Information Systems	30 (2021) 101656	ScienceDirect	https://doi.org/10.1016/j.sis.2021.101656

		mechanisms											
Outsourcing	2022	Strategic innovation through outsourcing – A theoretical review	Marfri-Jay Gambal, Aleksandre Asatiani, Julia Kotlarsky	Business processes outsourcing	BPO	Information technology outsourcing	ITO	Literature review	Ingles	Journal of Strategic Information Systems	31 (2022) 101718	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.sis.2022.101718">https://doi.org/10.1016/j.sis.2022.101718</a>
Outsourcing	2019	The dynamics of outsourcing relationships in global value chains: Perspectives from MNEs and their suppliers	Giovanna Magnani, Antonella Zucchella, Roger Strange	Global value chains	Power asymmetries	Trust development	Isolating mechanisms	Outsourcing	Ingles	Journal of Business Research	103 (2019) 581–595	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.012">https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.012</a>
Outsourcing	2022	The impact of customer characteristics on exploitation and exploration capabilities: An empirical	Venus Kanani-Moghadam, Seyed Ashkan Zarghami	Customer characteristics	Exploitation	Exploration	Fuzzy logic, Outsourcing Service Companies	(OSCs)	Ingles	Industrial Marketing Management	104 (2022) 340–351	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.indmarm.2022.01.012">https://doi.org/10.1016/j.indmarm.2022.01.012</a>

		study of outsourcing service companies											022.05.07
Outsourcing	2020	The impact of transaction attributes on logistics outsourcing success: A moderated mediation model	Yang Yuan, Zhaofang Chu, Fujun Lai, Hao Wu	Logistics outsourcing	Outsourcing successes	Top management beliefs	Supplier presence	Transaction cost theory (TCT)	Ingles	International Journal of Production Economics	219 (2020) 54–65	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.04.038">https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.04.038</a>
Outsourcing	2021	The impacts of offshore and onshore outsourcing on China's upgrading in global value chains: Evidence from its manufacturing and service sectors	Qifei Chen, Yanzhi Shen	Offshore outsourcing	Onshore outsourcing	Service outsourcing	GVC upgrading		Ingles	Structural Change and Economic Dynamics	59 (2021) 263–280	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.strueco.2021.08.014">https://doi.org/10.1016/j.strueco.2021.08.014</a>
Outsourcing	2020	The murky waters of outsourcing: critical risks factors of outsourcing	Solomon Aigbavboa,	outsourcing,	pharmaceutical outboud	outsourcing risks			Ingles	Procedia Manufacturing	43 (2020) 328–335	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.p">https://doi.org/10.1016/j.p</a>

		pharmaceutical outbound value chains.	Charles Mbohwa		value chains								romf g.20 20.0 2.16 8
Outsourcing	2018	The state of outsourcing in the Canadian mining industry	Baljir Baatartogtokh, W. Scott Dunbar, Dirk van Zyl	Outsourcing	Core competencies	Canadian mining industry			Ingles	Resources Policy	59 (2018) 184–191	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2018.06.014">https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2018.06.014</a>
Outsourcing	2023	Time-and-materials or revenue-sharing? Implications of monitoring for software outsourcing contract	He Huang, Minhui Hu, Hongyan Xu	Software outsourcing	Monitoring	Incentives	Bargaining power	Contract	Ingles	Information & Management	60 (2023) 103776	ScienceDirect	<a href="https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103776">https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103776</a>