

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

**CARACTERIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESA-
TERCEIRIZADO: um estudo em empresa do setor eletroeletrônico.**

Deibson Agnel da Silva

**Belo Horizonte
2011**

Deibson Agnel da Silva

**CARACTERIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESA-
TERCEIRIZADO: um estudo em empresa do setor eletroeletrônico.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professora Doutora Simone Costa Nunes

**Belo Horizonte
2011**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S586c Silva, Deibson Agnel da
Caracterização do relacionamento entre empresa-terceirizado: um estudo em empresa do setor eletroeletrônico / Deibson Agnel da Silva. Belo Horizonte, 2011.
118 f.: il.

Orientadora: Simone Costa Nunes
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Terceirização 2. Parceria. 3. Relações interorganizacionais. I. Nunes, Simone Costa. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.512.3

Deibson Agnel da Silva

**CARACTERIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESA-
TERCEIRIZADO: um estudo em empresa do setor eletroeletrônico.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof^a Doutora Simone Costa Nunes (Orientadora) – PUC Minas

Prof^o Doutor Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz – Fundação João Pinheiro

Prof^a Doutora Liliane de Oliveira Guimarães – PUC Minas

Belo Horizonte, 25 de fevereiro de 2011

*Aos meus pais e a minha Helga,
pelo carinho e dedicação.*

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora, professora Simone Costa Nunes, pela orientação impecável, pela paciência, pelo profissionalismo e conhecimento.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas / Mestrado e Doutorado (PROPPG) que colaboraram para a realização deste trabalho.

Ao Marcos e Jaqueline do PROPPG pela alegria e presteza.

As pessoas que participaram desta pesquisa que e pelo elegante companheirismo de constante estímulo, pelas contribuições engrandecedoras e pelos mundos que tem a mim apresentado.

A minha irmã Patrícia pela simples presença.

Aos meus amigos que me ajudaram com alegria no período do mestrado.

A todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho, cujos nomes não mencionei, mas que guardo com profunda gratidão, carinho e reconhecimento.

Agradeço as observações feitas pela professora Liliane de Oliveira Guimarães e pelo professor Marcus Vinícius G. da Cruz, que contribuíram para melhorar a dissertação.

*“Devemos aprender durante toda a vida,
sem imaginar que a sabedoria vem com a velhice.”*

Platão

RESUMO

A Terceirização é um ponto importante na evolução das empresas nas duas últimas décadas. A Terceirização é a contratação de uma ou mais empresas para executar atividades que não estão diretamente ligadas à atividade principal da empresa. Dessa forma, as empresas que contratam terceiros conseguem ficar especialistas no seu segmento. Com a terceirização, as empresas conseguem mais atenção de seus empregados para produzir mais com um custo melhor e maior qualidade. O objetivo dessa dissertação é identificar e analisar o relacionamento empresa-terceirizado em empresas do setor eletroeletrônico. O trabalho busca analisar se existe um distanciamento entre as expectativas e necessidades das empresas – contratante e contratado – daquilo que é oferecido. Nesta dissertação usou-se o método de estudo de caso único. A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor eletroeletrônico e dois de seus terceirizados. Uma das empresas terceiras é do setor logístico e a outra do setor de desenvolvimento de sistemas. As duas empresas executam serviços independentes da empresa contratante. Os empregados das duas áreas, logística e desenvolvimento de sistemas não têm contato durante a execução de suas atividades. A estratégia de pesquisa adotada foi de natureza quantitativa, com base nos dados coletados por questionário. Os dados foram coletados por um questionário fechado, aplicado em duas áreas da empresa contratante e nas duas empresas terceiras. No trabalho foi utilizada a análise descritiva e estatística. A análise do questionário foi realizada por pergunta do questionário. A análise estatística também foi usada na pesquisa. O teste ANOVA foi utilizado para comparar o resultado do teste com a análise descritivas das perguntas. Na análise dos dados, buscaram-se discutir as relações entre as variáveis descritas na teoria. A pesquisa apresentou alguns resultados divergentes da teoria para um bom relacionamento com empresas terceiras. Na área de logística, a empresa contratante afirma que a empresa prestadora de serviço em logística reduz os custos intencionalmente. As conseqüências neste caso podem ser negativas para a empresa contratante. Na prestação de serviços em desenvolvimento de sistemas, a uma divergência em relação aos prazos para atendimentos dos serviços prestados. Uma empresa afirma que atende dentro dos prazos e grande parte dos respondentes não confirmam esta resposta. Os resultados apontaram que: a empresa Eletro utiliza os conceitos da teoria, transformando o seu relacionamento

de curto prazo para longo prazo. A pesquisa investigou o relacionamento atual das empresas, verificando a existência de pontos da teoria com a prática. Os resultados reafirmaram que as empresas seguem as recomendações de teoria das duas últimas décadas. A pesquisa possibilitou uma melhor compreensão da utilização da teoria com a prática no relacionamento de parceria.

Palavras-chave: Terceirização. Relacionamento. Parceria.

ABSTRACT

Outsourcing is an important point in the evolution of companies in the last two decades. Outsourcing is the hiring of one or more firms to perform activities that are not directly related to the company's main activity. Thus, companies that hire third-party become experts in their segment. With outsourcing, companies can get the focus of its employees to produce more with a better cost and higher quality. The goal of this dissertation is to identify and analyze the relationship between company-outsourcing in the electronics sector companies. The paper seeks to examine whether there is a gap between expectations and business needs - hired the contractor – from what is offered. In this thesis it was used the method of single case study. The survey was conducted in a company of electronics industry and two of its contractors. One of the third-party companies is from logistics sector and the other is from systems development sector. The two companies run services independent of the contractor. Employees of the two areas, logistics and systems development have no contact during the execution of their activities. The research strategy adopted was quantitative, based on data collected by questionnaire. Data were collected by a closed questionnaire, applied in two areas of the contractor and the two third-party companies. In the paper it was used the descriptive and statistical analysis. The analysis of the questionnaire was conducted by questionnaire question. The statistical analysis was also used in the research. The ANOVA test was used to compare test results with the descriptive analysis of questions. In data analysis, sought to discuss the relationships between the variables described in theory. The research presented some results differing from theory to a good relationship with third-party firms. In logistics, the contractor affirms that third-party of logistics services reduces costs intentionally. The consequences can be negative in this case to the contractor. In the services of system development, there is a divergence regarding the time limits for services. One company claims that meet the deadlines and most respondents do not support this response. The results showed that: the Eletro company uses the concepts of the theory, turning your short-term relationship to the long term. The research investigated the current relationship of the companies, verifying the existence of points of theory with practice. The results reaffirmed that companies

follow the recommendations of the theory of the last two decades. The research provided an understanding of the use of theory with practice in partner relationship.

Keywords: Outsourcing. Relationship. Partnership.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Caracterização dos empregados segundo sexo	49
GRÁFICO 2 Caracterização dos empregados segundo escolaridade	50
GRÁFICO 3 Caracterização dos empregados segundo o cargo	50

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Resultado do questionário aplicado na empresa Eletro – Log.....	53
TABELA 2	Resultado do questionário aplicado na empresa Log.....	71
TABELA 3	Resultado do questionário aplicado na empresa Eletro – área de desenvolvimento de sistemas.....	83
TABELA 4	Resultado do questionário aplicado na empresa Desenvolve.....	92
TABELA 5	Síntese da significância dos cruzamentos da empresa Eletro e Log	101
TABELA 6	Síntese da significância dos cruzamentos da empresa Eletro e Desenvolve	103

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problemática	16
1.2 Justificativa	18
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo geral	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Terceirização e <i>Outsourcing</i>	21
2.2 Evolução da terceirização	24
2.3 Parceria entre contratada e contratante	27
2.4 Relacionamento entre empresas	30
2.4.1 <i>Contratos</i>	33
2.4.2 <i>Comunicação</i>	34
2.4.3 <i>Confiança</i>	35
2.4.4 <i>Cooperação</i>	37
2.4.5 <i>Comprometimento</i>	39
2.4.6 <i>Execução das tarefas</i>	40
2.4.7 <i>Negociação</i>	41
2.4.8 <i>Divisão de riscos e recompensas</i>	42
2.4.9 <i>Relações interfirmas</i>	42
2.4.10 <i>Conflitos</i>	43
3 METODOLOGIA	45
3.1 Método de pesquisa, tipo e estratégia	45
3.2 Unidades de análise	46
3.3 Unidades de observação	47
3.4 Instrumentos de coleta de dados	48
3.5 Análise de dados	49
3.4 Variáveis de análise	51
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
4.1 Caracterização dos respondentes	53

4.2 Análise dos dados.....	55
4.3. Análise descritiva das variáveis com base no questionário aplicado na empresa Eletro (logística).....	56
4.3.1 Contrato – empresa Eletro (log).....	59
4.3.2 Comunicação – empresa Eletro (log)	61
4.3.3 Confiança – empresa Eletro (log).....	64
4.3.4 Cooperação – empresa Eletro (log)	66
4.3.5 Parceria – empresa Eletro (log).....	68
4.3.6 Comprometimento – empresa Eletro (log)	69
4.3.7 Execução das tarefas – empresa Eletro (log)	70
4.3.8 Negociação – empresa Eletro (log).....	71
4.3.9 Divisão de riscos e recompensas – empresa Eletro (log)	72
4.4 Análise descritiva das variáveis com base no questionário aplicado na empresa LOG.....	75
4.4.1 Contrato - empresa LOG.....	77
4.4.2 Comunicação – empresa LOG	78
4.4.3 Confiança – empresa LOG.....	79
4.4.4 Cooperação – empresa LOG	80
4.4.5 Parceria – empresa LOG.....	81
4.4.6 Comprometimento – empresa LOG.....	82
4.4.7 Execução das tarefas – empresa LOG	83
4.4.8 Negociação – empresa LOG.....	84
4.4.9 Divisão de riscos e recompensa – empresa LOG	85
4.5 Análise descritiva das variáveis com base no questionário aplicado na empresa Eletro (Desenvolve)	87
4.5.1 Contrato Eletro – empresa Eletro (Desenvolve)	89
4.5.2 Comunicação Eletro – empresa Eletro (Desenvolve).....	90
4.5.3 Confiança Eletro – empresa Eletro (Desenvolve).....	91
4.5.4 Cooperação Eletro – empresa Eletro (Desenvolve)	92
4.5.5 Parceria Eletro – empresa Eletro (Desenvolve)	92
4.5.6 Comprometimento – empresa Eletro (Desenvolve).....	93
4.5.7 Execução das tarefas – empresa Eletro (Desenvolve).....	93
4.5.8 Negociação Eletro – empresa Eletro (Desenvolve).....	94
4.5.9 Divisão de riscos e recompensa – empresa Eletro (Desenvolve).....	94

4.6 Análise descritiva das variáveis com base no questionário aplicado na empresa Desenvolve.....	96
4.6.1 Contrato - empresa Desenvolve.....	98
4.6.2 Comunicação - empresa Desenvolve	98
4.6.3 Confiança - empresa Desenvolve	99
4.6.4 Cooperação - empresa Desenvolve.....	100
4.6.5 Parceria - empresa Desenvolve	101
4.6.7 Execução das tarefas - empresa Desenvolve.....	102
4.6.8 Negociação - empresa Desenvolve.....	103
4.6.9 Divisão de riscos e recompensa - empresa Desenvolve	103
4.7 Analisando ANOVA	104
4.7.1 Análise do cruzamento de dados da área de logística	105
4.7.2 Análise do cruzamento de dados da área de desenvolvimento de sistemas	106
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
5 REFERENCIAS.....	109

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

O mercado de serviços tem crescido de forma significativa nos últimos vinte anos. O crescimento da prestação de serviços foi devido à vantagem competitiva proporcionada ao se terceirizar parte de uma atividade.

A terceirização é a transferência de atividades a serem executadas de uma empresa para outra. Uma empresa, a contratante percebe que pode obter ganhos se outra empresa executar atividades que não afetam diretamente a sua linha de produção. Os ganhos podem ser diversos como: tempo, qualidade e custo. Neste caso, a empresa terceira, contratada, tem a responsabilidade de executar a atividade conforme determinações da empresa contratante. (BRASIL, 1993; LEITE, 1997a).

No início da terceirização no Brasil, as empresas buscavam qualidade, aperfeiçoamento e de alguma forma um parceiro para executar atividades que não estivessem ligadas diretamente à linha de produção. O mercado impõe alterações às empresas que pretendem continuar competitivas. A estratégia voltada a uma maior descentralização passou a ser adotada, envolvendo, dessa forma, a terceirização. Neste contexto, as empresas passaram a se concentrar em seu negócio central (*core business*) e, concomitantemente a essa concentração, outro trabalho foi desenvolvido: o desenvolvimento e a subcontratação de várias empresas (terceiros), especialistas em atividades de apoio (AMATO NETO, 1995).

Alguns autores, como Brasil (1993), Leite (1995) e Rezende (1997), pesquisaram sobre a terceirização no início de 1990 no Brasil. Esses autores verificaram que o relacionamento e parceria entre empresa contratante e contratada é essencial para obter bons resultados. Atualmente, autores como Meirelles (2005) e Marchalek (2007) apresentam uma evolução no processo de terceirização com foco no desempenho, ou seja, bons resultados (BRASIL, 1993; LEITE, 1995; REZENDE,

1997; MEIRELLES; PACE; BASSO, 2005; MARCHALEK, REBELATO; RODRIGUES, 2007).

Na Terceirização podem existir diferentes percepções de ponto de vista da contratante e contratado, o que prejudica a cooperação, o comprometimento e a parceria. Estas diferenças de percepção colocam em risco o processo de terceirização. Portanto, no processo de terceirização algumas empresas podem se atualizar e outras não. O processo de atualização/desatualização é normal. Normalmente as empresas querem despende energia para processos que estão com problemas. Para evitar essas diferenças de percepções, as empresas buscam parceiros que tenham bom relacionamento e parceria (BRASIL, 1993; LEITE, 1995; LEITE, 1997b; REZENDE, 1997; ALMEIDA; SILVA, 1999; ROBLES; FISCHMANN, 2001; MEIRELLES; PACE; BASSO, 2005; MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007).

A Terceirização busca repassar atividades da empresa contratante para a contratada, onde o bom relacionamento e a ideia de parceria são necessários para obter bons resultados. No contexto de globalização da economia, a empresa contratante busca na terceirização uma vantagem competitiva, mas o relacionamento entre cliente e fornecedor deve ser de parceria, confiável, desta forma buscando o crescimento mútuo (ALMEIDA; SILVA, 1999).

Nas terceirizações que têm o relacionamento sem préstimo, existe o dispêndio de energia de ambas as empresas para gerir as atividades terceirizadas. Neste caso, pode haver conflitos e interesses individuais de cada empresa. Dessa forma se concretiza um distanciamento entre as necessidades e expectativas da empresa contratante daquilo que tem sido oferecido pela empresa contratada. Almeida e Silva (1999), na pesquisa realizada com 12 das maiores empresas mineiras, afirmam que, em alguns casos, os objetivos do processo de terceirização não são atingidos devido à falta de relacionamento e parceria (ALMEIDA; SILVA, 1999).

Entende-se, porém, que a dificuldade/falta de relacionamento não deve ser fator impeditivo na terceirização, mas deve ser levada em conta, em função de idiosincrasias e particularidades dos eventuais “parceiros”. A prática da terceirização de atividades é uma das respostas às mudanças do mercado e à busca de melhores posições das empresas frente às demais. Essa prática surge como um recurso que torna a empresa flexível o bastante para adaptar-se

rapidamente às variações da demanda, tanto no aspecto de volume produzido, quanto no aspecto das inovações tecnológicas e de produtos. Também permite um aumento da produtividade das cadeias produtivas ao possibilitar que cada empresa se concentre no desenvolvimento de atividades relacionadas com suas principais competências (HERNANDEZ, 2003; CARVALHEIRO et al., 2004).

Desde a década de 90, período do surgimento em massa da terceirização no Brasil, autores como Amato Neto (1995) e Leite (1995) citaram que o relacionamento e parceria devem ser seguidos para se ter um contrato de longa duração entre contratante e contratada. Segundo Carvalho et al. (2004), a terceirização pode ter foco para uma relação de contratos clássicos, em que a redução de custo é o fator primordial. O mercado de terceirização sofreu alteração. As empresas estão contratando terceiros que se encaixam melhor as estratégias, ou seja, o relacionamento e parceria não são primordiais para se firmar uma terceirização.

Para Oliveira (1994), quando falamos em terceirização, estamos procurando enfatizar, prioritariamente, a natureza do relacionamento que se estabelece entre a empresa que contrata os serviços de terceiros e esses mesmos terceiros. Dessa forma o relacionamento e parceria têm influência direta no processo de terceirização

Diante do exposto, surge a seguinte questão a ser respondida:

Como se caracteriza o relacionamento entre cliente-terceirizado, gerado a partir da terceirização de processos de empresa do setor eletroeletrônico?

1.2 Justificativa

A escolha do tema justifica-se pela importância com que a terceirização em logística e desenvolvimento de sistemas tem se posicionado para muitas empresas, como suporte para realização de atividades das mesmas, conferindo-lhes maior competitividade frente a nova ordem econômica da globalização. Cabe ressaltar que o principal requisito exigido no atual cenário econômico é a eficiência operacional

das organizações, onde o uso terceirização em logística e desenvolvimento de sistemas tem em muito colaborado.

Com a terceirização as empresas podem se especializar no seu negócio principal. O ganho em competitividade acontece quando uma empresa contrata outra empresa com a qual deve manter um bom relacionamento, o que pode levar a contratos de longo prazo. Com um relacionamento a longo prazo, a empresa contratante pode confiar mais nas atividades executadas pela contratada e focar sua atenção na sua atividade principal (BRASIL, 1993; LEITE, 1995; LEITE, 1997a; REZENDE, 1997; ALMEIDA; SILVA, 1999; MARCHALEK; ROBLES; FISCHMANN, 2001; MEIRELLES; PACE; BASSO, 2005; REBELATO; RODRIGUES, 2007)

Desde o início da terceirização no Brasil, no início da década de 90, diversos autores citaram que as empresas contratantes e as empresas terceirizadas deveriam construir um relacionamento de longo prazo e deveriam ser parceiras. Contudo, o tema se justifica pela busca excessiva de empresas que melhor atendam às estratégias das empresas contratantes. (BRASIL, 1993; LEITE, 1995; LEITE, 1997; REZENDE, 1997; ALMEIDA; SILVA, 1999; MARCHALEK; ROBLES; FISCHMANN, 2001; MEIRELLES; PACE; BASSO, 2005; REBELATO; RODRIGUES, 2007).

Num ambiente de terceirização, comportamentos oportunistas não são raros. O terceiro pode aumentar seu preço num momento de escassez do produto/serviço, ou a empresa contratante pode encorajar o terceiro a garantias e benefícios extras, mesmo pretendendo substituí-la em um futuro próximo. Entretanto, com o passar dos anos, não é possível verificar se as empresas são parceiras e têm bom relacionamento, uma vez que os contratos evoluíram e a redução de custo é um dos fatores mais relevantes na escolha de um terceiro (CARVALHEIRO et al., 2004; MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007).

Dessa forma, as diferenças de percepção entre a visão do terceiro e a empresa contratante prejudicam a cooperação, o comprometimento e a parceria interorganizacional. As diferenças de percepção podem prejudicar processo de terceirização (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar como se caracteriza o relacionamento empresa-terceirizado em empresas do setor eletroeletrônico.

1.3.2 Objetivos específicos

O objetivo geral, por sua vez, desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- Analisar se as variáveis de relacionamento são empregadas pelas empresas em benefício de um resultado comum.
- Analisar se existe um distanciamento entre as expectativas e necessidades das empresas - contratante e contratado - daquilo que tem sido oferecido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Terceirização e *Outsourcing*

O conceito de terceirização já foi amplamente debatido por diversos autores. Destaca-se a seguir as concepções de alguns deles:

Para Queiroz:

A terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo as esta se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final. (QUEIROZ, 1992, p. 53).

Amato Neto refere-se a terceirização como sendo:

O ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra (s), neste caso (s) como terceira (s). Nesta forma, a empresa contratante deixa de realizar alguma ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos, etc.) e passa as para empresa (s) contratada (s) (AMATO NETO, 1995, p. 36).

O início da terceirização está num tipo de decisão que se toma há muitos anos nas indústrias, conhecida pela expressão *make or buy*. A decisão de complexa escolha, numa dada situação, entre fabricar internamente uma peça ou item de produção qualquer, ou adquiri-la de um fornecedor externo. O principal benefício em se fazer uma análise criteriosa do tipo *make or buy* está em que a análise, se bem feita, permitirá que se obtenha o item desejado, dentro das especificações estabelecidas, pelo menor custo (OLIVEIRA, 1994).

A opção *make or buy* não diz respeito somente a produtos físicos, mas também a serviços, e não é uma decisão simples. O trabalho de projetar, administrar, produzir e refinar continuamente produtos ou serviços consome tempo, habilidades e é dispendioso. Porém, a decisão de simplesmente comprar algo de fora nem sempre inspira controle e confiança (FIGUEIREDO; BREMER; MALDONADO, 2003).

A terceirização, atualmente, configura-se como estratégia direcionada à redução das estruturas organizacionais, constituindo-se em uma prática integrante das novas formas de gestão, como a formação de redes organizacionais e de parcerias, permitindo que as empresas concentrem-se em suas atividades-fim (ALMEIDA; SILVA, 1999).

A concentração na atividade-fim, ou seja, terceirização ou *Outsourcing* é a prática adotada por empresas, a partir da qual elas transferem uma ou mais atividades que fazem parte do seu conjunto de produção desenvolvido internamente, para outra empresa externa, a qual poderá realizar esta atividade no local da contratante; ou nas suas próprias instalações; ou ainda fornecer insumos para produção substituindo componentes fabricados internamente; e com a qual estabelece uma relação contratual formal ou informal (WOLFF, 2001).

O *Outsourcing* (que é traduzido por *out* = fora, *source* = fonte, ou seja, fonte externa) é um termo usualmente expresso no Brasil pela palavra terceirização, a qual é utilizada no meio empresarial para designar a ideia de que uma atividade ou mais, que ora estava sendo realizada internamente pela própria empresa, passou a ser realizada e fornecida por uma empresa externa. Também se refere a uma situação alternativa na qual a empresa identifica a necessidade da realização de uma nova atividade e, portanto, decide entre desenvolver um fornecedor externo para o serviço, ou comprar a atividade já estruturada e ofertada por uma empresa fornecedora, em vez de desenvolvê-la e incorporá-la ao seu processo interno (WOLFF, 2001).

Após a Segunda Guerra Mundial, as indústrias estavam preocupadas com o controle total do processo, as empresas produziam seus subprodutos e tinham empregados próprios para prestarem serviços internamente. A estratégia utilizada, principalmente pelas indústrias, está relacionada à grandeza das organizações como autossuficientes e integradas verticalmente, ou seja, uma organização que diretamente produzia e gerenciava a maioria dos seus recursos, quando não todos eles. O controle próprio e direto dos fatores de produção era visto como uma das razões de sucesso dos negócios. Com a complexidade destes, o modelo tradicional, baseado na estrutura vertical, deixou de ser a melhor opção, especialmente numa economia globalizada e altamente competitiva em que qualquer organização pode ter acesso a recursos e fatores de produção (FIGUEIREDO; BREMER; MALDONADO, 2003).

De acordo com Amato Neto e Olave (2001) e Almeida e Silva (1999), as principais vantagens de uma terceirização são:

- a) cada uma das empresas pode aprofundar em uma especialização;
- b) as empresas envolvidas na terceirização podem se tornar o reflexo da atividade econômica dessa contratação;
- c) as empresas envolvidas na terceirização podem constituir uma terceirização profundamente original relativamente às empresas concorrentes, conferindo a si próprias um grau elevado de exclusividade;
- d) a empresa contratante pode seguir visão estratégica no sentido de concentrar toda a atenção no próprio negócio;
- e) redução de custos;
- f) simplificação do processo operacional;
- g) aumento da capacidade produtiva da empresa, utilizando os recursos “terceiros”;
- h) utilização melhor do tempo e da energia do pessoal da empresa;
- i) disponibilidade de fornecedor especializado na atividade;
- j) respostas mais rápidas às variações de demanda;
- k) indisponibilidade de competência técnica.

De acordo com Almeida e Silva (1999), as principais desvantagens são:

- a) distanciamento entre as necessidades e expectativas da empresa daquilo que tem sido oferecido pelos terceiros;
- b) dificuldade em estabelecer relação de parceria com os terceiros;
- c) gasto de muito tempo e energia na gestão da rede de fornecedores e serviços terceirizados;
- d) menor capacidade técnica dos terceiros;
- e) choque cultural entre os terceiros e empregados que já trabalham na empresa;
- f) problemas de relacionamento entre os empregados da empresa e os terceiros.

No mercado competitivo, terceirizar algumas partes do processo produtivo a fornecedores externos constitui-se em uma opção viável para as empresas que

buscam obter vantagem competitiva através do foco em suas competências essenciais (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007).

Segundo Almeida e Silva (1999), a terceirização que vem sendo objeto de muitas análises é vista a partir de três possibilidades não excludentes:

- A terceirização da atividade produtiva propriamente dita, quando a empresa que terceiriza deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de fornecedores.
- A terceirização de atividades de apoio, de serviços de apoio à produção, via a contratação de empresas que fornecem esse serviço – é o caso típico das atividades de vigilância, jardinagem, restaurante, serviço médico, limpeza, manutenção, etc.
- A sublocação de mão-de-obra para ser empregada na atividade produtiva – a empresa contrata uma “agenciadora” de mão-de-obra que aloca trabalhadores para trabalharem na atividade direta da contratante, mas com vínculo com a contratada.

2.2 Evolução da terceirização

No Brasil, a terceirização tomou força na década de 1990 como uma estratégia utilizada para melhorar a competitividade. A terceirização surge em vários segmentos e em diversas empresas reestruturando as organizações. A informática foi um dos primeiros setores a ser terceirizado no final dos anos 80. Nesse período, a Kodak contratou a IBM, Digital e Businessland, que passaram a responder por toda a parte de informática e telecomunicações. Esse processo de terceirização abriu caminho para que outras empresas terceirizassem, no todo ou em parte, suas atividades de informática (LEITE, 1997a; BRASIL, 1993).

A terceirização na área de informática difere do setor de serviços e de infraestrutura e apoio. Nestas áreas a motivação básica está em reduzir custos e

focalizar as atividades-fim da organização. Na informática, os riscos são maiores e o custo assume papel secundário. Dessa forma a avaliação custo/benefício perde a objetividade: os fatores intervenientes são muitos e interagem com uma complexa rede de interdependências (LEITE, 1997b).

Brasil (1993) define a terceirização como um processo de transferência, dentro da empresa contratante, de funções que podem ser executadas por empresas contratadas. As atividades podem ser de apoio ou aquelas ligadas diretamente com o processo de produção. Essas atividades podem se ampliar aos serviços de limpeza e conservação, preparação e distribuição de alimentos, telefonistas, manutenção geral, vigilância, serviços de controle de qualidade, movimentação de materiais e outros.

A terceirização pode gerar vantagem para as duas empresas, contratada e contratante. A empresa contratada para executar as atividades aumenta a sua produção e acelera o percurso sobre as suas curvas de aprendizagem e possibilita o surgimento de vantagens. Essa vantagem é importante, pois pode influenciar nos custos, de forma a reduzir, portanto pode haver alteração dos preços dos serviços. Essa vantagem não ocorre na terceirização em informática, onde o objetivo principal não é a redução de custos e transferência de atividades, mas, sim, a obtenção de novas tecnologias. (BRASIL, 1993; LEITE, 1997a).

Outra vantagem pode existir se a empresa contratada conquistar benefícios sinérgicos em algumas áreas operacionais, comercial e administrativa, ao prestar serviços para um número elevado de clientes com exigências similares (BRASIL, 1993).

Na terceirização temos como desvantagens a formação de grandes empresas prestadoras de serviços que detêm um forte poder de barganha frente às empresas contratantes. A contratação de prestadoras efetiva uma descentralização de poder da empresa contratante, beneficiando a terceirizada (BRASIL, 1993).

Brasil (1993), no início da década de 90, apresentou algumas dicas e cuidados que a empresa contratante deve ter ao selecionar um parceiro no processo de terceirização. Os seguintes cuidados ajudam a ter um melhor relacionamento entre cliente e fornecedor:

- a) a empresa terceirizada deve ser capaz de atender a flutuações de mercado;

- b) as atividades não devem agregar valor ao produto final;
- c) as empresas contratadas devem ser bem administradas e menos poderosas do que a empresa contratante;
- d) a terceirizada deve ser precisa em atender às necessidades e especificações;
- e) a terceirização de um processo deve ter bom relacionamento, de maneira que evite o surgimento de conflitos. a menos poderosa vai sofrer um ônus provocado por essas incongruências do processo produtivo;
- f) devem-se comparar os custos antes e depois da terceirização;
- g) a escolha de uma empresa deve considerar aquela que apresente os custos detalhados e possa influenciar no processo de negociação;
- h) deve-se verificar se a empresa contratada é portadora de tecnologia e gestão de produção para desempenhar a atividade oferecida;
- i) o conhecimento deve ser passado para a empresa-destino, desde que essa transferência traga benefícios futuros;
- j) deve-se usar o *brainstorming* para relacionar todos os benefícios e malefícios antes da terceirização.

Leite (1995) realizou uma pesquisa com 125 empresas de porte e ramos variados. Na pesquisa, 40% das empresas que terceirizam declaram a existência de dificuldades de diversas naturezas, desde problemas internos até o relacionamento com o parceiro.

Leite (1997b) relata que a terceirização era examinada por um único lado, a empresa contratada era uma empresa sujeita à incompetência e à má vontade e estava prestes a atacar. Grande parte dos problemas que ocorrem não é causada pelo prestador de serviços, mas, sim, pelo cliente. No mercado é sabido que há prestadores inidôneos e incompetentes, mas não são poucos os clientes imaturos, com expectativas excedentes e falta de comprometimento, que esperam tudo e não admitem ou não querem que a relação seja bilateral.

Na contratação de serviços, existe um relacionamento que deveria ser altamente profissional, mas ocorre o contrário, sendo que o componente emocional sobressai ao profissionalismo. Ambas as empresas, contratada e contratante, devem notar que existem riscos que podem deteriorar a relação e levar a problemas cuja

dimensão dificilmente pode ser antecipada, com elevado potencial de perdas para as duas empresas (LEITE, 1997a).

Há um ponto que pode deteriorar a relação e impossibilidade de romper o contrato com terceiros. A atividade não pode ser absorvida novamente ou não existe fornecedor no mercado, devido ao fato de o fornecedor ser desenvolvido especificamente para a empresa contratante. Ocorrem também casos, como empresas contratadas que criam metas internas e com isso sofrem alterações que surgem efeito na qualidade da prestação do serviço (REZENDE, 1997).

2.3 Parceria entre contratada e contratante

A perspectiva de uma parceria tem o condão de amenizar a frieza das relações exclusivamente contratuais; tem o condão de dar à relação entre empresa e terceiro a conotação de negociação honesta e cooperativa de parte a parte, de entendimento profissional que não resvala para o predatório. Uma relação de parceria é aquela em que nenhuma das partes leva vantagem sobre a outra, mas sim a busca de um compromisso recíproco, de que cada parte não está preocupada apenas em resolver o seu problema. Dessa forma existe a preocupação em resolver o problema da outra empresa. Essa noção, que não é comum nas relações comerciais num regime tipicamente capitalista, está presente, por exemplo, no chamado princípio ganha-ganha, cuja prática de advoga nos processos de negociação (OLIVEIRA, 1994).

Aquilo que a empresa interessada denomina *parceria*, de fato, tem como motivação a redução dos seus custos de produção – esse princípio é o que origina o interesse em fazer a parceria, e jamais qualquer outro, inclusive a adoção de uma nova atitude de cooperação ou compreensão com o fornecedor. Nesse sentido, a palavra *parceria* é de fato um eufemismo, apenas uma maneira elegante de descrever a intenção subjacente a essa iniciativa - que, aliás, de modo algum é reprovável (OLIVEIRA, 1994).

A parceria, no entanto, não é uma prerrogativa dos contratos com terceiros. Essa ideia pode ou não estar presente nos acordos que uma empresa faz com

prestadores de serviços que assumem atividades antes executadas pela própria empresa. Da mesma forma, a parceria poderá ou não estar presente em outros tipos ou momentos de negociação que a empresa tem com outros públicos com que transaciona: representantes, revendedores, clientes, empregados, sindicatos, governos, concorrentes, instituições de pesquisa, universidades e escolas. Nada há que prenda o conceito de parceria específica e exclusivamente às negociações com terceiros (OLIVEIRA, 1994).

A parceria pressupõe um envolvimento e uma interação entre compradores e fornecedores capazes de ultrapassar os limites da simples formalização de um contrato que defina preço, quantidade e prazo de entrega. Para que se estabeleça uma relação de parceria, a convergência de interesses tem de ser tal que, para todos os efeitos práticos, fornecedores e compradores se comportem como sócios de um empreendimento. É comum, numa relação de parceria, o comprador financiar o vendedor em projetos tecnológicos, oferecer-lhe programas de treinamento e controle de qualidade, compartilhar centros de processamento de dados e administrar verbas cooperadas de publicidade, entre outras coisas (OLIVEIRA, 1994).

A parceria significa a troca contínua de dados e informação levando em consideração a evolução de produtos e processos, além de investimentos em pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços, de forma a atingir objetivos comuns (VILLA; PANIZZOLO, 1996; UZZI, 1997).

Algumas contribuições para a definição de parceria podem ser retiradas das iniciativas de empresas na contratação de seus fornecedores e prestadores de serviços. Nesses casos, existe a indicação de que a parceria sugere um envolvimento e uma interação maiores entre contratantes e contratadas, que superam os limites da simples formalização do contrato, em que se definem preço, qualidade e prazo de entrega. Essa relação é norteadada pela convergência de interesses, onde as partes se comportam como sócios do mesmo empreendimento (ALVAREZ, 1996).

A parceria pode ser entendida como uma nova visão de relacionamento comercial, em que o fornecedor migra de sua posição tradicional, passando a ser o verdadeiro sócio do negócio, num regime de confiança pleno junto ao cliente, refletindo a sua verdadeira e nova função de parceiro.

Numa visão mais ampla, a parceria pressupõe uma perfeita interação entre as empresas, que ultrapassa os contratos formais. A parceria entre empresas busca a obtenção de um resultado comum a elas. A organização depende de parceiros, fornecedores e clientes (MARINHO; AMATO NETO, 1995).

Antes de ter uma interação entre as empresas, deve ser elaborado um trabalho considerando a diversidade de atividades que podem ser terceirizadas, pois não existe uma regra única com respeito às vantagens da contratação. Em contrapartida, não existe modificação no grau de responsabilidade que cada uma das empresas tem sobre a sua atividade ou sobre a sua parte de atividade. De fato, as relações estabelecidas entre as empresas que têm um objetivo nitidamente mais comercial do que técnico não estão ligadas por cláusulas de acesso relacionadas às tecnologias ou aos processos de cada uma delas (AMATO NETO; OLAVE, 2001).

O ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas é um fator que motiva a parceria, como alternativa de estabelecer relações mais próximas com os fornecedores mais importantes, clientes e prestadores de serviços, com o objetivo de se manter no mercado e de crescimento da organização (LAMBERT; EMMELHANIZ; GARDNER, 1996; MARCHALEK, 2005).

As dificuldades em estabelecer parceiros são grandes. Cada parceiro possui particularidades que devem ser levadas em conta na análise da viabilidade de terceirização. Encontrar no mercado um fornecedor que atenda concomitantemente a preço competitivo, prazo de entrega adequado e produto com qualidade assegurada não é tarefa fácil, e é um fator restritivo à adoção da terceirização (REZENDE, 1997). Critérios técnicos de *performance* não bastam para estabelecer uma parceria entre contratante e contratado. Existem outros fatores que devem ser relevantes na escolha de um parceiro. A parceria tem sido uma tática comum utilizada para se atingirem objetivos estratégicos. Este tipo de relação requer uma combinação de ativos entre parceiros em potencial que seja benéfica às duas partes. A reputação tem papel de destaque na decisão da formação de uma parceria contratante e contratado, na qual uma reputação positiva do parceiro será um dos influenciadores na decisão de formação de uma parceria (MARCHALEK, 2005).

A reputação deve se fundamentada no compromisso conjunto e recíproco de ambas as partes, com o objetivo de maximização dos resultados acordados, numa negociação honesta, horizontal e cooperativa, necessária ao compartilhamento de riscos e recompensas, levando à redução de custos, ao aprimoramento na entrega e

na qualidade e à ampliação de vantagem competitiva sustentada. A parceria pressupõe a perfeita interação entre os participantes, que ultrapassa a simples formalização contratual entre contratante e contratada e, portanto, não é necessário o estabelecimento de um contrato formal para se estabelecer uma relação de parceria (SLACK et al., 2002; QUEIROZ, 1992).

As organizações mais maduras consideram que os fornecedores e prestadores de serviços exercem grandes impactos no negócio e estabelecem uma proximidade inequívoca entre os conceitos de terceirização e parceria, a ponto de considerá-los como se fossem os mesmos conceitos. Em alguns casos, pode-se afirmar que a terceirização corresponde, exclusivamente, em construção de parcerias para o equilíbrio de forças (ALVAREZ, 1996).

Scott e Westbrook (1991 apud MALONI; BETON,1997) propõem diversos benefícios adicionais específicos para o processo de produção e, neste caso, quando a parceria é utilizada, incluem-se a redução do tempo de preparação, melhora do processo orientado para *layout* e melhor concepção dos produtos. Outros benefícios podem ser resultados de uma parceria, comunicação e congruência de objetivos, levando ao reforço na resolução de conflitos, menos probabilidade de oportunismo, e diminuição do risco de externalidades.

Para uma melhor comunicação e congruência de objetivos, deve-se fazer uma análise das percepções dos participantes e suas discrepâncias em relação ao seu relacionamento. Essa análise possibilita auxiliar na tarefa de alinhamento entre contratante e contratado, objetivando uma perfeita interação e, com isto, uma relação de parceria benéfica para ambas as partes (MARCHALEK, 2005).

2.4 Relacionamento entre empresas

Fala-se muito sobre relacionamentos entre elos da cadeia de suprimentos, especialmente a parceria entre clientes e fornecedores. Toda cadeia de suprimentos pode ser vista como uma corrente, cujos elos interligados devem trabalhar com sinergia para fornecer um produto ou serviço que seja satisfatório ao seu cliente. Se um desses elos chegarem a falhar, toda a cadeia poderá ser comprometida. Dessa

forma, o relacionamento interempresas possui um importante papel para o sucesso da cadeia de suprimentos. O fracasso de um empreendimento pode ser causado pela insistência de um fornecedor em manter posturas totalmente ultrapassadas de relacionamento com os clientes dos produtos e serviços ofertados (PANIZZOLO, 1998; QUEIROZ; ALVAREZ, 2003; TUCKER, 2001).

A falha do relacionamento, ou seja, um conflito não resolvido pode levar a objetivos diferentes para as empresas. Assim sendo, é preciso encontrar parceiros ideais e investir na qualidade do serviço por eles prestado, bem como acompanhar sempre a sua prestação. Segundo Almeida e Silva (1999), a prestação de serviços do terceirizado pode melhorar se:

- a) for menos fragmentado, ou seja, um grande número de empresas terceirizadas executando pequenas tarefas no mesmo processo da empresa contratante;
- b) estabelecer relação de parceria;
- c) houver acompanhamento e avaliação do serviço prestado;
- d) os terceiros conhecerem mais a empresa contratante (o processo de trabalho e a cultura);
- e) houver escolha do parceiro ideal;
- f) ampliar a terceirização de atividade-meio;
- g) houver uma norma e uma política de contratação;
- h) existir transferência de tecnologia para garantia da qualidade do serviço prestado;
- i) a empresa terceirizada estiver próxima fisicamente da contratante;
- j) a empresa terceirizada entender a cultura da contratante.

O crescimento do relacionamento entre empresas modificou radicalmente a maneira pela qual a produção é organizada e a maneira pela qual as empresas estão relacionadas com o mercado. Os desafios encontrados reforçaram a relevância do paradigma do relacionamento, sendo que este permite a criação de relacionamentos vantajosos de longo prazo, entre empresa contratante e empresa contratada (VILLA; PANIZZOLO, 1996; ZINELDIN; JONSSON, 2000).

A globalização reduziu as barreiras físicas, técnicas e financeiras, criando para as empresas um ambiente dinâmico, competitivo e imprevisível, cheio de desafios e incertezas. As grandes empresas, conforme esses cenários,

desenvolveram processos de parceria através de contratos de fornecimento, que possuíam como objetivo a qualidade assegurada. Responsabilidades e compromissos eram impostos aos fornecedores, que nem sempre apresentavam os resultados previstos em contratos, em decorrência de conflitos de interesses que ocorriam ao longo do relacionamento. A cadeia de suprimento, na maioria das vezes, utilizava esses procedimentos, sem levar em conta características de cada fornecedor, como capacidade da planta, logística, dificuldades do produto fornecido e outros indicadores importantes, não ligados diretamente ao item fornecido (ALVAREZ; QUEIROZ, 2003; MARCHALEK, 2005).

Os procedimentos seguidos pelas empresas foram aperfeiçoados para obter o melhor relacionamento com seus fornecedores, criando processos de integração e parcerias, de forma a considerar as necessidades e expectativas de ambas as partes envolvidas no negócio, onde se procurou evitar benefícios unilaterais e estimular a obtenção de benefícios mútuos. Contratante e contratada devem buscar a criação de um relacionamento que traga benefício mútuo e ambas as partes devem evitar o interesse pessoal e independência em favor da confiança, objetivando um bom relacionamento (ALVAREZ; QUEIROZ, 2003; MARCHALEK, 2005).

Ao longo das duas últimas décadas, no entanto, muitas empresas americanas e europeias começaram a perceber as vantagens da partilha de tecnologia, informação e planejamento com outras empresas. Maloni e Beton (1997) citam que uma atitude mais aberta e favorável ao relacionamento com outras empresas pode ser essencial para se ter uma vantagem competitiva. O relacionamento entre empresas na cadeia de abastecimento tem transformado as indústrias (MALONI; BETON, 1997).

Segundo MACNEIL (1980 apud MALONI; BETON, 1997), é difícil operacionalizar uma empresa como uma entidade única, mas ao mesmo tempo praticamente nenhuma empresa está envolvida em compromissos completamente individuais, em compromissos comerciais individuais e em não relacionar estratégias empresariais. A ideia de relacionamento entre as empresas visa a afastar-se do conceito de operações individuais, a quebrar barreiras tradicionais entre empresas. As empresas se unem para compartilhar informação, tecnologia e planejamento, portanto, para aumentar o controle e reduzir as incertezas. Dessa forma, os

parceiros podem colher os benefícios de um esforço conjunto (MALONI; BETON, 1997; RING; VAN DE VEM, 1994; UZZI, 1997).

Esforços iniciais para envolver os fornecedores começaram com a inclusão dos fornecedores em equipes de fontes interfuncionais. Trent and Monczka (1994) sugerem que o estabelecimento de tais equipes melhora a eficácia da cadeia de abastecimento. As alianças neste caso passam de uma ideia de equipe para um nível ainda maior de intercâmbio em que os parceiros, criando uma relação intensa e interdependente, da qual ambos podem se beneficiar mutuamente. O relacionamento de parceria enfatiza uma direta associação em longo prazo, incentivando o planejamento mútuo e esforços na resolução de problemas (MALONI; BETON, 1997).

2.4.1 Contratos

O termo *contrato* tem, no Direito atual, significação extensa. Encerra e compreende todos os tipos de conversações, todas as diversas figuras concretas de estipulações, que possam ser criadas, estabelecidas e fixadas pelo acordo de duas vontades (OLIVEIRA, 1991).

Desta forma, o contrato é aquela modalidade de ato jurídico que provém de uma fusão de duas vontades com o propósito de regular as relações jurídicas de natureza tipicamente patrimonial (OLIVEIRA, 1991).

Segundo Oliveira (1991), o contrato evoluiu da fase clássica, onde existia a figura de um devedor, para uma fase onde os devedores passam a gozar a confiança dos credores. O contrato é mais do que simples aproximação das partes interessadas. O contrato deve ter prestações e contraprestações, sacrifícios recíprocos, que devem representar valores iguais.

Os contratos de relacionamentos são repletos de normas balizadoras criando reputação entre contratante e contratado. A necessidade de produtos competitivos exige permanente inovação através de uma produção de especialização flexível, onde são necessárias contínuas transações entre contratante e contratada (CARVALHEIRO et al., 2004).

Segundo Carvalheiro et al. (2004), o relacionamento entre empresas se inicia com o contrato, a formalização do serviço prestado. Alguns fatores podem levar os agentes a não quebrarem os contratos, entre os quais se citam:

- a) reputação: o agente preserva o contrato, pois tem conhecimento que tal ação irá interromper o fluxo de renda futura, e que o custo do rompimento supera os benefícios de lucros futuros;
- b) garantias legais: a existência de mecanismos punitivos criados pela sociedade faz com que os agentes se desestimulem para quebra de contrato oportunista, em que este dispositivo pode estar em forma de cláusula no contrato, como, por exemplo, multa por atraso de cumprimento das datas do contrato;
- c) princípios éticos: uma espécie de código de conduta dos agentes.

2.4.2 Comunicação

As informações devem ser compartilhadas entre os parceiros e devem incluir detalhes técnicos, de maneira a facilitar a tomada de decisão e o planejamento em conjunto, para encorajar a resolução de problemas em conjunto e para reduzir a incerteza, bem como aumentar o controle. Uma comunicação aberta também ajuda a construir a confiança mútua e a compreender melhor o negócio do parceiro e sua maneira de trabalho. A comunicação entre as partes ajuda o desenvolvimento do relacionamento, cria confiança e fornece informação sobre a necessidade de cada parceiro e conhecimento sobre suas operações, facilitando assim atividades colaborativas e cooperativas (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007; UZZI, 1997).

Em relacionamentos maduros, a comunicação e troca de informações precisam ser entendidas por ambas as partes e, por isto, devem ser francas e abertas para todos os níveis das empresas envolvidas. A comunicação deve contemplar o compartilhamento formal e informal de informação significativa e oportuna entre as empresas (ANDERSON; NARUS, 1990).

O compartilhamento de informações entre as empresas deve incluir informações técnicas e estratégicas, de maneira a facilitar a tomada de decisão e o planejamento conjunto. A comunicação aberta e clara ajuda a construir a confiança mútua e possibilita às partes compreender melhor o negócio do parceiro e sua maneira de trabalho. A comunicação entre as partes ajuda no desenvolvimento do relacionamento, cria confiança e fornece informação sobre a necessidade de cada parceiro e conhecimento sobre as suas operações, facilitando assim atividades colaborativas e cooperativas (MALONI; BETON, 1997; ELLRAM, 1991; PARVATIYAR; SHETH, 2000).

2.4.3 Confiança

Anderson e Narus (1990) definem a confiança como a crença da empresa em outra companhia que irá desempenhar ações com resultados positivos para ela, bem como não ter ações inesperadas com resultados negativos (ANDERSON; NARUS, 1990).

Segundo Morgan e Hunt (1994), confiança e comprometimento fornecem a chave para relacionamentos cooperativos. Confiança mútua forma a base para um relacionamento de trabalho forte, ou seja, sem confiança não há um relacionamento verdadeiro de parceria.

Segundo a teoria dos custos de transação¹, a confiança não é considerada um fator relevante para criar um relacionamento, ao contrário do oportunismo, que é uma característica fundamental. De acordo com a teoria dos custos de transação, contratos escritos e imposições devem ser as práticas preferidas (MARCHALEK, 2005).

Entretanto, para a Teoria de Marketing do Relacionamento, confiança e comprometimento são reconhecidos como fatores que afetam claramente o objetivo do relacionamento, sendo determinantes para o sucesso ou fracasso do serviço a ser executado (MORGAN; HUNT, 1994).

A base da confiança que está em laços de amizade ou em afinidades não é suficiente para embasar o relacionamento entre empresas. Para as empresas, a confiança deve ser minuciosa, a busca por interesses próprios e a coerção existe na terceirização e pode prejudicar o relacionamento entre empresas. Ter confiança é aceitar a probabilidade subjetiva de que o parceiro não utilizará as oportunidades para ter um comportamento oportunista. Assim, a confiança não pode ser imposta, e provavelmente seu desenvolvimento implica em um processo de longo prazo, em que os envolvidos desenvolvem, pouco a pouco, relações pessoais e uma reputação, sendo mais fácil criar confiança da estaca zero do que recuperá-la depois de perda (MALONI; BETON, 1997; MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007;).

¹ Os custos de transação compreendem, portanto, os custos com a realização de cinco atividades que tendem a ser necessárias para viabilizar a concretização de uma transação. Primeiro, a atividade pela **busca pela informação** sobre regras de distribuição de preço e qualidade de mercadorias; sobre insumos de trabalho e a busca por potenciais compradores e vendedores, assim como de informação relevante sobre o comportamento desses agentes e a circunstância em que operam. Segundo, a atividade de **negociação**, que será necessária para determinar as verdadeiras intenções e os limites de compradores e vendedores na hipótese de a determinação dos preços ser endógena. Terceiro, a **realização e a formalização dos contratos**, inclusive o registro nos órgãos competentes, de acordo com as normas legais, atividade fundamental do ponto de vista do direito privado, já que é o que reveste o ato das garantias legais. Quarto, o **monitoramento** dos parceiros contratuais com o intuito de verificar se aquelas formas contratuais estão sendo devidamente cumpridas, e a proteção dos direitos de propriedade contra a expropriação por particulares ou o próprio setor público. Finalmente, a **correta aplicação do contrato**, bem como a cobrança de indenização por prejuízos às partes faltantes ou que não estiverem seguindo corretamente suas obrigações contratuais, e os esforços para recuperar o controle de direitos de propriedade que tenham sido parcial ou totalmente expropriados (PINHEIRO; SADDI, 2006).

A maioria das relações entre empresas emerge e começa com acordos informais e pequenos que inicialmente demandam pouca confiança, porque o risco envolvido também é pequeno. Como essas transações são repetidas com o passar do tempo e encontram normas básicas de equidade e eficiência, as partes podem sentir-se crescentemente seguras em confiar mais seus recursos e expectativas em ciclos subsequentes de uma relação de cooperação. O aumento da confiança entre as partes, que pode ser produzido por meio de uma acumulação de interações anteriores, julgadas pelas partes como sendo eficiente e equitativa, eleva a probabilidade de que as partes queiram efetuar, em transações futuras, investimentos mais arriscados e significantes (RING; VAN DE VEN, 1994).

As visões de confiança são encontradas na literatura de Administração e Sociologia: uma visão de risco de negócio, baseada na confiança e na expectativa, e outra baseada na confiança e na boa vontade. Na visão de confiança baseada no risco, contratante e contratada podem criar limites para as incertezas, desta forma conseguem ir em direção a uma variedade de significados contratuais formais, tais como garantias, mecanismos de segurança, leis e hierarquia organizacional. A segunda e a mais restrita definição de confiança, e que enfatiza a fé na integridade moral ou boa vontade dos outros, é produzida por meio de interações interpessoais que direcionam para vínculos sociais-psicológicos de normas mútuas, sentimentos e amizades ao lidar com a incerteza (RING; VAN DE VEN, 1994).

A confiança é fundamental na base do relacionamento, e está incluída na maioria deles. A maior parte das definições de confiança envolve a crença de que uma relação de parceiro vai agir no melhor interesse dos outros parceiros (WILSON, 1995).

2.4.4 Cooperação

A cooperação se refere a ocasiões em que as partes trabalham juntas para atingir metas comuns (ANDERSON; NARUS, 1990). Segundo Marchalek (2005), a cooperação entre a contratada e a contratante constrói relações “ganha-ganha”.

Wilson (1995) expandiu a definição, por enfatizar o aspecto da cooperação proativa versus ser coagido a tomar ações interdependentes. É a interação de cooperação e empenho de resultados em comportamento cooperativo que permite a parceria para o trabalho. Dessa forma, assegurando que ambas as partes recebem os benefícios do relacionamento.

O relacionamento cooperativo é base para o desenvolvimento de serviços entre duas empresas com objetivos comuns. As empresas buscam motivar seus empregados, que são ponto-chave para o sucesso de uma parceria ou contrato numa prestação de serviço. Neste caso, investimentos para estas empresas não são apenas compras de equipamentos. Os investimentos incluem não somente recursos econômicos e tecnológicos para as firmas participantes, mas também comprometimento social e de agentes individuais (CARSTENS; MACHADO DA SILVA, 2006).

As relações de cooperação somente emergem, evoluem, crescem e se dissolvem com o passar do tempo, como uma consequência de atividades individuais. Existem três formas pelas quais os indivíduos afetam uma relação interorganizacional de cooperação: ao definir o grau de incerteza associado com a mudança; ao especificar a extensão à qual as partes podem fiar-se em confiança interpessoal como uma alternativa para a resolução de conflito; ao definir as expectativas de resultados das partes para incluir equidade e eficiência (RING; VAN DE VEN, 1994).

Face à turbulência e complexidade do relacionamento da terceirização, a cooperação deve existir para sucesso do contrato. A cooperação é um processo através do qual diferentes empresas, vendo diferentes aspectos de um problema, podem, construtivamente, explorar suas diferenças e procurar novas visões. Neste aspecto, as empresas se envolvem em um processo iterativo, usando divisão de papéis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões relacionadas ao problema (AMATO NETO; OLAVE, 2001).

As relações de cooperação interorganizacionais são mecanismos socialmente planejados para ação coletiva, que são continuamente moldadas e reconstruídas pelas ações e interpretações simbólicas das partes envolvidas (RING; VAN DE VEN, 1994).

2.4.5 Comprometimento

Segundo Dwyer (1987), o comprometimento refere-se à promessa implícita ou explícita de continuidade relacional entre parceiros. Morgan e Hunt (1994) descrevem o comprometimento como o desejo em manter o relacionamento e a confiança que a outra parte também trabalhará para manter.

Wilson (1995) considera que o comprometimento é a variável mais comum utilizada no relacionamento entre contratante e contratada. É o desejo de continuar a relação e de trabalhar para garantir a sua continuidade, ou seja, permanente desejo de manter um relacionamento valorizado.

A parceria deve ser construída sobre um forte comprometimento entre contratante e contratado, sendo importante o comprometimento da Alta Gerência e de uma filosofia que encoraje a parceria (ELLRAM, 1991).

Comprometimento implica a importância do relacionamento com os parceiros e uma vontade de continuar a relação para o futuro. O compromisso que assume o relacionamento e tem valor futuro trará benefícios para os parceiros. Há pouca dúvida de que o compromisso é uma variável crucial para medir o futuro de um relacionamento (WILSON, 1995).

O comprometimento pode trazer benefícios futuros, mas o trabalho das empresas é voltado para ações futuras através de contratos formais, ou seja, objetivos comuns criados pelas empresas antes da prestação de serviço. Os termos e a estrutura de governança do relacionamento são estabelecidos através de contratos relacionais formais e/ou compreendidos informalmente através de comprometimento entre as partes. Uma série de interações entre as partes é necessária para haver consentimento mútuo dos objetivos. Dependendo do grau de risco do negócio e da vontade das partes em se basear na confiança, muitos destes compromissos serão alcançados informalmente (BOEHS; SEGATTO-MENDES, 2006).

O comprometimento organizacional pode ser obtido por meio de pessoas identificadas com os valores e objetivos da organização. O aumento da competitividade e o uso do conhecimento como valor diferencial entre organizações têm ocasionado uma nova postura das pessoas e uma necessidade de fortalecer o comprometimento. O termo *comprometimento* assume o sentido de adesão,

indicando um forte envolvimento do indivíduo com os diversos aspectos do ambiente de trabalho (SOLDI; ZANELLI, 2006).

2.4.6 Execução das tarefas

A execução de uma tarefa eficiente depende de fatores do relacionamento. A prática do desenvolvimento das tarefas ultrapassa o contrato formal. A empresa contratada vai criar a prática para a atividade terceirizada com o tempo, mas, se o relacionamento for bom, provavelmente existirá uma indicação da melhor forma para serem feitas as tarefas terceirizadas. Na terceirização, as empresas compreendem a concretização de compromissos através da interação de papéis organizacionais e interações interpessoais. Nesta etapa, compromissos e regras são levados a efeito. Ambas as empresas, contratada e contratante, executam tarefas, adquirem materiais, pagam montantes acordados e administram conforme as necessidades do que foi acordado. Inicialmente, os comportamentos, baseados em designações formais, reduzem a incerteza, quando os compromissos são executados, aumentando a previsibilidade do relacionamento. A partir de uma série de interações, as pessoas envolvidas se tornam mais conhecidas umas das outras e podem basear-se de forma crescente em relacionamentos interpessoais, em vez de relacionamentos baseados em papéis formais (BOEHS; SEGATTO-MENDES, 2006).

As tarefas são desenvolvidas por cada empresa, contratante e contratada dão ordens aos seus subordinados, dessa forma conseguem administrar o que for preciso para executar o acordo. Inicialmente, os empregados formalmente designados pelas partes podem conduzir o contrato formal a um relacionamento que reduz a incerteza quando executam tarefas, e isso faz interações entre as partes. Através de uma série de interações, as partes também podem tornar-se mais familiarizadas, e eles podem começar a confiar cada vez mais na execução das tarefas exigidas (RING; VAN DE VEN, 1994; UZZI, 1997).

2.4.7 Negociação

Expectativas conjuntas a respeito de motivações, possíveis investimentos e a identificação de incertezas associadas ao relacionamento devem ser desenvolvidas entre as partes. Nesta fase, o foco está associado a processos de barganha e orientação de comportamentos, à medida que as partes selecionam, abordam ou evitam parceiros alternativos; e persuadem, argumentam e pechincham sobre possíveis termos e procedimentos de um potencial relacionamento. Acompanhando esses procedimentos formais de barganha, ocorrem procedimentos psicossociais de construção de sentido ou ajustamento que levam partes independentes a entrar em relacionamento. Esforços repetidos através de barganha formal e construção de sentido informal são geralmente necessários para prover, às partes, acesso às incertezas envolvidas, à natureza e à confiabilidade de cada parte, aos direitos e aos deveres, bem como à eficiência e à equidade esperada de cada contraparte (BOEHS; SEGATTO-MENDES, 2006).

Na fase das negociações, as partes desenvolvem, em conjunto, as expectativas e motivações, possíveis investimentos, e percepção de incertezas em um negócio que estão explorando e pretendem realizar conjuntamente. Subjacente a esse processo formal de negociação, são processos psicossociais, que levam a outra parte a entrar em negociações. Esforços repetidos através de negociações formais e informais são muitas vezes necessários, a fim de proporcionar oportunidades aos participantes e avaliar a incerteza associada com o negócio à natureza de cada um e o papel do outro, a idoneidade do outro (caso isso não seja já conhecido), os seus direitos e deveres na operação a ser considerada, a possibilidade de eficiência e da equidade da transação entre empresas. (RING; VAN DE VEN, 1994; UZZI, 1997).

2.4.8 Divisão de riscos e recompensas

Os ambientes de negócios têm mudado rapidamente. Contratados e contratantes sentiram a necessidade de ter um tipo de esquema formal para permitir que ambos os parceiros dividam os riscos associados com o ambiente de mudanças. A divisão de riscos e recompensas está diretamente ligada à parceria em que as partes se engajaram. Nos relacionamentos maduros, os riscos e as recompensas são conjuntamente divididos entre as partes, numa base “ganha-ganha”. Contudo, o desempenho do contratado (ou mesmo do relacionamento) é medido, objetivando os riscos ou recompensas que são atribuíveis às falhas ou aos sucessos (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007; SPEKMAN, 1988).

Para que o relacionamento caminhe para o longo-prazo, devem haver ganhos para contratado e contratante provindos de uma forte colaboração, os quais, naturalmente, devem exceder os benefícios adquiridos das empresas que trabalham individualmente. O ganho obtido pode ser dividido em diferentes formas, tais como na tecnologia, acesso ao mercado, informação, custos de operação mais baixos para contratado e contratante, e preços baixos (WILSON, 1995).

Segundo Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007), no relacionamento de longo prazo, pode haver benefícios para contratante e contratado, e esses benefícios provindos de uma forte colaboração devem naturalmente exceder os benefícios adquiridos se as empresas trabalhassem individualmente. Os benefícios a serem divididos podem vir de diferentes formas, tais como: acesso às novas tecnologias e à informação, acesso a mercados restritos, custos de operação mais baixos tanto para o contratante quanto para o contratado, e ainda preços mais baixos.

2.4.9 Relações interfirmas

As relações interfirmas compõem-se de uma estrutura de posições de um sistema de relações. A dispersão do processo produtivo entre empresas resulta na

criação de uma estrutura de posições hierárquicas, com características variadas. As relações interfirmas podem ser definidas como as relações de poder estabelecidas entre uma empresa contratante e uma empresa contratada. A relação envolve os atores, contratante e contratada, este último com o fornecimento de um serviço. Devido à relação interfirmas, os atores não se posicionam apenas aos interesses econômicos, de maximização do lucro, mas também à institucionalidade e às circunstâncias sócio-político-culturais a que pertencem (RUDUIT, 2001).

Segundo Uzzi (1997), as relações são como um padrão especial de alianças interfirmas. Existem classificações em longo ou curto prazo, podendo ser na indústria ou localização específica, formal ou informal, entre firmas de tamanhos similares ou diferentes, entre firmas grandes ou pequenas, ou entre firmas como cooperadoras ou competidoras. Dessa forma as relações interfirmas podem existir na prestação de serviços, seja qual for o segmento ou tamanho da empresa, desde que haja atores, ou seja, empresas diferentes.

2.4.10 Conflitos

Para cumprir um acordo de negócio, uma relação de cooperação interorganizacional pode necessitar persistir em efeito por um longo tempo. Com o tempo, mal-entendidos, conflitos e mudanças de expectativas entre as partes são inevitáveis, podendo esses fatores gerar causas para repensar os termos do relacionamento. Nessas renegociações, novos entendimentos tipicamente suplementares são estabelecidos para resolver somente os pontos contestados, mas todos os outros termos e entendimentos contidos no contrato relacional permanecem efetivos. Desta forma, o andar do relacionamento é preservado. No final do ciclo do processo, as partes podem concluir que o relacionamento deveria ser descartado (terminado). Tipicamente, isso ocorrerá quando as partes tiverem cumprido suas promessas e o acordo estiver completo. O término também ocorre como uma consequência (ou falha) de uma condição, que é um evento futuro possível, uma abertura na concordância, uma operação da lei, desistência mútua ou uma renovação (substituindo por um novo contrato) (RING; VAN DE VEN, 1994).

Segundo Rudit (2001) e Uzzi (1997), o relacionamento entre empresas pode se caracterizar por forte assimetria de poder entre as empresas, onde essa diferença pode levar à ausência de trocas técnico-organizacionais, com laços instáveis e conflituosos e com imposição de condições de vínculo entre empresas. Desta forma, os conflitos podem ser inevitáveis, devido à existência de fatores que levam ambas as empresas a acreditarem que têm poder sobre a outra. Neste caso as empresas devem ter objetivos comuns e planejar um futuro em conjunto, quando existirá um benefício mútuo. A diferença de grandezas não deve ser fator negativo no relacionamento e parceria entre empresas.

3 METODOLOGIA

3.1 Método de pesquisa, tipo e estratégia.

Para a realização deste trabalho, adotou-se o método de estudo de casos único. O estudo refere-se ao relacionamento entre a empresa contratante (Eletro) e suas contratadas (Log e Desenvolve).

O estudo de casos é uma estratégia de pesquisa que se centra na compreensão da dinâmica presente no interior de todas as configurações. Pode ser utilizado para prover descrição, testar teoria ou gerar teoria, sendo potencialmente eficaz na captura do fenômeno estudado (EISENHARDT, 1989).

O estudo de casos é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno dentro de um contexto real, no qual as fronteiras entre fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual múltiplas fontes de evidências são usadas. Caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos casos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 1999; YIN, 2005).

Tais empresas, definidas como objeto de estudo, estão em contato direto devido ao processo de terceirização. Uma delas contrata as outras duas, sendo, então, uma contratante e duas contratadas.

Para efeito desta pesquisa, o estudo de casos único visou proporcionar a comparação entre os dados obtidos, no intuito de caracterizar a terceirização sob a perspectiva do relacionamento entre contratante e contratadas.

Quanto à estratégia de pesquisa, foi privilegiada a pesquisa quantitativa, que procura enumerar e/ou medir os eventos estudados com o uso de instrumentos estatísticos. A abordagem quantitativa mostra relevância com a mensuração e o estabelecimento de relações e determinações de alguns fenômenos ou fatos, da realidade social sobre outros.

Esse tipo de pesquisa permite apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos participantes. À vista disso, foi utilizado o questionário como instrumento básico para a coleta dos dados.

Além disso, este estudo pode ser caracterizado como descritivo, pois tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Buscou-se a descrição exata dos fatos, e o entendimento dos fenômenos da realidade como um todo, na sua complexidade (GODOY, 1995a; GIL, 2002; TRIVIÑOS, 1987).

3.2 Unidades de análise

Nesta pesquisa foram investigados três casos: uma empresa contratante e dois fornecedores (empresas contratadas). A fim de resguardá-las, são utilizados nomes fictícios, conforme a seguir: contratante – empresa Eletro; contratada do ramo logístico – empresa Log; contratada do ramo de desenvolvimento de sistemas – empresa Desenvolve.

A empresa Eletro é do ramo eletroeletrônico, uma filial localizada na região metropolitana de Belo Horizonte. Ela está no mercado mundial desde 1966 e desde 1990 no mercado brasileiro. Atualmente, a filial de Belo Horizonte tem mais de 5.000 empregados. Ela desenvolve soluções de fornecimento global de projetos eletrônicos, produção e serviços para gestão de produtos eletrônicos e empresas de tecnologia global.

Tal empresa fabrica produtos eletroeletrônicos fornecendo uma ampla linha de produtos eletrônicos para abastecimento de empresas em todo o mundo. A empresa Eletro tem de 57 filiais ao redor do mundo, com atuação em 21 países espalhados em três continentes (Americano, Europeu e Asiático). Atualmente a empresa tem mais de 85.000 empregados.

A empresa Log é do ramo logístico, com matriz na Região Metropolitana de Belo Horizonte e mais duas unidades em São Paulo e Bahia. Está desde 1995 no mercado, atuando na movimentação e logística de produtos. Tem, atualmente, mais de 600 empregados e o seu foco de trabalho é o transporte e armazenagem de Equipamentos Sensíveis, tais como impressoras e máquinas que são utilizadas como terminal de pagamento (cartões de crédito e débito).

A empresa Desenvolve é do ramo de desenvolvimento de sistemas, com matriz na Região Metropolitana de Belo Horizonte. A empresa está desde 1990 no mercado brasileiro e tem, atualmente, mais de 6.400 empregados. Ela oferece soluções integradas em serviços de TI, softwares aplicativos e sistemas de gestão empresarial, empregando as mais conceituadas plataformas globais.

Para atender a seus mais de 800 clientes ativos e a uma crescente demanda de mercado, a empresa Desenvolve atua em todo o território nacional, com 15 escritórios regionais em 13 estados, que compreendem uma área de 36 mil m².

3.3 Unidades de observação

O questionário foi aplicado nas três empresas, Eletro, Log e Desenvolve.

Na empresa Eletro, os analistas de sistemas e o gerente da área de TI responderam o questionário que avalia o relacionamento com a empresa Desenvolve. Além disso, pessoas da área de logística – analistas e supervisor – responderam o questionário que avalia o relacionamento com a empresa Log. Dessa forma têm-se grupos distintos dentro da mesma empresa que responderam o questionário.

A pesquisa foi organizada com um total de 28 pessoas, sendo 14 da empresa Eletro (sete pessoas da área de desenvolvimento de sistemas e sete da área de logística).

O número de pessoas foi definido a partir do número de funcionários da empresa Log, que é o menor dentre as três empresas. Isto porque o método estatístico ANOVA, definido para uma parte da análise desta pesquisa, utiliza amostras de igual tamanho. Dessa forma, o número de participantes foi determinado em 28.

Na empresa Eletro, 15 pessoas trabalham na área de Logística e sete delas responderam ao questionário. Na área de desenvolvimento de sistemas da empresa Eletro, o departamento é composto por 13 funcionários. Dessas 13 pessoas, sete delas participaram da pesquisa.

Na empresa Desenvolve, os analistas de sistemas responderam ao questionário juntamente com o gerente da área. Os funcionários da empresa Desenvolve responderam ao questionário que avalia o relacionamento com a empresa Eletro.

Na empresa Desenvolve, 11 pessoas trabalham no contrato de prestação de serviço com a empresa Eletro. Dessas 11 pessoas, sete participaram da pesquisa.

Na empresa Log, os supervisores, o coordenador e o gerente de logística responderam ao questionário, avaliando o relacionamento com a empresa Eletro.

A empresa Log tem sete funcionários trabalhando no contrato com a empresa Eletro. Todos os funcionários da empresa Log participaram da pesquisa.

Na empresa Eletro e Desenvolve, os cargos são os mesmos, analistas e gerentes. Na empresa Log os cargos são diferentes, porém os cargos de supervisor e o coordenador têm função semelhante ao analista da empresa Eletro. O cargo de gerente da empresa Log tem a função igual ao cargo de gerente das outras empresas pesquisadas.

A pesquisa utilizou o procedimento de amostra aleatória simples (AAS). Uma AAS de tamanho n consiste em n indivíduos de uma população escolhidos de maneira tal que qualquer conjunto desses n indivíduos tem a mesma chance de ser a amostra de fato selecionada (MOORE et al., 2006).

Quanto à significância estatística, se o valor de P for tão pequeno quanto α (alfa) ou ainda menor, dizemos que os dados são estatisticamente significantes no nível α . Na pesquisa foi escolhido $\alpha = 0,05$, exigindo que os dados forneçam uma evidência, ou seja, uma H_0 (hipótese nula) tão forte que ela aconteceria não mais do que 5% das vezes (ou uma vez em 20), caso H_0 fosse verdadeira (MOORE et al., 2006).

3.4 Instrumentos de coleta de dados

A técnica de coleta de dados para este estudo foi o questionário fechado, aplicado nas três empresas em questão. Segundo Flick (2004), o pesquisador que deseja saber a frequência e distribuição de variáveis dentro de uma população

definida deverá fazer um estudo por método de questionário. Para Gil (1996), o questionário é um meio mais rápido de se obterem dados e garantir o anonimato. Para Quivy (1998), o questionário consegue verificar hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem. Dado o grande número de pessoas geralmente interrogadas, deve-se usar questionário com respostas pré-codificadas, de forma que os entrevistados devem obrigatoriamente escolher as suas respostas entre as que lhes são formalmente propostas. Dessa forma o tratamento dos dados deve ser quantitativo (QUIVY, 1998).

Segundo Gil (1999), o questionário é uma técnica de investigação composta por números que podem ser elevados de questões, apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas ou situações vivenciadas.

O pesquisador deve ter uma grande quantidade de dados brutos e evidências apresentadas, de forma a demonstrar uma ligação entre os dados descritivos e as interpretações do pesquisador, geradas a partir deles.

O pré-teste do instrumento ocorreu um mês antes da coleta de dados final. Ele foi realizado com dois empregados da empresa Eletro, quatro empregados da prestadora de serviços em logística e dois empregados da prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas. Os empregados que responderam ao questionário solicitaram mais clareza nas perguntas. O texto foi modificado para facilitar o entendimento, segundo as sugestões dadas. Os motoristas de caminhões da empresa de logística não conseguiram responder ao questionário, pois tinham dificuldades em relação ao significado de diversas palavras. Isso levou o pesquisador à decisão de excluí-los da pesquisa, conforme observação feita anteriormente.

3.5 Análise de dados

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), a maior parte dos métodos de análise das informações depende de duas categorias: a análise estatística dos dados e a análise de conteúdo. Nesta pesquisa, foi utilizada a análise estatística dos dados.

A empresa Eletro foi escolhida por ter, na sua linha de produção, dois processos importantes terceirizados, que são logística e desenvolvimento de sistemas. Dessa forma a organização escolhida pode fornecer dois estudos de caso para avaliação do relacionamento entre terceirizado e contratante. Portanto, a pesquisa avaliou o relacionamento da empresa Eletro com dois terceiros.

Nesta pesquisa, a análise estatística se mostra a mais adequada, pois possibilita manipular rapidamente uma grande quantidade de dados e permite visualizar e estudar a ligação entre as variáveis ao mesmo tempo. A estatística descritiva e a expressão gráfica são muito mais do que simples métodos de apresentação de dados (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998).

Os dados analisados foram recolhidos com base nas variáveis escolhidas, presentes no questionário. O questionário foi apresentado a dois funcionários da empresa Eletro da área de desenvolvimento de sistemas e a dois funcionários da empresa Desenvolve em forma de pré-teste, solicitando o julgamento a seu respeito. Após o pré-teste, não houve alteração. Não havendo alteração, iniciou-se a coleta de dados definitiva. A partir dos dados coletados, iniciou-se a transferência para um quadro, onde houve uma transformação para percentual. Os dados em percentuais foram utilizados para análise descritiva. Uma segunda análise foi realizada. Os números foram utilizados em uma análise de variância (ANOVA) e, em seguida, foi realizada a análise dos dados para posteriores conclusões (VERGARA, 1997).

A análise descritiva foi realizada por pergunta. Quatro grupos responderam aos questionários: dois grupos na empresa Eletro (logística e desenvolvimento de sistemas), Log e Desenvolve.

A ANOVA é um teste estatístico amplamente difundido entre os analistas, e visa fundamentalmente verificar se existe uma diferença significativa entre as médias e se os fatores exercem influência em alguma variável dependente. Os fatores propostos podem ser de origem qualitativa ou quantitativa, mas a variável dependente necessariamente deverá ser contínua. A principal aplicação da ANOVA (*analysis of variance*) é a comparação de médias oriundas de grupos diferentes, também chamados *tratamentos*, como, por exemplo, médias históricas de questões de satisfação e empresas que operam simultaneamente com diferentes rendimentos, entre muitas outras aplicações (FONSECA; MARTINS, 1996).

3.6 Variáveis de análise

A escolha das variáveis foi baseada em autores como Marchaleck (2005), Oliveira (1994), Queiroz e Alvarez (2003), Marchalek (2007), Amato Neto e Olave (2001), Carvalheiro (2004) e Boehs e Segatto-Mendes (2006). Assim, nesta dissertação, foram investigadas nove variáveis do relacionamento entre empresas, conforme a seguir:

Para Carvalheiro (2004):

a) Avaliação de Contratos

- regras e padrões,
- atender às necessidades previstas em contrato,
- atendimento aos prazos,
- atender aos padrões de qualidade.

Para Marchaleck (2005):

b) Avaliação da Comunicação:

- comunicação sobre atividades em tempo hábil,
- troca de informações,
- informações seguras que poderão ser usadas na tomada de decisão.

c) Avaliação de Confiança:

- evitar ações inesperadas com resultados negativos,
- confiança nas informações,
- confiança entre empresas.

d) Divisão de riscos e recompensas

- punição sobre falhas,
- qualidade da prestação de serviços,
- redução de conflitos.

Para Amato Neto e Olave (2001):

e) Avaliação de Cooperação:

- trabalho em conjunto para atingir um objetivo comum,
- colaboração entre as partes.

f) Avaliação de Parceria

- verificar a importância da prestação de serviços para as duas empresas,
- verificar a existência de relacionamento.

Para Boehs e Segatto-Mendes (2006):

g) Avaliação de Comprometimento

- verificar se existe o desejo de dar continuidade ao relacionamento,
- verificar se as partes sabem o quão importante é a prestação de serviços,
- verificar se existe comprometimento.

h) Avaliação da Execução das Tarefas

- desempenho,
- treinamento,
- orientação.

i) Avaliação da Negociação:

- verificar se existe negociação entre as partes,
- diminuição de incertezas,
- verificar a formalidade da negociação.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

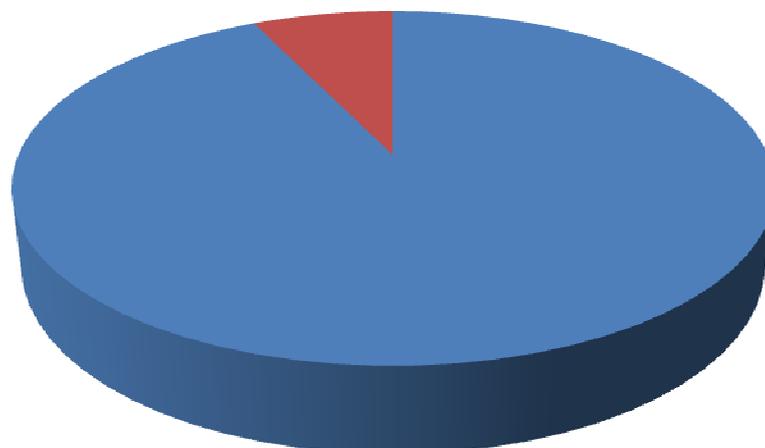
A análise de dados é apresentada de acordo com os objetivos apresentados no Capítulo 3.

4.1 Caracterização dos respondentes

A pesquisa foi realizada em três empresas, sendo uma contratante e duas contratadas (terceirizadas).

Conforme informações dos participantes da empresa Eletro, um gerente de logística e uma analista de sistemas, as empresas terceirizadas têm pouco contato durante a prestação de serviços. As pessoas que trabalham na empresa contratante têm pouco contato durante a execução das atividades diárias. O contato seria a entrega de produtos, no caso da prestação de serviços em logística. Na área de sistemas, o contato seria da parte da contratada em saber algumas características do processo de produção e sistemas ligados ao que está em desenvolvimento.

Participaram 28 pessoas das três empresas, sendo que 93% eram do sexo masculino e 7%, do sexo feminino (GRAF. 1).



■ Homens 93% ■ Mulheres 7%

Gráfico 1 – Caracterização dos empregados segundo sexo

Fonte: Dados de pesquisa.

No que diz respeito à escolaridade, verificou-se que a maioria dos pesquisados (86%) tem curso superior e os restantes 14% têm o superior incompleto (GRAF. 2).

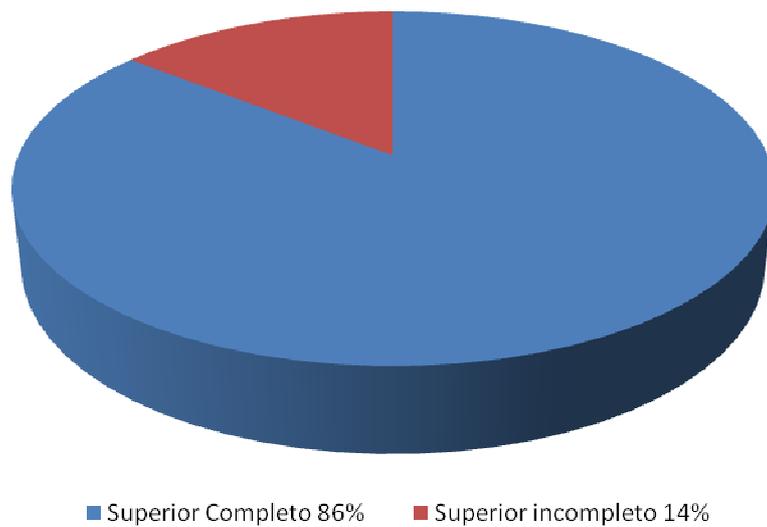


Gráfico 2: Caracterização dos empregados segundo escolaridade

Fonte: Dados de pesquisa.

A maioria dos empregados que participou da pesquisa tem o cargo de analista (64%), 14% são gerentes, 14% são supervisores e 7% são coordenadores (GRAF. 3). Os cargos de coordenador e supervisor têm a função semelhante ao cargo de analista.

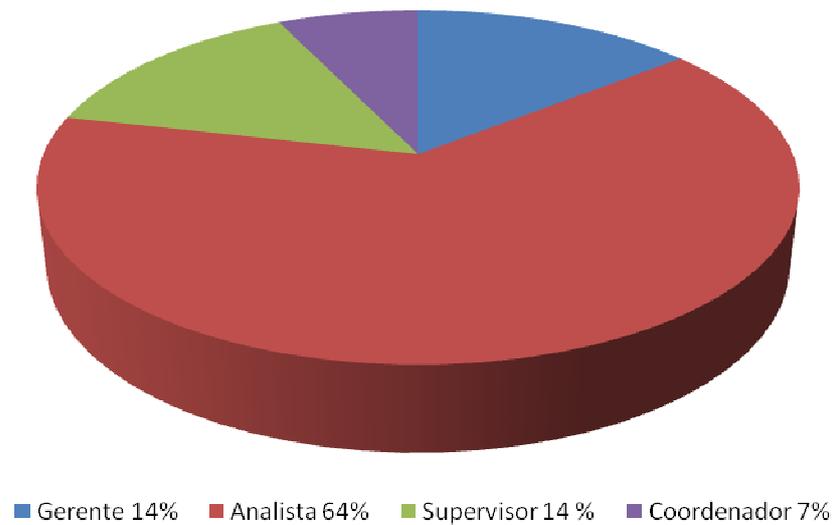


Gráfico 3: Caracterização dos empregados segundo o cargo

Fonte: Dados de pesquisa.

4.2 Análise dos dados

Neste capítulo, são apresentadas a análise descritiva dos dados. Segue a apresentação das perguntas, divididas por blocos de análises. A divisão foi feita de forma que as variáveis pesquisadas possam ser analisadas pelo teste ANOVA. As perguntas estão apresentadas no quadro seguinte, divididas por variáveis pesquisadas. As perguntas não aparecem nas próximas tabelas, evitando o aumento de apresentação das mesmas.

4.3. Análise descritiva das variáveis com base no questionário aplicado na empresa Eletro (logística)

O questionário está separado por blocos de variáveis pesquisadas. Os valores estão expressos em percentuais (%).

O questionário foi construído com base em uma escala Likert, assim composta: Discordo (fortemente, muito, pouco); Não concordo e Não discordo; Concordo (pouco, muito, fortemente).

Ainda, buscou-se agrupar as respostas em três classes de frequência, considerando-se que as mesmas se encontram em escalas de discordância/concordância. Nessa tabela, as respostas estão agrupadas por classe, para melhor interpretação e análise. Essas classes são: Discordo – composta pelo agrupamento das respostas de discordo fortemente, discordo muito e discordo pouco; Neutro - composta pelo agrupamento das respostas de não concordo e não discordo; Concordo – composta pelo agrupamento das respostas de concordo fortemente, concordo muito e concordo pouco.

As questões foram organizadas segundo a ordem disposta no questionário, o que possibilita visualizar as questões por blocos de variáveis. A TAB. 1 apresenta o agrupamento das respostas da empresa Eletro avaliando a empresa Log.

Tabela 1

Resultado do questionário aplicado na empresa Eletro - Log

(Continua)

QUESTÕES	Discordo (%)	Nem concordo e discordo (%)	Concordo (%)
Parte A - Avaliação dos contratos			
1) Você tem conhecimento de regras e padrões estabelecidos para a prestação de serviços em logística?	0,0	0,0	100,0
2) O prestador de serviços em logística atende a eventuais necessidades da empresa contratante que não estão previstas em contrato?	0,0	28,6	71,4
3) O prestador de serviços em logística atende dentro dos prazos estabelecidos em contratos?	28,6	0,0	71,4
4) O prestador de serviços em logística atende dentro dos padrões de qualidade contratados?	14,3	0,0	85,7
Parte B - Avaliação da Comunicação			
5) Quando ocorre um problema em atividades que afetam o serviço prestado, a comunicação de anormalidades é feita de imediato?	0	0,0	100,0
6) Existe troca de informações entre a contratante e o prestador de serviços em logística?	0	0,0	100,0
7) A troca de informações entre a contratante e o prestador de serviços em logística é feita de forma franca e aberta?	0,0	0,0	100,0
8) A troca de informações entre as partes contribui para criar confiança, favorecendo atividades colaborativas e cooperativas?	0	0,0	100,0
9) A contratante passa as informações necessárias para que o prestador de serviços em logística execute suas atividades e tenha um bom resultado?	0,0	0,0	100,0
Parte C - Avaliação da confiança			
10) O prestador de serviço em logística reduz os seus custos intencionalmente e a empresa contratante acaba arcando com as conseqüências?	0,0	28,6	71,4
11) Você confia nas informações passadas pelo prestador de serviços em logística?	0,0	0,0	100,0
12) Você confia nas atividades realizadas pelo prestador de serviços em logística?	0,0	0,0	100,0
13) A contratante acredita ser importante ter confiança e bom relacionamento com a empresa contratada?	0,0	0,0	100,0
Parte D - Avaliação da cooperação			
14) Existe cooperação entre a contratante e o prestador de serviços em logística?	0	0,0	100,0
15) A contratante e o prestador de serviços em logística tem objetivos comuns para serem atingidos?	0	0,0	100,0
16) A contratante colabora na execução das atividades do prestador de serviços em logística?	0	0,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 1

Resultado do questionário aplicado na empresa Eletro - Log

(Conclusão)

QUESTÕES	Discordo	Nem concordo e	Concordo
	(%)	discordo (%)	(%)
Parte E - Avaliação da parceria			
17) A empresa prestadora de serviços em logística é importante para a empresa contratante?	0	0,0	100,0
18) Existe relacionamento de parceria entre a contratante e a empresa prestadora de serviços em logística?	0	0,0	100,0
Parte F - Avaliação do comprometimento			
19) O prestador de serviços em logística sabe da importância do seu trabalho para a empresa contratante?	0	42,9	57,1
20) A contratada valoriza o serviço prestado pela empresa prestadora de serviços em logística?	14	28,6	57,1
21) Existe comprometimento do prestador de serviços em logística com as atividades prestadas à contratante?	0	0,0	100,0
22) O comprometimento entre a contratante e a contratada pode trazer benefícios para ambas as partes?	0	0,0	100,0
Parte G - Avaliação da execução das tarefas			
23) O desempenho do prestador de serviços em logística é importante para o desempenho da empresa contratante?	0	0,0	100,0
24) Os empregados da empresa prestadora de serviços em logística se mostram bem treinados para executar as tarefas?	29	0,0	71,4
25) Os empregados da empresa prestadora de serviços em logística recebem orientação da empresa contratante para executar as tarefas?	29	0,0	71,4
26) Os funcionários da empresa prestadora de serviços em logística receberam treinamento dos funcionários da empresa contratante?	0	0,0	100,0
Parte H - Avaliação da negociação			
27) Se for preciso, a contratante consegue negociar alterações no serviço prestado, como quantidade e qualidade?	0	0,0	100,0
28) Existe negociação de prazos da atividade prestada com a empresa prestadora de serviços em logística, mesmo estes prazos estando pré-fixados no contrato?	0	0,0	100,0
29) As negociações realizadas nas duas perguntas anteriores são informais?	85,7	0,0	14,3
Parte I – Divisão de riscos e recompensas			
30) A empresa prestadora de serviços em logística é recompensada quando o trabalho é executado antes do prazo?	100,0	0,0	0,0
31) A empresa prestadora de serviços em logística é recompensada quando o trabalho é executado com qualidade superior?	57,1	42,9	0,0
32) A empresa prestadora de serviços em logística é punida quando o trabalho é executado depois do prazo?	0	28,6	71,4
33) A empresa prestadora de serviços em logística é punida quando o trabalho realizado apresenta qualidade baixa?	0	42,9	57,1
34) Existem conflitos entre a contratante e a empresa prestadora de serviços em logística?	28,6	0,0	71,4

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3.1 Contrato – empresa Eletro (log)

Na parte A do questionário, bloco 1, a primeira variável pesquisada mostra que há uma tendência da empresa Eletro na área de logística em concordar que a prestação de serviços está de acordo com os contratos.

Na pergunta 1, “Você tem conhecimento de regras e padrões estabelecidos para a prestação de serviços em desenvolvimento de sistemas?”, 100% dos participantes mostraram concordância. Esse resultado mostra que as pessoas têm um parâmetro para trabalhar e atender às necessidades do cliente.

A pesquisa mostra que o contrato existe e realmente formaliza um acordo de duas vontades, estabelecendo parâmetros para que cada empresa trabalhe para atender a um objetivo comum. O resultado mostra que existe uma aproximação entre as partes. Pôde-se concluir que existe uma boa reputação entre as empresas e esta é boa. Uma baixa reputação pode interromper os ganhos futuros, e não é o caso da pesquisa (OLIVEIRA, 1991; CARVALHEIRO et al., 2004).

A pergunta 2, “O prestador de serviços em logística atende a eventuais necessidades da empresa contratante que não estão previstas em contrato?”, entra em confronto com a primeira pergunta. Ressalta-se que não foi levantada, nesta pesquisa, a existência de cláusulas contratuais que limitam a prestação de serviços a realizar somente as tarefas descritas formalmente. Porém, 71,4% dos respondentes concordam muito com a prestação de serviços fora do contrato, contra 28,6% que nem concordam, nem discordam.

A segunda pergunta afirma que a empresa contratada está trabalhando com uma não-conformidade aos contratos. O atendimento às necessidades não previstas em contrato pode gerar conflitos de relacionamento, pois a contratante tem uma necessidade, enxerga a possibilidade de solução com a prestadora existente, solicita o serviço. A contratada atende a necessidade visando a um melhor relacionamento, mas quando o serviço gera um custo, a mesma nega a prestação de serviço (CARVALHEIRO et al., 2004).

A contratante pode ter a visão que a empresa contratada não precisa atender. No entanto, caso ocorra o contrário, pode-se iniciar um conflito. Devido a problemas de rotina e a necessidade de deixar as instalações operando, a contratante pode criar uma cultura de que existe uma parceria e, portanto, cobrar do parceiro uma

solução rápida para o problema, mesmo que essa solução não esteja em contrato (CARVALHEIRO et al., 2004).

A atitude constatada na pesquisa afeta a reputação, garantias legais e princípios éticos. A boa reputação, no resultado apresentado em atender às necessidades não previstas em contrato mostra que o contratante tem conhecimento e age de forma incorreta, e tal ação poderá interromper o fluxo futuro. O prestador de serviços não tem garantias legais em relação a um serviço que não está em contrato. Os princípios éticos também podem estar em risco, uma vez que o ponto de vista entre o bem e o mal, voltado para o futuro do relacionamento das empresas, está em segundo plano (CARVALHEIRO et al., 2004).

A pergunta 3, “O prestador de serviços em logística atende dentro dos prazos estabelecidos em contratos?”, busca conhecer se as empresas têm consciência de determinados valores estabelecidos em contratos, como os prazos. O prazo é importante para os pontos citados anteriormente, reputação, garantias legais e princípios éticos. Nesta questão, grande parte (71,4%) dos respondentes concordam com o atendimento dentro dos prazos.

A prestadora que atende dentro dos prazos estabelecidos tem consciência que essa atitude pode proporcionar uma garantia de renda futura. A empresa prestadora de serviços que atende às necessidades da contratante dificilmente perderá o contrato, levando em consideração, somente, o ponto específico *prazo*. A empresa que não atende aos prazos pode ter um rompimento de contrato, tendo um dispêndio de verba para as duas empresas, contratada e contratante. Portanto, o não atendimento aos prazos pode ser ruim para os dois lados, colocando em risco o relacionamento e parceria. O prazo é um importante item para ser atendido nos contratos, por isso pode ser um item que leva a rompimento dos contratos, uma vez que as fábricas podem parar por falta de material ou falta operacional de sistema (CARVALHEIRO et al., 2004).

A empresa contratada que realiza um trabalho sem constar no contrato perde a garantia legal. Para Carvalho (2004), garantias legais são leis criadas pela sociedade com o objetivo de evitar problemas entre contratante e contratada. Se a empresa contratante não conseguir atender o prazo por motivo particular, a contratada poderá recorrer ao contrato e tomar as providências cabíveis. Se o atraso no atendimento for provocado pela empresa contratante, a empresa contratada

poderá, da mesma forma, recorrer ao contrato e se precaver para as futuras cobranças.

Os princípios éticos devem estar em todos os pontos de contato entre contratante e contratada. O princípio, perante as duas empresas, deve seguir do ponto de vista do bem e do mal, e as organizações devem ter a consciência de que a garantia legal neste caso seria uma multa por falta de atendimento. Alguns contratos têm cláusulas de punição e rompimento do contrato. Quanto mais detalhado for o contrato para as garantias legais, maior será o trabalho para o cumprimento dos prazos e princípios éticos (CARVALHEIRO et al., 2004).

Na questão 4, “O prestador de serviços em logística atende dentro dos padrões de qualidade contratados?”, que busca conhecer e finalizar a avaliação dos contratos das empresas pesquisadas, houve concordância de 85,7% dos respondentes.

O bom atendimento aos padrões de qualidade afeta diretamente o relacionamento e parceria das empresas envolvidas na terceirização. Um produto ou serviço fora do padrão poderá prejudicar o relacionamento da contratada e contratante. A empresa contratada deve ter ética e reputação com base nos padrões estabelecidos em contrato. Como nas questões nas três questões anteriores, o rompimento da parceria, ou seja, o fim do contrato pode ser feito a partir de não conformidades encontradas no produto entregue ao cliente ou serviço feito para o cliente.

4.3.2 Comunicação – empresa Eletro (log)

A variável *comunicação* é importante para verificar se existe uma comunicação voltada para a parceria e relacionamento a longo prazo. Uma empresa parceira deve compartilhar fatos técnicos, problemas e soluções. A comunicação é essencial para contribuir no relacionamento futuro. As empresas envolvidas no serviço prestado devem informar à parceira sobre as possíveis anormalidades que podem afetar a terceirização, e essas informações devem ser seguras, criando uma

confiança entre as empresas (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007; UZZI, 1997).

A pergunta 5, “Quando ocorre um problema em atividades que afetam o serviço prestado, a comunicação de anormalidades é feita de imediato?”, primeira questão desta variável, busca entender se existe uma comunicação entre as empresas, informando os fatos anormais durante a prestação de serviços. As anormalidades devem ser comunicadas de antemão, uma vez que ficará difícil ocultar o problema para a outra empresa envolvida na terceirização.

A resposta a essa pergunta foi unânime, já que as pessoas responderam que concordam com a comunicação de anormalidade de imediato. A informação de anormalidades deve ser franca e aberta para todas as pessoas e empresas envolvidas na prestação do serviço, pois, se existir uma falha na empresa prestadora, o serviço não irá finalizar e com isso a empresa contratante poderá parar suas instalações, e terá, conseqüentemente, um prejuízo. Caso ocorra o contrário, isto é, se a empresa contratante tiver uma anormalidade, a empresa prestadora não irá finalizar seu serviço, podendo também ter um prejuízo (ANDERSON; NARUS, 1990).

Uma parceria entre empresas deve informar rapidamente sobre os problemas que estão ocorrendo e que poderão ocorrer. A terceirização deve ter um bom relacionamento, dessa forma, as duas empresas devem se comunicar diariamente e informar diariamente os problemas que estão ocorrendo (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007).

A pergunta 6, “Existe troca de informações entre a contratante e o prestador de serviços em logística?”, busca entender se as empresas conversam, trocam informações diversas sobre o dia-a-dia durante a prestação de serviços. Duas empresas que têm um bom relacionamento devem comunicar-se diariamente, principalmente sobre assuntos técnicos relacionados ao serviço prestado, dessa forma tentando evitar problemas e tentando aumentar sua eficiência.

A resposta a esta pergunta foi unânime. Todas as pessoas que responderam à pergunta concordam que existe troca de informações entre a empresa Eletro, área de logística e a empresa Log. A comunicação entre as empresas ajuda no conhecimento entre as partes e no entendimento da necessidade da empresa contratante. A empresa contratada também tem necessidades, pois na maioria dos serviços prestados existe um ponto de contato entre as empresas, e com isso a

empresa contratante, normalmente, tem que atender a algumas necessidades da terceirizada. Portanto a comunicação é de extrema importância para as empresas manterem o relacionamento e a parceria.

A pergunta 7, “A troca de informações entre a contratante e o prestador de serviços em logística é feita de forma franca e aberta?”, tenta descobrir se as informações trocadas entre empresas são realmente claras, francas, abertas, ou seja, sem segundas intenções. Todas as pessoas (100%) responderam que concordam com essa resposta. Na terceirização, uma das empresas pode perfeitamente esconder algum fato ou experiência que afeta diretamente o seu processo de trabalho. As empresas não querem ficar à mercê de outra; existe sempre uma segurança em relação às informações que afetam a execução de tarefas ligadas à terceirização.

As empresas que buscam a parceria e relacionamento a longo prazo não devem ocultar informações, muito menos dissimular as mesmas. Na terceirização, ambas querem uma parceria, um relacionamento duradouro que tenha lucro para os dois lados. O relacionamento acontece a partir do momento que o trabalho acordado em contrato se inicia. Para que esse relacionamento fique maduro, as informações devem ser seguras e não devem ser ocultadas. A informação deve ser apropriada e vantajosa para os dois lados (ANDERSON; NARUS, 1990).

A pergunta 8, “A troca de informações entre as partes contribui para criar confiança, favorecendo atividades colaborativas e cooperativas?”, busca entender as trocas de informações ou comunicações que estão contribuindo para criar uma confiança. Quando existe uma confiança entre as empresas, as atividades devem ser realizadas objetivando o benefício destes e não o lucro individual. Na terceirização existe um trabalho em comum com uma ou mais pessoas, podendo estas pessoas serem de empresas diferentes. Deve existir auxílio na execução das tarefas ligadas à terceirização.

Todas as pessoas (100%) que responderam aos questionários concordam muito com a resposta citada.

As pessoas envolvidas na terceirização têm consciência de que a troca de informações ajuda no relacionamento, que favorece ao desenvolvimento do trabalho. A resposta à pergunta não quer dizer que as pessoas estão trocando informações e que o trabalho é cooperativo e que todos estão colaborando, mas que elas

entendem que a comunicação usada para trocar informações sobre atividades do trabalho, ou seja, da terceirização, é importante para o desenvolvimento.

A pergunta 9, “A contratante passa as informações necessárias para que o prestador de serviços em logística execute suas atividades e tenha um bom resultado?”, busca saber se a empresa contratante está colaborando com o terceiro e no desempenho de suas atividades. A comunicação não deve partir na empresa terceirizada. A comunicação deve ter início na empresa contratante, que coloca suas necessidades para outras empresas que procuram atender. Após o contrato de terceirização assinado entre as partes, a comunicação deve continuar com um relacionamento de parceria a longo prazo (MALONI; BETON, 1997; ELLRAM, 1991; PARVATIYAR; SHETH, 2000).

Os empregados da empresa Eletro responderam com unanimidade o questionário, concordando que a empresa contratante auxilia no dia-a-dia da contratada, passando informações que podem ser importantes para o desempenho da terceirização.

Avaliando a comunicação da terceirização das empresas pesquisadas, pode-se dizer que existe uma boa comunicação entre as empresas, visto que a maioria das pessoas pesquisadas avaliou a comunicação como boa.

4.3.3 Confiança – empresa Eletro (log)

O bloco seguinte da variável *confiança* consiste em verificar a crença da empresa contratante na contratada, portanto, na terceirização.

A pergunta 10, “O prestador de serviço em logística reduz os seus custos intencionalmente e a empresa contratante acaba arcando com as consequências?”, busca descobrir se existe a confiança entre empresas envolvidas na terceirização. O custo é importante para as empresas, isto é, quanto menor, maior pode ser o lucro. Na terceirização, as empresas podem alterar a forma como executar suas atividades, e alterar os recursos utilizados para executar as tarefas da terceirização. A alteração da forma de trabalho pode prejudicar a empresa contratante, uma vez

que essa alteração não foi acordada. Outro ponto seria a empresa contratada contratar outra empresa para executar o serviço (MARCHALEK, 2005).

A maioria das pessoas (71,4%) que foram pesquisadas concordam sobre a pergunta. Neste caso, as pessoas concordam que a empresa contratada reduz seus custos, sabendo que a empresa contratante irá arcar com um valor adicional em suas despesas.

A primeira pergunta deste bloco afirma que existe um ponto fraco nas empresas pesquisadas, uma vez que se sabe a repercussão dessa ação. A influência dessa ação afeta diretamente a confiança entre as empresas. Ao acordar, ao se assinar um contrato, espera-se que o mesmo seja executado, sem discordância. Em uma terceirização, a confiança é uma crença, em que a empresa terceirizada irá desempenhar ações com resultados positivos e não ter ações inesperadas com resultados negativos, como nesta primeira pergunta do bloco (ANDERSON; NARUS, 1990).

A pergunta 11, “Você confia nas informações passadas pelo prestador de serviços em logística?”, a pergunta busca entender se existe uma confiança entre as empresas, em relação à comunicação e à troca de informações. A resposta foi unânime.

A confiança é a chave para os relacionamentos cooperativos, uma vez que a confiança entre as empresas da terceirização, contratada e contratante, forma a base para um relacionamento forte e maduro (MORGAN; HUNT, 1994).

A confiança avaliada nesta pergunta é diferente da primeira. Nesta pergunta a confiança está relacionada às informações passadas, ou seja, trocadas no dia-a-dia da terceirização. As pessoas responderam, com unanimidade, que concordam com as informações passadas pelas empresas envolvidas na terceirização.

A resposta a esta pergunta também tem relação com a comunicação, pois, sem a comunicação, a troca de informações não poderia ocorrer. Dessa forma as perguntas têm ligação com o relacionamento e a parceria.

A pergunta 12, “Você confia nas atividades realizadas pelo prestador de serviços em logística?”, procura entender se as empresas confiam nas atividades realizadas pela contratante. A pergunta está relacionada à confiança, mas dando enfoque às atividades realizadas pela empresa contratante.

Nesta pergunta, houve unanimidade nas respostas. Todas as pessoas que responderam ao questionário concordam a respeito das atividades realizadas pelo prestador de serviços.

As empresas envolvidas na terceirização devem confiar nas atividades executadas pela outra empresa. O bom resultado da terceirização depende dessas tarefas, portanto as empresas devem passar confiança neste ponto. A confiança não pode ser imposta, deve-se aceitar que o comportamento oportunista poderá sobressair entre as empresas, ou seja, entre os empregados de cada empresa envolvida na terceirização. O importante é cultivar a confiança entre todas as visões da empresa. A recuperação de uma confiança perdida é muito mais difícil do que criar confiança a partir do início do contrato (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007; MALONI; BETON, 1997).

A pergunta 13, “A contratante acredita ser importante ter confiança e bom relacionamento com a empresa contratada?”, busca entender se a contratante acredita na confiança. A resposta foi unânime. Todos concordam que a confiança é importante para a terceirização e o relacionamento entre empresas.

A falta de confiança prejudica o relacionamento. A confiança pode ser aumentada com a interação entre as partes, julgada como eficiente, dessa forma diminuindo os riscos e aumentando a possibilidade de transações futuras, ou seja, o relacionamento a longo prazo. A confiança é fundamental para o relacionamento, pois envolve a crença de que o parceiro vai tomar decisões com o melhor do interesse para os dois lados (RING; VAN DE VEN, 1994; WILSON, 1995).

4.3.4 Cooperação – empresa Eletro (log)

A variável *cooperação* foi avaliada com três perguntas. O bloco de perguntas desta variável busca analisar se as empresas envolvidas na terceirização trabalham com um objetivo comum. A variável analisa se existe um relacionamento “ganha-ganha” na terceirização.

A pergunta 14, “Existe cooperação entre a contratante e o prestador de serviços em logística?”, busca verificar se existe realmente uma cooperação entre a

empresa contratante e a contratada. Todas as pessoas (100%) que participaram da pesquisa responderam que concordam que há cooperação na terceirização. Dessa forma pode-se verificar que existe uma cooperação entre a empresa contratante e a contratada.

A cooperação é importante para a parceria e bom relacionamento. Uma empresa coagida tende a tomar decisões independentes, desta forma o relacionamento “ganha-ganha” entra em situação de risco. Uma empresa que toma decisões independentes relacionadas ao serviço prestado, provavelmente, não está trabalhando com um objetivo comum (WILSON, 1995).

Os serviços prestados na terceirização têm vários pontos de contato, tais como a liberação da área para descarga de mercadoria e a liberação de visitas para conhecimento do atual sistema, entre outros. O relacionamento cooperativo busca desenvolver a terceirização de forma eficiente e com o mesmo objetivo, que é o sucesso da terceirização. Uma empresa pode ficar prejudicada em relação à outra, caso haja falta de cooperação nos pontos de contato entre empresas.

A pergunta 15, “A contratante e o prestador de serviços em logística têm objetivos comuns para serem atingidos?”, busca saber se existem objetivos e os mesmos são seguidos pelas duas empresas, contratante e contratada.

Todos os respondentes (100%) concordam com a existência de objetivos comuns entre elas. O relacionamento cooperativo serve de base para o desenvolvimento das empresas em busca de um objetivo comum. As empresas envolvidas na terceirização devem motivar seus empregados a trabalharem em cooperação. Os empregados envolvidos na terceirização são o ponto-chave para o sucesso. Portanto, as empresas não devem investir somente em equipamentos entre outros recursos; os empregados devem receber parte desse investimento (CARSTENS; MACHADO DA SILVA, 2006).

A pergunta 16, “A contratante colabora na execução das atividades do prestador de serviços em logística?”, procura saber se a empresa contratante auxilia a prestadora nas suas atividades realizadas em função da terceirização.

A resposta a essa pergunta foi unânime. Todos que responderam ao questionário da empresa Eletro, área de logística, concordam que o contratante, ou seja, a empresa Eletro colabora na execução das atividades do prestador. Portanto, a empresa Log não deverá ter problemas caso necessite de algum material ou atividade da empresa contratante para concluir os serviços prestados em logística.

As relações de cooperação devem evoluir com o passar do tempo. Para isso as empresas envolvidas na terceirização devem definir suas expectativas de resultados. Na terceirização possivelmente existe turbulência e complexidade no relacionamento, mas esses pontos devem ser superados, evitando novas visões ou visões individuais (RING; VAN DE VEN, 1994).

4.3.5 Parceria – empresa Eletro (log)

A pergunta 17, “A empresa prestadora de serviços em logística é importante para a empresa contratante?”, tem como objetivo saber se a empresa Log é importante para a empresa Eletro. A terceirização deixa claro que a empresa contratada é importante para a empresa contratante, mas os empregados da empresa Eletro devem ter consciência disso.

A resposta foi unânime. Todos os empregados da empresa Eletro concordam que a empresa Log é importante para o desenvolvimento da empresa contratante.

As empresas devem ter envolvimento e interação a tal ponto de ultrapassar os limites contratuais. Não deve existir uma divergência de interesses entre as partes. Na parceria, nenhuma das partes deve levar vantagem sobre a outra, mesmo sabendo a importância de cada uma para o seu desenvolvimento (OLIVEIRA, 1994).

A pergunta 18, “Existe relacionamento de parceria entre a contratante e a empresa prestadora de serviços em logística?”, busca saber se existe um relacionamento de parceria entre a área de logística da empresa Eletro e a empresa Log. A parceria não é uma prerrogativa dos contratos com terceiros. A ideia pode ou não estar presente na terceirização. Dessa forma a parceria pode ou não estar presente em outras negociações que envolvem atividades comuns entre as empresas Eletro e Log. Da mesma forma a ideia de parceria deve estar presente na mente das pessoas que estão envolvidas na terceirização (OLIVEIRA, 1994).

A resposta a essa pergunta foi unânime. Todos concordam que existe um relacionamento de parceria entre as empresas Eletro e Log.

As respostas deixam claro que existe um relacionamento e uma interação entre as empresas (OLIVEIRA, 1994).

4.3.6 Comprometimento – empresa Eletro (log)

Neste bloco de variável, busca-se identificar se existe um comprometimento entre as empresas Eletro e Log.

A pergunta 19, “O prestador de serviços em logística sabe da importância do seu trabalho para a empresa contratante?”, busca saber se os empregados da empresa Log sabem o quanto é importante o trabalho executado para a continuidade do processo de produção da empresa Eletro.

A maior parte (57,1%) das pessoas que responderam ao questionário concordam com a pergunta. Alguns empregados que responderam à pergunta concordaram que o prestador de serviço sabe da importância do trabalho executado por eles. O comprometimento é uma variável do relacionamento entre empresas. As pessoas envolvidas na terceirização devem saber a importância e o resultado do trabalho feito por elas. O resultado do bom trabalho desperta o desejo de continuar trabalhando (WILSON, 1995).

A pergunta 20, “A contratada valoriza o serviço prestado pela empresa prestadora de serviços em logística?”, tenta saber se a empresa Eletro valoriza o serviço prestado pela empresa Log. Cerca de metade dos respondentes (57,1%) concordam que a empresa Eletro valoriza o serviço prestado pela empresa Log.

O relacionamento deve ser construído sobre um comprometimento forte entre contratado e contratante. Pode-se verificar, nesta pergunta e na anterior, que todos estão empenhados no comprometimento com a terceirização (ELLRAM, 1991).

A pergunta 21, “Existe comprometimento do prestador de serviços em logística com as atividades prestadas à contratante?”, tem o objetivo de confirmar o comprometimento da empresa Log com as atividades prestadas à contratante.

A resposta também foi unânime. A equipe da empresa Eletro responsável pela área de logística afirma que existe o comprometimento da empresa Log. O comprometimento implica na vontade de continuar a relação para o futuro. O comprometimento é crucial para medir o futuro de um relacionamento (WILSON, 1995).

A pergunta 22, “O comprometimento entre a contratante e a contratada pode trazer benefícios para ambas as partes?”, tem o objetivo de saber se as empresas têm em mente que o comprometimento é importante para o relacionamento futuro da empresa. O comprometimento pode trazer benefícios para a empresa Eletro e Log. O comprometimento entre as duas empresas diminui o risco do negócio entre as empresas. Dessa forma as empresas podem evoluir no relacionamento e no desenvolvimento organizacional (BOEHS; SEGATTO-MENDES, 2006).

A resposta foi novamente unânime. Todos os empregados da empresa Eletro, área de logística, concordam que o comprometimento entre as partes pode trazer benefícios.

4.3.7 Execução das tarefas – empresa Eletro (log)

Neste bloco de variável, busca-se avaliar a execução das tarefas com base em um relacionamento.

A pergunta 23, “O desempenho do prestador de serviços em logística é importante para o desempenho da empresa contratante?”, busca analisar se a empresa pesquisada avalia as tarefas executadas pela empresa Log como importante. A execução de uma tarefa eficiente depende de fatores do relacionamento. Dessa forma a concretização de compromissos é feita através da interação de organizações e interações pessoais (BOEHS; SEGATTO-MENDES, 2006).

A resposta foi unânime. Todas as pessoas da empresa Eletro, área de logística, concordam que o desempenho da empresa Log é importante para o desempenho da empresa Eletro.

A pergunta 24, “Os empregados da empresa prestadora de serviços em logística se mostram bem treinados para executar as tarefas?”, busca saber se os empregados da prestadora de serviços em logística são bem treinados. Os empregados treinados executam as tarefas de forma eficiente. Dessa forma conflitos podem ser evitados, sendo as tarefas bem executadas, não necessitando da interferência da empresa Eletro.

A maior parte (71,4%) dos empregados da empresa Eletro, área de logística, concorda que os empregados da empresa Log se mostram bem treinados para executar tarefas ligadas à terceirização.

A pergunta 25, “Os empregados da empresa prestadora de serviços em logística recebem orientação da empresa contratante para executar as tarefas?”, tem como objetivo analisar se a empresa Eletro dá orientação para a empresa Log. Os empregados da empresa Log podem ser bem treinados, mas, para adquirirem a prática, podem ser necessárias algumas observações durante a execução das tarefas, para que as mesmas tenham um bom resultado.

Grande parte (71,4%) das pessoas da empresa Eletro concorda que existe um auxílio para execução das tarefas da empresa Log. As interações tornam as pessoas conhecidas umas das outras e o relacionamento organizacional passa a ser interpessoal (BOEHS; SEGATTO-MENDES, 2006).

A pergunta 26, “Os empregados da empresa prestadora de serviços em logística receberam treinamento dos empregados da empresa contratante?”, tem como objetivo analisar se os empregados da empresa Eletro treinaram os empregados da empresa Log. Esse processo de treinamento auxilia na execução das tarefas, mas o processo de tornar apta a empresa Log deve ser feito por pessoas que conhecem ou têm prática do trabalho executado (RING; VAN DE VEN, 1994; UZZI, 1997).

A empresa Eletro concorda com unanimidade que existe um treinamento feito para a empresa Log.

4.3.8 Negociação – empresa Eletro (log)

A variável deste bloco analisa a negociação com base no relacionamento entre a empresa Eletro e a Log.

A pergunta 27, “Se for preciso, a contratante consegue negociar alterações no serviço prestado, como quantidade e qualidade?”, analisa o relacionamento entre empresas. A terceirização é baseada em um contrato, mas em um relacionamento

maduro, em que as negociações podem ocorrer. As incertezas do negócio devem ser eliminadas, dessa forma negociações formais e informais podem ocorrer.

Todos os empregados da empresa Eletro, área de logística, concordam que há negociações de alteração de qualidade e quantidade, caso necessário, não afetando negativamente a terceirização (RING; VAN DE VEN, 1994).

A pergunta 28. “Existe negociação de prazos da atividade prestada com a empresa prestadora de serviços em logística, mesmo estes prazos estando pré-fixados no contrato?”. analisa a existência de negociações baseadas no relacionamento entre a empresa Eletro e a Log. As empresas Eletro e Log têm um contrato formal, mas os prazos estabelecidos em contrato podem ser alterados em visão de uma incerteza e benefício mútuo (UZZI, 1997).

Todas as pessoas que responderam ao questionário concordam com a pergunta.

A pergunta 29, “As negociações realizadas nas duas perguntas anteriores são informais?”, confirma se existe uma negociação informal entre a empresa Eletro e a Log. As empresas desenvolvem uma parte de negociação formal e informal. O contato direto e interações de empregados diariamente podem ocasionar negociações informais (RING; VAN DE VEN, 1994; UZZI, 1997).

A maior parte (85,7%) da empresa pesquisada discorda que existem negociações informais entre a empresa Eletro e a Log.

4.3.9 Divisão de riscos e recompensas – empresa Eletro (log)

A variável *divisão de riscos e recompensas* analisa o relacionamento entre as empresas Eletro e Log, com base em ganhos da terceirização.

A pergunta 30, “A empresa prestadora de serviços em logística é recompensada quando o trabalho é executado antes do prazo?”, analisa o reconhecimento pelo trabalho realizado antes do prazo. O relacionamento entre as empresas deve ser maduro e o ganho obtido deve ser dividido numa base “ganha-ganha”, em que as duas empresas se beneficiam da entrega antes do prazo (WILSON, 1995).

Todos os empregados que responderam ao questionário discordam com a pergunta. Portanto, não existe uma recompensa pelo trabalho executado antes do prazo.

A pergunta 31, “A empresa prestadora de serviços em logística é recompensada quando o trabalho é executado com qualidade superior?”, analisa o reconhecimento pelo trabalho realizado com qualidade superior. A empresa Log pode realizar seu trabalho com uma qualidade superior à especificada no contrato. Dessa forma, busca-se, nesta pergunta, avaliar se essa qualidade é relevante para a empresa Eletro e conseqüentemente reconhecida com recompensa (WILSON, 1995).

A maior parte (57,1%) dos empregados da empresa Eletro discorda sobre a recompensa pelo trabalho executado com qualidade superior.

A pergunta 32, “A empresa prestadora de serviços em logística é punida quando o trabalho é executado depois do prazo?”, analisa a existência de punição pelo trabalho executado após o prazo de entrega. A empresa Log não recebe recompensas, mas é punida caso não realize suas atividades conforme combinado. Os ganhos devem ser divididos entre as partes, mas os custos adicionais também devem ser divididos, caso haja uma intervenção nas atividades terceirizadas (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007).

A maior parte (71,4%) dos empregados que responderam ao questionário concorda com a pergunta. A empresa Log é punida caso ocorra um trabalho executado após o prazo.

A pergunta 33, “A empresa prestadora de serviços em logística é punida quando o trabalho realizado apresenta qualidade baixa?”, analisa se a empresa Log é punida caso a qualidade do serviço prestado seja inferior ao contratado. Para que o relacionamento seja maduro, a longo prazo, as empresas devem ter ganhos e punições caso não cumpram o combinado (WILSON, 1995).

Uma grande parte (57,1%) dos empregados da empresa Eletro concorda que a empresa Log é punida caso a qualidade do serviço prestado seja inferior ao contratado.

A pergunta 34, “Existem conflitos entre a contratante e a empresa prestadora de serviços em logística?”, analisa se existem conflitos entre a empresa Eletro e a Log. Para um relacionamento a longo prazo entre as empresas Eletro e Log, os conflitos são inevitáveis, podendo gerar desacordo operacional. Dessa forma, os

termos do contrato pode ser alterado. A diferença entre empresas pode gerar uma ausência de trocas de informações, causando um problema para o relacionamento (RING; VAN DE VEN, 1994; UZZI, 1997).

A maior parte dos respondentes (71,4%) concorda que existem conflitos entre as empresas Eletro e Log.

4.4 Análise descritiva das variáveis com base no questionário aplicado na empresa LOG

Tabela 2

Resultado do questionário aplicado na empresa Log

(Continua)

QUESTÕES	Discordo (%)	Nem concordo e discordo (%)	Concordo (%)
Parte A - Avaliação dos contratos			
1) Você tem conhecimento de regras e padrões estabelecidos para a prestação de serviços em logística?	0,0	28,6	71,4
2) O prestador de serviços em logística atende a eventuais necessidades da empresa contratante que não estão previstas em contrato?	0,0	42,9	57,1
3) O prestador de serviços em logística atende dentro dos prazos estabelecidos em contratos?	0,0	0,0	100,0
4) O prestador de serviços em logística atende dentro dos padrões de qualidade contratados?	0,0	0,0	100,0
Parte B - Avaliação da Comunicação			
5) Quando ocorre um problema em atividades que afetam o serviço prestado, a comunicação de anormalidades é feita de imediato?	0	0,0	100,0
6) Existe troca de informações entre o prestador de serviços em logística e a empresa contratante?	0	0,0	100,0
7) A troca de informações entre o prestador de serviços em logística e a empresa contratante é feita de forma franca e aberta?	14,3	0,0	85,7
8) A troca de informações entre as partes contribui para criar confiança, favorecendo atividades colaborativas e cooperativas?	0	28,6	71,4
9) A contratante passa as informações necessárias para que o prestador de serviços em logística execute suas atividades e tenha um bom resultado?	0,0	0,0	100,0
Parte C - Avaliação da confiança			
10) O prestador de serviço em logística reduz os seus custos intencionalmente e a empresa contratante acaba arcando com as conseqüências?	57,1	42,9	0,0
11) Você confia nas informações passadas pela empresa contratante?	0,0	0,0	100,0
12) Você confia nas atividades realizadas pela empresa contratante?	0,0	0,0	100,0
13) A prestadora de serviços em logística acredita ser importante ter confiança e bom relacionamento com a empresa contratante?	0,0	0,0	100,0
Parte D - Avaliação da cooperação			
14) Existe cooperação entre a contratante e o prestador de serviços em logística?	0	28,6	71,4
15) A contratante e o prestador de serviços em logística tem objetivos comuns para serem atingidos?	0	14,3	85,7
16) A contratante colabora na execução das atividades do prestador de serviços em logística?	0	0,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 2

Resultado do questionário aplicado na empresa Log

(Conclusão)

QUESTÕES	Discordo	Nem concordo e	Concordo
	(%)	discordo (%)	(%)
Parte E - Avaliação da parceria			
17) A empresa prestadora de serviços em logística é importante para a empresa contratante?	0	0,0	100,0
18) Existe um relacionamento parceria entre a contratante e a empresa prestadora de serviços em logística?	0	0,0	100,0
Parte F - Avaliação do comprometimento			
19) O prestador de serviços em logística sabe da importância do seu trabalho para a empresa contratante?	0	0,0	100,0
20) A contratante valoriza o serviço prestado pela empresa prestadora de serviços em logística?	0	0,0	100,0
21) Existe comprometimento do prestador de serviços em logística com as atividades prestadas à contratante?	0	0,0	100,0
22) O comprometimento entre a contratante e a contratada pode trazer benefícios para ambas as partes?	0	0,0	100,0
Parte G - Avaliação da execução das tarefas			
23) O desempenho do prestador de serviços em logística é importante para o desempenho da empresa contratante?	0	0,0	100,0
24) Os empregados da empresa prestadora de serviços em logística se mostram bem treinados para executar as tarefas?	0	0,0	100,0
25) Os empregados da empresa prestadora de serviços em logística recebem orientação da empresa contratante para executar as tarefas?	0	0,0	100,0
26) Os funcionários da empresa prestadora de serviços em logística receberam treinamento dos funcionários da empresa contratante?	0	0,0	100,0
Parte H - Avaliação da negociação			
27) Se for preciso, a contratante consegue negociar alterações no serviço prestado, como quantidade e qualidade?	0	0,0	100,0
28) Existe negociação de prazos da atividade prestada com a empresa prestadora de desenvolvimento de sistemas, mesmo estes prazos estando pré-fixados no contrato?	0	14,3	85,7
29) As negociações realizadas nas duas perguntas anteriores são informais?	85,7	0,0	14,3
Parte I – Divisão de riscos e recompensas			
30) A empresa prestadora de serviços em logística é recompensada quando o trabalho é executado antes do prazo?	85,7	14,3	0,0
31) A empresa prestadora de serviços em logística é recompensada quando o trabalho é executado com qualidade superior?	85,7	14,3	0,0
32) A empresa prestadora de serviços em logística é punida quando o trabalho é executado depois do prazo?	0	14,3	85,7
33) A empresa prestadora de serviços em logística é punida quando o trabalho realizado apresenta qualidade baixa?	0	14,3	85,7
34) Existem conflitos entre a contratante e a empresa prestadora de serviços em logística?	14	0,0	57,1

Fonte: Dados da Pesquisa

4.4.1 Contrato - empresa LOG

Nesta parte da pesquisa, a análise será feita com base nas respostas da empresa Log. Em alguns momentos da análise haverá comparações com a análise anterior da empresa Eletro, avaliando-se a empresa Log.

Na pergunta 1, “Você tem conhecimento de regras e padrões estabelecidos para a prestação de serviços em logística?”, grande parte (71,4%) das pessoas que responderam ao questionário concordaram com a pergunta. Portanto, as pessoas que trabalham na prestação de serviços em logística têm conhecimento de como as atividades devem ser executadas. Essa resposta é a mesma se comparado à análise anterior, empresa Eletro, área de logística. A resposta deste questionário confirma a resposta do questionário anterior. As duas empresas concordam com a pergunta. O resultado mostra que as empresas estão com o mesmo pensamento, quando se trata de padrões estabelecidos no serviço de logística.

Isto mostra que as pessoas não estão trabalhando sem parâmetros, mas, sim, conforme acordo formal. Isto confirma a aproximação entre as partes e uma boa reputação, onde há concordância nas respostas (OLIVEIRA, 1991).

A pergunta 2, “O prestador de serviços em logística atende a eventuais necessidades da empresa contratante que não estão previstas em contrato?”, busca analisar a existência de pedidos que não estão nos acordos formais. Durante um relacionamento entre empresas, podem ocorrer pedidos de serviços que não estão nos contratos.

Nesta pergunta, a maioria (57,1%) respondeu que concorda muito com a prestação de serviços fora do contrato. Isto confirma a análise anterior, em que há atendimento a necessidades não previstas em contratos.

Na pergunta 3, “O prestador de serviços em logística atende dentro dos prazos estabelecidos em contratos?”, a resposta da empresa Log confirma a resposta da empresa Eletro. Com a resposta das duas perguntas, foi possível verificar que o serviço de logística atende os prazos acordados.

Nesta questão, grande parte (100%) dos empregados da empresa concorda com o atendimento dentro dos prazos.

O prazo é um item importante, pois o seu descumprimento pode levar ao rompimento do contrato (CARVALHEIRO et al., 2004).

Na pergunta 4, “O prestador de serviços em logística atende dentro dos padrões de qualidade contratados?”, os respondentes das empresa Log que participaram da pesquisa responderam em unanimidade (100%), concordando com o atendimento aos padrões estabelecidos em contratos. A resposta é a mesma para a empresa Eletro, área de logística. Portanto, as duas empresas concordam que a empresa Log atende às especificações formais.

As avaliações de contratos das duas empresas estão bem próximas, sendo que não houve respostas divergentes.

4.4.2 Comunicação – empresa LOG

Na pergunta 5, “Quando ocorre um problema em atividades que afetam o serviço prestado, a comunicação de anormalidades é feita de imediato?”, pode-se verificar que a comunicação entre as empresas Eletro e Log é boa. As respostas afirmam que há comunicação informando os fatos anormais durante a prestação de serviços.

Todas as pessoas da empresa Log concordam com a pergunta. A comunicação entre as empresas é feita de forma clara e objetiva. As informações são passadas rapidamente sem causar danos à terceirização (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007).

Na pergunta 6, “Existe troca de informações entre a contratante e o prestador de serviços em logística?”, a resposta foi unânime. Todos concordam com a pergunta. A empresa Eletro também concordou com a pergunta. Portanto, a empresa Eletro e a Log têm respostas iguais.

Na pergunta 7, “A troca de informações entre a contratante e o prestador de serviços em logística é feita de forma franca e aberta?”, a maioria das pessoas (85,7%) respondeu que concorda com essa resposta. Baseado nesta pergunta, o relacionamento das duas empresas deve ter um futuro a longo prazo, pois não há

ocultação de informações que afetam o desempenho da terceirização (ANDERSON; NARUS, 1990).

As duas empresas concordaram com a pergunta, o que é um bom resultado para o relacionamento entre as empresas Eletro e Log.

Na pergunta 8, “A troca de informações entre as partes contribui para criar confiança, favorecendo atividades colaborativas e cooperativas?”, a maior parte dos empregados da empresa Log (71,4%) que respondeu ao questionário concorda muito com a pergunta. A resposta contribui para atividades comuns entre as empresas.

Na pergunta 9, “A contratante passa as informações necessárias para que o prestador de serviços em logística execute suas atividades e tenha um bom resultado?”, as respostas foram unânimes. Todos concordam que a empresa contratante auxilia a contratada no dia-a-dia, passando informações que podem ser importantes para o desempenho da terceirização.

A empresa Eletro também concorda com a pergunta. Neste bloco de perguntas não houve divergências nas repostas.

4.4.3 Confiança – empresa LOG

O bloco seguinte, da variável *confiança*, consiste em verificar a crença da empresa Log e conseqüentemente o relacionamento entre elas.

Na pergunta 10, “O prestador de serviço em logística reduz os seus custos intencionalmente e a empresa contratante acaba arcando com as conseqüências?”, o custo é importante para as empresas, pois cada vez mais as empresas buscam aumentar sua concorrência, sendo este ponto relevante para tal conquista. A redução de custos pode ser feita, mas não deve ter influência negativa na empresa parceira (MARCHALEK, 2005).

A maioria dos respondentes (57,1%) discorda sobre a pergunta. Neste caso as pessoas discordam que a empresa contratada reduz seus custos sem o conhecimento da empresa Eletro. A resposta a essa pergunta ficou totalmente

diferente da resposta da empresa Eletro. A empresa Eletro afirma que existe a redução de custos, mas a empresa Log discorda.

Esta pergunta apresenta uma falha no relacionamento entre a empresa Eletro e Log.

A pergunta permite inferir que existe um conflito entre empresas quanto à questão dos custos. O conflito afeta diretamente o relacionamento e a parceria. A divergência neste caso pode trazer resultados negativos para ambas as empresas (ANDERSON; NARUS, 1990).

Na pergunta 11, “Você confia nas informações passadas pela empresa contratante?”, a resposta foi unânime, isto é, todos concordam com a pergunta. Apesar de uma divergência nesta variável, as respostas das duas empresas afirmam que existe uma confiança nas informações passadas pela empresa Log.

Na pergunta 12, “Você confia nas atividades realizadas pela empresa contratante?”, houve unanimidade nas respostas. Todas as pessoas que responderam ao questionário concordam nas atividades realizadas pela contratante. As duas empresas concordam com a pergunta.

A empresa Log, para realizar suas tarefas, depende de algumas atividades da empresa Eletro. A empresa contratante deve passar confiança também (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES 2007).

Na pergunta 13, “A prestadora de serviços em logística acredita ser importante ter confiança e bom relacionamento com a empresa contratante?”, a resposta foi unânime. Todos concordam que a confiança é importante para a terceirização e relacionamento entre empresas. As duas empresas concordam com a pergunta.

A confiança é importante para o relacionamento e serve como base para um relacionamento forte e maduro (MORGAN; HUNT, 1994).

4.4.4 Cooperação – empresa LOG

Na pergunta 14, “Existe cooperação entre a contratante e o prestador de serviços em logística?”, a maior parte dos respondentes da empresa Log (71,4%)

concorda que existe cooperação entre as duas empresas. A resposta foi a mesma no questionário aplicado na empresa Eletro, área de logística. Contudo, pode-se afirmar que existe uma cooperação entre as empresas Eletro e Log.

Na pergunta 15, “A contratante e o prestador de serviços em logística tem objetivos comuns para serem atingidos?”, a maior parte dos respondentes da empresa Log (85,7%) concorda quanto à existência de objetivos comuns entre elas. A empresa Eletro também concordou com a pergunta. Pode-se afirmar que existe um relacionamento cooperativo, tornando-se base para o desenvolvimento das empresas (CARSTENS; MACHADO DA SILVA, 2006).

Na pergunta 16, “A contratante colabora na execução das atividades do prestador de serviços em logística?”, a resposta foi unânime. Todos que responderam ao questionário da empresa Log concordam que o contratante, ou seja, a empresa Eletro, colabora na execução das atividades do prestador. A resposta foi a mesma no questionário aplicado na empresa Eletro. Neste caso, existe uma colaboração por parte da empresa Eletro.

4.4.5 Parceria – empresa LOG

A pergunta 17, “A empresa prestadora de serviços em logística é importante para a empresa contratante?”, tem como objetivo saber se a empresa Log é importante para a empresa Eletro. A resposta foi unânime. Todos os empregados da empresa Log concordam que a empresa Log é importante para o desenvolvimento da empresa contratante. Portanto, tanto a empresa Eletro quanto a Log concordam que a prestadora é importante para o desenvolvimento da contratada.

Na pergunta 18, “Existe relacionamento de parceria entre a contratante e a empresa prestadora de serviços em logística?”, a parceria pode ou não estar presente em outras negociações que envolvem atividades comuns entre as empresas Eletro e Log. Da mesma forma a ideia de parceria deve estar presente na mente das pessoas que estão envolvidas na terceirização (OLIVEIRA; 1994).

As respostas desta variável foram unânimes. Todos concordam que existe uma parceria entre as empresas Eletro e Log. As respostas deixam claro que existe um relacionamento e uma interação entre as empresas (OLIVEIRA, 1994).

4.4.6 Comprometimento – empresa LOG

A pergunta 19, “O prestador de serviços em logística sabe da importância do seu trabalho para a empresa contratante?”, busca saber se os empregados da empresa Log sabem o quanto é importante o trabalho executado para a continuidade do processo de produção da empresa Eletro.

A resposta a essa pergunta foi unânime. Todos os empregados que responderam à pergunta concordaram que a empresa Log conhece a importância do trabalho executado por eles. A empresa Eletro concorda com a pergunta.

A empresa Log deve saber o quanto é importante o trabalho por eles executado. O fato das pessoas conhecerem que estão desenvolvendo um bom trabalho os motiva a continuar se desenvolvendo na terceirização (WILSON, 1995).

A pergunta 20, “A contratante valoriza o serviço prestado pela empresa prestadora de serviços em logística?”, tenta saber se a empresa Eletro valoriza o serviço prestado pela empresa Log. A resposta a essa pergunta foi unânime. A empresa Log concorda que a empresa Eletro valoriza o serviço prestado.

As respostas às duas perguntas, para as duas empresas, foram iguais, portanto existe um reconhecimento de valorização da empresa Eletro.

Na pergunta 21, “Existe comprometimento do prestador de serviços em logística com as atividades prestadas à contratante?”, a resposta também foi unânime. Os empregados que responderam ao questionário da empresa Log afirmam que existe um comprometimento da parte deles. Podemos verificar que as duas empresas concordam com a pergunta, portanto existe um comprometimento pela empresa contratada.

A pergunta 22, “O comprometimento entre a contratante e a contratada pode trazer benefícios para ambas as partes?”, tem o objetivo de saber se as empresas têm em mente que o comprometimento é importante para o relacionamento a longo

prazo na terceirização. Todo negócio tem pontos de risco, e o comprometimento entre as empresa pode diminuir esse risco na terceirização (BOEHS; SEGATTO-MENDES, 2006).

A resposta foi novamente unânime. A empresa Log concorda que o comprometimento entre as partes pode trazer benefícios. A resposta foi a mesma para a empresa Eletro, portanto as empresas entendem que o comprometimento pode trazer bons resultados para as empresas contratante e contratada.

4.4.7 Execução das tarefas – empresa LOG

A pergunta 23, “O desempenho do prestador de serviços em logística é importante para o desempenho da empresa contratante?”, busca analisar se a empresa Log avalia as tarefas executadas pela empresa Log como importantes para o seu desenvolvimento.

A resposta foi unânime. A empresa Log concorda que o seu bom desempenho é importante para a empresa Eletro. As respostas para a empresa Eletro e a Log foram as mesmas. Não há divergências, as duas empresas concordam que o desempenho da empresa Log é importante.

Na pergunta 24, “Os empregados da empresa prestadora de serviços em logística se mostram bem treinados para executar as tarefas?”, os empregados da empresa Log devem ser treinados. Os empregados bem treinados executam as tarefas de forma eficiente. Tal fato evita conflitos, uma vez que as tarefas bem executadas não necessitam da interferência da empresa Eletro.

A empresa Log concorda que os empregados são bem treinados para executas as tarefas relacionadas à empresa Eletro. A resposta pode ser confirmada, analisando-se a resposta da empresa Eletro. A resposta foi a mesma obtida neste questionário.

Na pergunta 25, “Os empregados da empresa prestadora de serviços em logística recebem orientação da empresa contratante para executar as tarefas?”, as duas empresas concordam com a pergunta.

Os empregados da empresa Log, apesar da confirmação de serem treinados, necessitam de algumas observações, uma vez que a prestação de serviços é feita na unidade da empresa Eletro. Na maioria das vezes, até a prática, existem observações. Após o relacionamento tornar-se maduro, as observações podem deixar de ser relevantes (BOEHS; SEGATTO-MENDES, 2006).

Na pergunta 26, “Os empregados da empresa prestadora de serviços em logística receberam treinamento dos empregados da empresa contratante?”, o treinamento auxilia na execução das tarefas, pois, evitam-se conflitos, que são um risco para o relacionamento (RING; VAN DE VEN, 1994; UZZI, 1997).

A empresa Log concorda com unanimidade que existe um treinamento feito pela empresa Eletro para ajudar no desenvolvimento do serviço prestado. A empresa Eletro também concorda com a pergunta.

4.4.8 Negociação – empresa LOG

A pergunta 27, “Se for preciso, a contratante consegue negociar alterações no serviço prestado, como quantidade e qualidade?”, analisa a negociação entre empresas.

A empresa Log confirma a resposta da empresa Eletro. Existe uma negociação, caso seja necessário, de se alterar a qualidade e quantidade do serviço prestado. A maior parte (100%) das respostas obtidas nos questionários concorda com a pergunta.

Na pergunta 28, “Existe negociação de prazos da atividade prestada com a empresa prestadora de serviços em logística, mesmo estes prazos estando pré-fixados no contrato?”, apesar de existir um contrato formal, as empresas fazem negociações, alterando prazos quando necessário.

Uma grande parte (85,7%) das pessoas que responderam ao questionário concorda com a pergunta. A resposta da empresa Log confirma a existência de negociação de prazos, caso seja necessário. A empresa Eletro também concorda com a pergunta.

A pergunta 29, “As negociações realizadas nas duas perguntas anteriores são informais?”, busca conhecer a existência de uma negociação informal entre a empresa Eletro e a Log. A maior parte (85,7%) dos respondentes da empresa Log discorda que existem negociações informais entre a empresa Eletro e Log. A resposta confirma que não existe negociação informal entre as empresas. A empresa Eletro discorda da pergunta.

4.4.9 Divisão de riscos e recompensa – empresa LOG

Na pergunta 30, “A empresa prestadora de serviços em logística é recompensada quando o trabalho é executado antes do prazo?”, a maior parte (85,7%) dos empregados da empresa Log que respondeu ao questionário discorda com a pergunta. A empresa Eletro também discorda com a pergunta. Portanto, não existe uma recompensa pelo trabalho executado antes do prazo.

Na pergunta 31, “A empresa prestadora de serviços em logística é recompensada quando o trabalho é executado com qualidade superior?”, a maior parte (85,7%) dos empregados da empresa Log discordam sobre a recompensa pelo trabalho executado com qualidade superior. A empresa Eletro também discorda com a pergunta, confirmando a análise.

Na pergunta 32, “A empresa prestadora de serviços em logística é punida quando o trabalho é executado depois do prazo?”, a empresa Log é punida caso não realize suas atividades conforme combinado. A maior parte (85,7%) dos empregados da empresa Log que responderam o questionário concorda com a pergunta. A empresa Log recebe punição caso ocorra um trabalho executado após o prazo. A empresa Eletro confirmou a análise, concordando com a pergunta.

Na pergunta 33, “A empresa prestadora de serviços em logística é punida quando o trabalho realizado apresenta qualidade baixa?”, uma grande parte (85,7%) dos empregados da empresa Log concorda com a punição, caso a qualidade do serviço prestado seja inferior ao contratado. A empresa Eletro também concorda com a pergunta.

Na pergunta 34, “Existem conflitos entre a contratante e a empresa prestadora de serviços em logística?”, a maioria dos respondentes da empresa Log (57,1%) concorda que existem conflitos entre as empresas Eletro e Log. A empresa Eletro concorda com a pergunta.

4.5 Análise descritiva das variáveis com base no questionário aplicado na empresa Eletro (Desenvolve)

Tabela 3

Resultado do questionário aplicado na empresa Eletro, área de desenvolvimento de sistemas

(Continua)

QUESTÕES	Discordo (%)	Nem concordo e discordo (%)	Concordo (%)
Parte A - Avaliação dos contratos			
1) Você tem conhecimento de regras e padrões estabelecidos para a prestação de serviços em desenvolvimento de sistemas?	0,0	0,0	100,0
2) O prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas atende a eventuais necessidades da empresa contratante que não estão previstas em contrato?	0,0	0,0	100,0
3) O prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas atende dentro dos prazos estabelecidos em contratos?	14,3	42,9	42,9
4) O prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas atende dentro dos padrões de qualidade contratados?	0,0	42,9	57,1
Parte B - Avaliação da Comunicação			
5) Quando ocorre um problema em atividades que afetam o serviço prestado, a comunicação de anormalidades é feita de imediato?	0	42,9	57,1
6) Existe troca de informações entre o prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas e a empresa contratante?	0	42,9	57,1
7) A troca de informações entre o prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas e a empresa contratante é feita de forma franca e aberta?	0	42,9	57,1
8) A troca de informações entre as partes contribui para criar confiança, favorecendo atividades colaborativas e cooperativas?	0	42,9	57,1
9) A contratante passa as informações necessárias para que o prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas execute suas atividades e tenha um bom resultado?	0,0	42,9	57,1
Parte C - Avaliação da confiança			
10) O prestador de serviço em desenvolvimento de sistema reduz os seus custos intencionalmente e a empresa contratante acaba arcando com as conseqüências?	14,3	42,9	42,9
11) Você confia nas informações passadas pela empresa contratante?	0,0	42,9	57,1
12) Você confia nas atividades realizadas pela empresa contratante?	0,0	42,9	57,1
13) A prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas acredita ser importante ter confiança e bom relacionamento com a empresa contratante?	0,0	42,9	57,1
Parte D - Avaliação da cooperação			
14) Existe cooperação entre a contratante e o prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas?	0	42,9	57,1
15) A contratante e o prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas tem objetivos comuns para serem atingidos?	0	42,9	57,1
16) A contratante colabora na execução das atividades do prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas?	0	42,9	57,1

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 3

Resultado do questionário aplicado na empresa Eletro, área de desenvolvimento de sistemas

(Conclusão)

QUESTÕES	Discordo (%)	Nem concordo e discordo (%)	Concordo (%)
Parte E - Avaliação da parceria			
17) A empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas é importante para a empresa contratante?	14	0,0	85,7
18) Existe um relacionamento parceria entre a contratante e a empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas?	0	14,3	85,7
Parte F - Avaliação do comprometimento			
19) O prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas sabe da importância do seu trabalho para a empresa contratante?	14	0,0	85,7
20) A contratada valoriza o serviço prestado pela empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas?	14	0,0	85,7
21) Existe comprometimento do prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas com as atividades prestadas à contratante?	14	0,0	85,7
22) O comprometimento entre a contratante e a contratada pode trazer benefícios para ambas as partes?	0	14,3	85,7
Parte G - Avaliação da execução das tarefas			
23) O desempenho do prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas é importante para o desempenho da empresa contratante?	0	0,0	100,0
24) Os empregados da empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas se mostram bem treinados para executar as tarefas?	14	0,0	85,7
25) Os empregados da empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas recebem orientação da empresa contratante para executar as tarefas?	0	0,0	100,0
26) Os funcionários da empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas receberam treinamento dos funcionários da empresa contratante?	14	14,3	71,4
Parte H - Avaliação da negociação			
27) Se for preciso, a contratante consegue negociar alterações no serviço prestado, como quantidade e qualidade?	0	14,3	85,7
28) Existe negociação de prazos da atividade prestada com a empresa prestadora de desenvolvimento de sistemas, mesmo estes prazos estando pré-fixados no contrato?	0	14,3	85,7
29) As negociações realizadas nas duas perguntas anteriores são informais?	29	0,0	71,4
Parte I – Divisão de riscos e recompensas			
30) A empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas é recompensada quando o trabalho é executado antes do prazo?	43	0,0	57,1
31) A empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas é recompensada quando o trabalho é executado com qualidade superior?	43	0,0	57,1
32) A empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas é punida quando o trabalho é executado depois do prazo?	29	14,3	57,1
33) A empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas é punida quando o trabalho realizado apresenta qualidade baixa?	29	14,3	57,1
34) Existem conflitos entre a contratante e a empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas?	14	28,6	42,9

Fonte: Dados da Pesquisa

4.5.1 Contrato Eletro – empresa Eletro (Desenvolve)

Nesta parte da pesquisa, a análise será feita com base nas respostas da empresa Eletro, área de desenvolvimento de sistemas. No primeiro questionário, a empresa Eletro, área de logística, respondeu ao questionário. As áreas são diferentes, com empregados diferentes.

Na pergunta 1, “Você tem conhecimento de regras e padrões estabelecidos para a prestação de serviços desenvolvimento de sistemas?”, o resultado apresenta uma aproximação entre a empresa Eletro e a Desenvolve. A aproximação entre empresas por parte de conhecimento de restrições é importante, para criar reputação na terceirização (OLIVEIRA, 1991).

Todos os respondentes concordam com a pergunta.

Na pergunta 2, “O prestador de serviços desenvolvimento de sistemas atende a eventuais necessidades da empresa contratante que não estão previstas em contrato?”, todas as pessoas que responderam ao questionário, por parte da empresa Eletro, concordam com a prestação de serviços fora do contrato. Novamente apresenta-se um item negativo na prestação de serviços (OLIVEIRA, 1991).

Todos os respondentes concordam com a pergunta.

Na pergunta 3, “O prestador de serviços desenvolvimento de sistemas atende dentro dos prazos estabelecidos em contratos?”, houve um percentual idêntico de resposta. As pessoas que responderam ao questionário, uma parte (42,9%) concorda que existe um atendimento dentro dos prazos estabelecidos, outra parte (42,9%) não concorda, nem discorda da pergunta. O percentual restante (14,3%) discorda, informando que existe um atendimento fora dos prazos especificados em contrato.

A empresa Desenvolve deve executar o serviço dentro do prazo especificado, caso contrário, pode criar um conflito, de forma que o contrato seja rompido (CARVALHEIRO et al., 2004).

Na pergunta 4, “O prestador de serviços desenvolvimento de sistemas atende dentro dos padrões de qualidade contratados?”, uma parte (57,1%) dos respondentes concorda com a pergunta. Portanto, a empresa Desenvolve atende dentro dos padrões de qualidade.

4.5.2 Comunicação Eletro – empresa Eletro (Desenvolve)

Na pergunta 5, “Quando ocorre um problema em atividades que afetam o serviço prestado, a comunicação de anormalidades é feita de imediato?”, a maior parte (57,1%) dos respondentes concorda com a pergunta. Essas pessoas afirmam que existe uma comunicação de anormalidades, quando necessário.

A comunicação da empresa Desenvolve é realizada de forma clara e objetiva, assim, com isso, diminui-se o risco de danos à terceirização em informática (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007).

Na pergunta 6, “Existe troca de informações entre a contratante e o prestador de serviços desenvolvimento de sistemas?”, a maior parte (57,1%) dos respondentes concorda com a pergunta, ou seja, afirma que existe uma troca de informações entre as empresas Eletro e Desenvolve.

Na pergunta 7, “A troca de informações entre a contratante e o prestador de serviços desenvolvimento de sistemas é feita de forma franca e aberta?”, a maioria dos respondentes (57,1%) concorda com essa resposta. Com base nesta pergunta, o relacionamento das duas está a caminho de se tornar maduro, ou seja, em longo prazo (ANDERSON; NARUS, 1990).

Na pergunta 8, “A troca de informações entre as partes contribui para criar confiança, favorecendo atividades colaborativas e cooperativas?”, a comunicação entre as duas empresas pode contribuir para criar uma confiança entre a empresa Eletro e a Desenvolve.

A maior parte dos respondentes (57,1%) concorda com a pergunta. A resposta afirma que as duas empresas, Eletro e Desenvolve, estão se comunicando. Dessa forma, a comunicação entre empresas deve contribuir para bons resultados em comum.

Na pergunta 9, “A contratante passa as informações necessárias para que o prestador de serviços desenvolvimento de sistemas execute suas atividades e tenha um bom resultado?”, a maior parte (57,1%) dos respondentes concorda com a pergunta. Portanto, existe um auxílio por parte da empresa Eletro.

4.5.3 Confiança Eletro – empresa Eletro (Desenvolve)

A pergunta 10 foi: “O prestador de serviço desenvolvimento de sistemas reduz os seus custos intencionalmente e a empresa contratante acaba arcando com as consequências?”. Na terceirização em informática, não existe uma busca por redução de custos, pois ocorre uma busca por sistemas funcionais de qualidade e atualidade no mercado. Entretanto, o custo é importante para as empresas, e o oportunismo não deve existir em qualquer relacionamento e parceria entre empresas (LEITE, 1994; MARCHALEK, 2005).

Houve um percentual idêntico de resposta a esta pergunta. Com relação às pessoas que responderam ao questionário, uma parte (42,9%) concorda que existe um atendimento dentro dos prazos estabelecidos, outra parte (42,9%) não concorda, nem discorda da pergunta. O percentual restante (14,3%) discorda, informando que existe uma redução de custos feita intencionalmente.

Na pergunta 11, “Você confia nas informações passadas pelo prestador de serviços desenvolvimento de sistemas?”, a confiança na troca de informações é importante para a terceirização entre as empresa Eletro e Desenvolve. A troca de informações confiáveis conduz as empresas a um relacionamento maduro (MORGAN; HUNT, 1994).

A maior parte dos respondentes (57,1%) concorda com a pergunta. Existem pessoas que confiam nas informações passadas pela empresa Desenvolve.

Na pergunta 12, “Você confia nas atividades realizadas pela empresa contratante?”, a maior parte (57,1%) dos respondentes concorda com a pergunta. Algumas pessoas acreditam nas atividades realizadas pela empresa Desenvolve.

A pergunta 13, “A prestadora de serviços desenvolvimento de sistemas acredita ser importante ter confiança e bom relacionamento com a empresa contratante?”, obteve como resposta um percentual de (57,1%) de concordância. Algumas pessoas concordam que a confiança é importante para o relacionamento entre a empresa Eletro e Desenvolve.

4.5.4 Cooperação Eletro – empresa Eletro (Desenvolve)

Na pergunta 14, “Existe cooperação entre a contratante e o prestador de serviços desenvolvimento de sistemas?”, a maior parte dos respondentes (57,1%) que participou da pesquisa respondeu que concorda que existe cooperação entre as duas empresas.

Na pergunta 15, “A contratante e o prestador de serviços desenvolvimento de sistemas tem objetivos comuns para serem atingidos?”, a maior parte dos empregados (57,1%) que participaram da pesquisa concorda com a existência de objetivos comuns entre elas. Na terceirização em informática da empresa Eletro, existe uma cooperação, tornando-se base para o relacionamento a longo prazo (CARSTENS; MACHADO DA SILVA, 2006).

Na pergunta 16, “A contratante colabora na execução das atividades do prestador de serviços desenvolvimento de sistemas?”, uma grande parte (57,1%) dos respondentes concorda com a pergunta.

4.5.5 Parceria Eletro – empresa Eletro (Desenvolve)

A pergunta 17, “A empresa prestadora de serviços desenvolvimento de sistemas é importante para a empresa contratante?”, tem como objetivo saber se a empresa Desenvolve é importante para a empresa Eletro.

A maior parte (85,7%) dos respondentes concorda com a pergunta.

A pergunta 18, “Existe relacionamento de parceria entre a contratante e a empresa prestadora de serviços desenvolvimento de sistemas?”, busca saber se existe um relacionamento de parceria entre a empresa Eletro e a empresa Desenvolve, e a maior parte (85,7%) dos respondentes concorda com a pergunta.

4.5.6 Comprometimento – empresa Eletro (Desenvolve)

Na pergunta 19, “O prestador de serviços desenvolvimento de sistemas sabe da importância do seu trabalho para a empresa contratante?”, a maior parte (85,7%) dos respondentes concorda com a pergunta. Portanto, a empresa Desenvolve acredita que o trabalho realizado por eles é importante para a empresa Eletro.

Na pergunta 20, “A contratada valoriza o serviço prestado pela empresa prestadora de serviços desenvolvimento de sistemas?”, uma grande parte (85,7%) dos respondentes concorda com a pergunta.

Na pergunta 21, “Existe comprometimento do prestador de serviços desenvolvimento de sistemas com as atividades prestadas à contratante?”, a maior parte (85,7%) dos respondentes concorda com a pergunta. A empresa Desenvolve está comprometida com as atividades da empresa Eletro.

Na pergunta 22, “O comprometimento entre a contratante e a contratada pode trazer benefícios para ambas as partes?”, a maioria (85,7) dos respondentes concorda com a pergunta. A empresa Eletro acredita que o comprometimento das duas empresas é essencial para bons resultados.

4.5.7 Execução das tarefas – empresa Eletro (Desenvolve)

Na pergunta 23, “O desempenho do prestador de serviços desenvolvimento de sistemas é importante para o desempenho da empresa contratante?”, todas as pessoas concordam com a pergunta. A empresa Eletro acredita que o desempenho da Desenvolve seja importante para o desempenho da contratada.

Na pergunta 24, “Os empregados da empresa prestadora de serviços desenvolvimento de sistemas se mostram bem treinados para executar as tarefas?”, a maior parte (85,7%) dos respondentes concorda com a pergunta.

Na pergunta 25, “Os empregados da empresa prestadora de serviços desenvolvimento de sistemas recebem orientação da empresa contratante para executar as tarefas?”, todos os empregados da empresa Eletro concordam com a

pergunta. Portanto, os empregados da empresa Eletro orientam a empresa Desenvolve.

Na pergunta 26, “Os empregados da empresa prestadora de serviços desenvolvimento de sistemas receberam treinamento dos empregados da empresa contratante?”, a empresa Eletro concorda (71,4%) com a pergunta. Portanto, a empresa Eletro realiza treinamento com a empresa Desenvolve.

4.5.8 Negociação Eletro – empresa Eletro (Desenvolve)

Na pergunta 27, “Se for preciso, a contratante consegue negociar alterações no serviço prestado, como quantidade e qualidade?”, uma grande parte (85,7%) dos empregados concorda com a pergunta. A empresa Eletro consegue negociar com a empresa Desenvolve. Existe uma flexibilidade para negociação.

Na pergunta 28, “Existe negociação de prazos da atividade prestada com a empresa prestadora de serviços desenvolvimento de sistemas, mesmo estes prazos estando pré-fixados no contrato?”, uma grande parte (85,7%) dos respondentes concorda com a pergunta.

Na pergunta 29, “As negociações realizadas nas duas perguntas anteriores são informais?”, a maior parte (71,4%) da empresa pesquisada concorda que existem negociações informais entre a empresa Eletro e a Desenvolve.

4.5.9 Divisão de riscos e recompensa – empresa Eletro (Desenvolve)

Na pergunta 30, “A empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas é recompensada quando o trabalho é executado antes do prazo?”, a maior parte (57,1%) dos empregados da empresa Eletro que responderam ao questionário concorda com a pergunta.

Na pergunta 31, “A empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas é recompensada quando o trabalho é executado com qualidade superior?”,

a maior parte (57,1%) dos respondentes concorda que existe uma recompensa para entrega do trabalho com qualidade superior.

Na pergunta 32, “A empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas é punida quando o trabalho é executado depois do prazo?”, a empresa Desenvolve é punida caso não realize suas atividades conforme combinado. A maior parte (57,1%) dos empregados da empresa Eletro que responderam ao questionário concorda com a pergunta.

Na pergunta 33, “A empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas é punida quando o trabalho realizado apresenta qualidade baixa?”, uma grande parte (57,1%) dos empregados da empresa Log concorda com a punição, caso a qualidade do serviço prestado seja inferior ao contratado. A empresa Eletro também concorda com a pergunta.

A pergunta 34, “Existem conflitos entre a contratante e a empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas?”, analisa se existem conflitos entre a empresa Eletro e a Desenvolve.

A maior parte dos respondentes (42,9%) concorda que existem conflitos entre as empresas Eletro e Desenvolve.

4.6 Análise descritiva das variáveis com base no questionário aplicado na empresa Desenvolve

Tabela 4

Resultado do questionário aplicado na empresa Desenvolve

(Continua)

QUESTÕES	Discordo (%)	Nem concordo e discordo (%)	Concordo (%)
Parte A - Avaliação dos contratos			
1) Você tem conhecimento de regras e padrões estabelecidos para a prestação de serviços em desenvolvimento de sistemas?	14,3	0,0	85,7
2) O prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas atende a eventuais necessidades da empresa contratante que não estão previstas em contrato?	14,3	14,3	71,4
3) O prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas atende dentro dos prazos estabelecidos em contratos?	28,6	0,0	71,4
4) O prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas atende dentro dos padrões de qualidade contratados?	0,0	0,0	100,0
Parte B - Avaliação da Comunicação			
5) Quando ocorre um problema em atividades que afetam o serviço prestado, a comunicação de anormalidades é feita de imediato?	0	14,3	85,7
6) Existe troca de informações entre o prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas e a empresa contratante?	0	0,0	100,0
7) A troca de informações entre o prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas e a empresa contratante é feita de forma franca e aberta?	0	0,0	100,0
8) A troca de informações entre as partes contribui para criar confiança, favorecendo atividades colaborativas e cooperativas?	0	0,0	100,0
9) A contratante passa as informações necessárias para que o prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas execute suas atividades e tenha um bom resultado?	14,3	0,0	85,7
Parte C - Avaliação da confiança			
10) O prestador de serviço em desenvolvimento de sistema reduz os seus custos intencionalmente e a empresa contratante acaba arcando com as conseqüências?	57,1	42,9	0,0
11) Você confia nas informações passadas pela empresa contratante?	0,0	0,0	100,0
12) Você confia nas atividades realizadas pela empresa contratante?	0,0	0,0	100,0
13) A prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas acredita ser importante ter confiança e bom relacionamento com a empresa contratante?	0,0	0,0	100,0
Parte D - Avaliação da cooperação			
14) Existe cooperação entre a contratante e o prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas?	0	0,0	100,0
15) A contratante e o prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas tem objetivos comuns para serem atingidos?	0	28,6	71,4
16) A contratante colabora na execução das atividades do prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas?	14	0,0	85,7

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 4

Resultado do questionário aplicado na empresa Desenvolve

(Conclusão)

QUESTÕES	Discordo	Nem concordo e	Concordo
	(%)	discordo (%)	(%)
Parte E - Avaliação da parceria			
17) A empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas é importante para a empresa contratante?	14	0,0	85,7
18) Existe um relacionamento parceria entre a contratante e a empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas?	0	0,0	100,0
Parte F - Avaliação do comprometimento			
19) O prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas sabe da importância do seu trabalho para a empresa contratante?	0	0,0	100,0
20) A contratada valoriza o serviço prestado pela empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas?	29	0,0	71,4
21) Existe comprometimento do prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas com as atividades prestadas à contratante?	0	28,6	71,4
22) O comprometimento entre a contratante e a contratada pode trazer benefícios para ambas as partes?	0	0,0	100,0
Parte G - Avaliação da execução das tarefas			
23) O desempenho do prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas é importante para o desempenho da empresa contratante?	0	0,0	100,0
24) Os empregados da empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas se mostram bem treinados para executar as tarefas?	14	0,0	85,7
25) Os empregados da empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas recebem orientação da empresa contratante para executar as tarefas?	14	0,0	85,7
26) Os funcionários da empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas receberam treinamento dos funcionários da empresa contratante?	0	0,0	100,0
Parte H - Avaliação da negociação			
27) Se for preciso, a contratante consegue negociar alterações no serviço prestado, como quantidade e qualidade?	0	0,0	100,0
28) Existe negociação de prazos da atividade prestada com a empresa prestadora de desenvolvimento de sistemas, mesmo estes prazos estando pré-fixados no contrato?	0	0,0	100,0
29) As negociações realizadas nas duas perguntas anteriores são informais?	0	0,0	100,0
Parte I – Divisão de riscos e recompensas			
30) A empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas é recompensada quando o trabalho é executado antes do prazo?	29	0,0	71,4
31) A empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas é recompensada quando o trabalho é executado com qualidade superior?	43	0,0	57,1
32) A empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas é punida quando o trabalho é executado depois do prazo?	43	0,0	57,1
33) A empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas é punida quando o trabalho realizado apresenta qualidade baixa?	14	0,0	85,7
34) Existem conflitos entre a contratante e a empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas?	57	14,3	28,6

Fonte: Dados da Pesquisa

4.6.1 Contrato - empresa Desenvolve

Na pergunta 1, “Você tem conhecimento de regras e padrões estabelecidos para a prestação de serviços desenvolvimento de sistemas?”, a empresa Eletro também concorda com a pergunta. Dessa forma, as duas empresas afirmam que conhecem os padrões estabelecidos em contratos.

Na pergunta 2, “O prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas atende a eventuais necessidades da empresa contratante que não estão previstas em contrato?”, a maior parte (71,4%) dos respondentes concorda com a prestação de serviços fora do contrato. As duas empresas concordam com a pergunta. Dessa forma, confirma-se que a empresa Desenvolve atende as eventuais necessidades da empresa que não estão previstas em contrato.

A pergunta 3 foi: “O prestador de serviços desenvolvimento de sistemas atende dentro dos prazos estabelecidos em contratos?”. No questionário anterior, ocorreu um percentual igual para as opções “concordo” e “neutro”. A empresa Desenvolve respondeu ao questionário concordando com a pergunta, atendendo aos prazos estabelecidos em contrato. Nesta pergunta existe uma tendência do prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas a atender os prazos estabelecidos.

Na pergunta 4, “O prestador de serviços desenvolvimento de sistemas atende dentro dos padrões de qualidade contratados?”, todas as pessoas que responderam à pergunta concordam com o atendimento dentro dos padrões estabelecidos. As respostas das duas empresas, Eletro e Desenvolve, nos dois questionários, concordam com a pergunta.

4.6.2 Comunicação - empresa Desenvolve

Na pergunta 5, “Quando ocorre um problema em atividades que afetam o serviço prestado, a comunicação de anormalidades é feita de imediato?”, a maior

parte (85,71%) dos respondentes concorda com a pergunta. Portanto, as duas empresas concordam com a pergunta.

Na pergunta 6, “Existe troca de informações entre a contratante e o prestador de serviços desenvolvimento de sistemas?”, todas as pessoas pesquisadas concordam com a pergunta, ou seja, afirmam que existe uma troca de informações entre as empresas Eletro e Desenvolve. A empresa Eletro também concorda com a pergunta, dessa forma, existe uma troca de informações.

Na pergunta 7, “A troca de informações entre a contratante e o prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas é feita de forma franca e aberta?”, todas as pessoas concordam com a pergunta. As duas empresas afirmam que as informações são trocadas de forma franca, sem oclusões de informações.

Na pergunta 8, “A troca de informações entre as partes contribui para criar confiança, favorecendo atividades colaborativas e cooperativas?”, a comunicação entre as duas empresas pode contribuir para criar uma confiança entre a empresa Eletro e a Desenvolve.

Todas as pessoas concordam com a pergunta. A resposta afirma que as duas empresas, Eletro e Desenvolve, estão se comunicando. As duas empresas concordam com a pergunta. Dessa forma, a comunicação entre empresas deve contribuir para bons resultados em comum.

Na pergunta 9, “A contratante passa as informações necessárias para que o prestador de serviços desenvolvimento de sistemas execute suas atividades e tenha um bom resultado?”, a maior parte (85,7%) dos respondentes concorda com a pergunta. As empresas Eletro e Desenvolve concordam com a pergunta. Portanto, as duas empresas concordam que existe um auxílio por parte da empresa Eletro.

4.6.3 Confiança - empresa Desenvolve

A pergunta 10 foi: “O prestador de serviço em desenvolvimento de sistemas reduz os seus custos intencionalmente e a empresa contratante acaba arcando com as consequências?”. Na terceirização em informática, não existe uma busca por redução de custos, pois ocorre uma busca por sistemas funcionais de qualidade e

atualidade no mercado. Entretanto, o custo é importante para as empresas, e o oportunismo não deve existir em qualquer relacionamento e parceria entre empresas (LEITE, 1994; MARCHALEK, 2005).

A maioria parte dos respondentes (57,1%) concorda com a pergunta. As duas empresas concordam com a pergunta. Neste caso, houve a confirmação de que a empresa Desenvolve reduz seus custos intencionalmente. As respostas a essa pergunta colocam a terceirização em situação delicada, existindo um objetivo negativo em relação ao futuro das duas empresas.

Na pergunta 11, “Você confia nas informações passadas pelo prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas?”, todas as pessoas concordam com a pergunta. As duas empresas confirmam que as informações passadas são confiáveis.

Na pergunta 12, “Você confia nas atividades realizadas pela empresa contratante?”, todos concordam. As duas empresas afirmam que as atividades realizadas pela empresa Desenvolve são confiáveis.

A pergunta 13, “A prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas acredita ser importante ter confiança e bom relacionamento com a empresa contratante?”, obteve como resposta um percentual de (100%) de concordância. As duas empresas confirmam que a confiança é importante para o bom relacionamento.

4.6.4 Cooperação - empresa Desenvolve

Na pergunta 14, “Existe cooperação entre a contratante e o prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas?”, todas as pessoas que participaram da pesquisa concordam com a pergunta. As duas empresas acreditam que existe cooperação entre as empresas Eletro e Desenvolve.

Na pergunta 15, “A contratante e o prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas têm objetivos comuns para serem atingidos?”, a maior parte dos empregados (71,4%) que participaram da pesquisa concorda com a existência de objetivos comuns. As duas empresas afirmam que os objetivos são comuns entre elas.

Na pergunta 16, “A contratante colabora na execução das atividades do prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas?”, uma grande parte (85,7%) dos respondentes concorda com a pergunta. As empresas Eletro e Desenvolve afirmam que a contratante colabora com o prestador de serviços.

4.6.5 Parceria - empresa Desenvolve

Na pergunta 17, “A empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas é importante para a empresa contratante?”, a maior parte (85,7%) dos respondentes concorda com a pergunta. As duas empresas concordam com a pergunta. A empresa Desenvolve é importante para a empresa Eletro.

Na pergunta 18, “Existe relacionamento de parceria entre a contratante e a empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas?”, todos concordam com a pergunta. As duas empresas concordam com a pergunta. Existe um relacionamento de parceria.

4.6.6 Comprometimento - empresa Desenvolve

Na pergunta 19, “O prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas sabe da importância do seu trabalho para a empresa contratante?”, todos concordam com a pergunta. A empresa Eletro e a Desenvolve concordam com a pergunta. Portanto, a empresa Desenvolve e a Eletro acreditam que o trabalho realizado pelo terceiro é importante para a empresa contratante.

Na pergunta 20, “A contratada valoriza o serviço prestado pela empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas?”, uma grande parte (71,4%) dos respondentes concorda com a pergunta. As duas empresas concordam com a pergunta. A contratada realmente valoriza o serviço prestado.

Na pergunta 21, “Existe comprometimento do prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas com as atividades prestadas à contratante?”, a maior

parte (71,4%) dos respondentes concorda com a pergunta. A empresa Desenvolve está comprometida com as atividades da empresa Eletro. As duas empresas afirmaram o comprometimento da empresa Eletro.

Na pergunta 22, “O comprometimento entre a contratante e a contratada pode trazer benefícios para ambas as partes?”, todos concordam com a pergunta. A empresa Desenvolve acredita que o comprometimento das duas empresas é essencial para se obterem bons resultados. Essa afirmação é encontrada na resposta do questionário aplicado na empresa Eletro.

4.6.7 Execução das tarefas - empresa Desenvolve

Na pergunta 23, “O desempenho do prestador de serviços em desenvolvimento de sistemas é importante para o desempenho da empresa contratante?”, todas as pessoas concordam com a pergunta. As empresas Eletro e Desenvolve acreditam que o desempenho da Desenvolve é importante para o desempenho da contratada.

Na pergunta 24, “Os empregados da empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas se mostram bem treinados para executar as tarefas?”, a maior parte (85,7%) dos respondentes concorda com a pergunta. As duas empresas envolvidas na terceirização afirmam que os empregados terceirizados são bem treinados.

Na pergunta 25, “Os empregados da empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas recebem orientação da empresa contratante para executar as tarefas?”, uma grande parte (85,7%) dos respondentes concorda com a pergunta. A empresa Eletro e a Desenvolve concordam com a pergunta. Portanto, as duas empresas afirmam que os empregados da empresa Eletro orientam a Desenvolve.

Na pergunta 26, “Os empregados da empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas receberam treinamento dos empregados da empresa contratante?”, a empresa Desenvolve concorda (100%) com a pergunta. As duas empresas concordam que a empresa contratante treina os terceiros.

4.6.8 Negociação - empresa Desenvolve

Na pergunta 27, “Se for preciso, a contratante consegue negociar alterações no serviço prestado, como quantidade e qualidade?”, uma grande parte (100%) dos empregados concorda com a pergunta. A duas empresas, Eletro e Desenvolve, concordam que conseguem negociar alteração de quantidade e qualidade.

A pergunta 28, “Existe negociação de prazos da atividade prestada com a empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas, mesmo estes prazos estando pré-fixados no contrato?”, analisa a existência de negociações baseadas no relacionamento e confiança entre a empresa Eletro e a Desenvolve.

Uma grande parte (100%) dos respondentes concorda com a pergunta. As duas empresas concordam com a pergunta.

Na pergunta 29, “As negociações realizadas nas duas perguntas anteriores são informais?”, a maior parte (100%) da empresa pesquisada concorda que existem negociações informais entre a empresa Eletro e a Desenvolve. As duas empresas concordam com a pergunta.

4.6.9 Divisão de riscos e recompensa - empresa Desenvolve

Na pergunta 30, “A empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas é recompensada quando o trabalho é executado antes do prazo?”, a maior parte (71,4%) dos empregados da empresa Eletro que responderam ao questionário concordam com a pergunta.

Na pergunta 31, “A empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas é recompensada quando o trabalho é executado com qualidade superior?”, a maior parte (57,1%) dos respondentes concorda que existe uma recompensa para entrega do trabalho com qualidade superior. A empresa Eletro e a Desenvolve concordam com a pergunta.

Na pergunta 32, “A empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas é punida quando o trabalho é executado depois do prazo?”, a empresa Desenvolve é punida caso não realize suas atividades conforme combinado. A maior parte (57,1%) dos empregados da empresa Desenvolve que responderam ao questionário concorda com a pergunta. As duas empresas concordam com a pergunta.

Na pergunta 33, “A empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas é punida quando o trabalho realizado apresenta qualidade baixa?”, uma grande parte (85,7%) dos empregados da empresa Desenvolve concorda com a punição, caso a qualidade do serviço prestado seja inferior ao contratado. A empresa Eletro também concorda com a pergunta.

Na pergunta 34, “Existem conflitos entre a contratante e a empresa prestadora de serviços em desenvolvimento de sistemas?”, a maior resposta (57,1%) discorda que existem conflitos entre as empresas Eletro e Desenvolve. A empresa Eletro concorda com a pergunta. Neste caso existe um ponto negativo em relação ao relacionamento entre empresas.

4.7 Analisando ANOVA

O cruzamentos dos dados tem a intenção de isolar as diferentes percepções em relação às variáveis pesquisadas.

As tabelas foram preenchidas com as “S” e “NS”, onde “S” é significativo e “NS” não significativo. Seguindo a teoria da ANOVA, “NS” significa que as amostras têm diferença entre si. A avaliação “S” significa que não existem diferenças entre as amostras (NETO; STAIN, 2003; LEVINE; STEPAHN; KREHBIEL; BERENSON, 2005).

4.7.1 Análise do cruzamento de dados da área de logística

Na TAB. 5. os dados foram cruzados entre a resposta da empresa Eletro, área de logística. e empresa Log. Os dados apresentados são referente às respostas dos empregados da empresa Eletro, área de logística, e empresa Log.

Tabela 5

Síntese da significância dos cruzamentos entre empresa Eletro e Log

QUESTÕES	Respondentes da empresa Eletro e Log
<i>Parte A - Avaliação dos contratos</i>	NS
<i>Parte B - Avaliação da comunicação</i>	NS
<i>Parte C - Avaliação da confiança</i>	S
<i>Parte D - Avaliação da cooperação</i>	NS
<i>Parte E - Avaliação da parceria</i>	NS
<i>Parte F - Avaliação do comprometimento</i>	S
<i>Parte G - Avaliação da execução das tarefas</i>	S
<i>Parte H - Avaliação da negociação</i>	S
<i>Parte I – Divisão de riscos e recompensas</i>	S

Fonte: Dados da Pesquisa

NOTA: S = signitativo; NS = não significativo

Analisando os dados de todas as pessoas pesquisadas, pode-se identificar, entre as nove variáveis, que as respostas não foram as mesmas, tendo ocorrido divergências nas respostas da empresa Eletro e da Log.

As seguintes variáveis tiveram respostas diferentes: avaliação de contratos, avaliação da comunicação, avaliação da cooperação e avaliação da parceria.

Pode-se observar que, na avaliação dos contratos, existe diferença entre as amostras. A ANOVA apresentou como resultado uma diferença nas médias das respostas. Dessa forma, a ANOVA informa que as pessoas que responderam ao questionário têm opiniões diferentes. A diferença realmente existe ao se analisarem a TAB. 1 e TAB. 2, mas a maior parte dos respondentes concorda com as perguntas relacionadas a este bloco de variável.

Na avaliação de comunicação, tem-se a análise semelhante à do bloco avaliação de contratos. As pessoas têm opiniões diferentes a esse bloco de variável. Na avaliação de cooperação, a ANOVA apresenta respostas diferentes entre as pessoas que participaram da pesquisa.

Quanto à parceria, ocorreram divergências nas respostas. Os respondentes têm opiniões diferentes sobre essa variável.

4.7.2 Análise do cruzamento de dados da área de desenvolvimento de sistemas

A TAB. 6 apresenta o cruzamento de dados entre a empresa Eletro, área de desenvolvimento de sistemas, e a empresa Desenvolve. Os dados apresentados são referentes às respostas dos empregados da empresa Eletro, área de desenvolvimento de sistemas, e a empresa Desenvolve.

Tabela 6

Síntese da significância dos cruzamentos entre empresa Eletro e Desenvolve

QUESTÕES	Respondentes das empresas Eletro e Desenvolve
<i>Parte A - Avaliação dos contratos</i>	S
<i>Parte B - Avaliação da comunicação</i>	NS
<i>Parte C - Avaliação da confiança</i>	S
<i>Parte D - Avaliação da cooperação</i>	NS
<i>Parte E - Avaliação da parceria</i>	NS
<i>Parte F - Avaliação do comprometimento</i>	NS
<i>Parte G - Avaliação da execução das tarefas</i>	NS
<i>Parte H - Avaliação da negociação</i>	S
<i>Parte I – Divisão de riscos e recompensas</i>	S

Fonte: Dados da Pesquisa

NOTA - S = significativo; NS = não significativo

Nesta tabela, pode-se verificar uma divergência em cinco variáveis. As variáveis são: comunicação, cooperação, parceria comprometimento, execução de tarefas. Nestas variáveis, as respostas foram divergentes. As pessoas têm visões diferentes sobre cada variável.

Na avaliação de comunicação, o teste ANOVA afirma que existem respostas diferentes para o bloco de variável. Portanto, existem opiniões diferentes entre as pessoas sobre a comunicação entre as empresas. Ao comparar a TAB. 3 e TAB. 4, pode-se verificar a existência de visões diferentes, mas a maior parte dos respondentes concorda com as perguntas do questionário.

Na avaliação de cooperação, novamente o teste estatístico afirma a existência de visões diferentes sobre a variável. Analisando o questionário, pode-se identificar que existem respostas diferentes, mas a maior parte dos respondentes que trabalha na área de desenvolvimento de sistemas concorda com as perguntas do questionário.

A avaliação de parceria tem divergência nas respostas obtidas pelo questionário. A divergência existe, o teste ANOVA afirma, mas a análise descritiva discorda do teste. A maior parte dos respondentes concorda com as perguntas. O concordar com as perguntas é um bom resultado para as empresas.

O comprometimento entre as empresas não está bom, segundo o teste estatístico. Ao analisar as respostas, de forma separada, pode-se verificar que uma grande parte dos respondentes concorda com as perguntas do questionário. O concordar com as perguntas demonstra um bom resultado para as empresas.

Na execução de tarefas, também ocorreu uma diferença de visões sobre o assunto. Existe uma discordância entre as respostas. Novamente, ao analisar as respostas do questionário, pode-se verificar que a maior parte das respostas concorda com a pergunta. Novamente, a concordância com as respostas é um bom resultado para a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar como se caracteriza o relacionamento empresa-terceirizado em empresas do setor eletroeletrônico. A partir das informações obtidas no estudo foi possível analisar como se equilibram os relacionamentos entre a empresa contratante e as contratadas. De forma geral, os resultados apontam para um bom relacionamento entre a contratante e os dois terceiros: um prestador serviços em logística e um do ramo de desenvolvimento de sistemas.

As variáveis investigadas são utilizadas pelas empresas pesquisadas em benefício de um resultado comum. Algumas variáveis apresentam divergências em suas respostas, mas esse número foi pequeno relacionado à quantidade de perguntas.

Não existe um distanciamento entre as expectativas da contratante e dos contratados, que pensam de forma semelhante. No entanto, não foi possível identificar o grau de satisfação. Porém, tendo em vista o pequeno número de divergências nas respostas, pode-se dizer que as prestadoras de serviço estão executando suas tarefas conforme foi contratado.

Na pesquisa não foi levantada a dificuldade em estabelecer a parceria. Para responder está questão seria necessário uma pesquisa qualitativa.

A pesquisa utilizou o método quantitativo, utilizando o questionário como coleta de dados. A análise de dados foi realizada de forma descritiva por pergunta do questionário. O teste ANOVA também foi utilizado de forma a auxiliar na conclusão da análise.

Uma nova pesquisa, qualitativa, auxiliará no aprofundamento de algumas explicações. Algumas questões como grau de satisfação, dificuldades da parceria, dificuldades do dia a dia podem ser respondidas por uma pesquisa qualitativa.

Na relação entre a empresa contratante (Eletro) e a contratada para a prestação de serviços em logística (Log), os resultados encontrados para a variável confiança aponta que existe uma discordância entre os respondentes.

A diferença das respostas está ligada a questão de redução dos custos. A empresa Eletro afirma que a contratada reduz os custos. O efeito dessa redução pode afetar o desempenho do serviço prestado e qualidade dos produtos da empresa Eletro.

Esse dados podem ser corroborados com as idéias dos autores Anderson e Narus (1990) que afirmam que na terceirização as empresas devem acreditar uma na outra. As empresas não devem tomar ações que possam causar resultado negativo ao relacionamento.

Para Morgan e Hunt (1994), a confiança fornece a chave para o relacionamento entre empresas. Uma redução de custo que afeta a qualidade do serviço prestado é prejudicial para o relacionamento entre empresas.

Para Oliveira (2004), empresas que são parceiras não devem tomar decisões friamente. As decisões devem ser tomadas analisando a repercussão dessa ação para as duas empresas. A prestadora de serviço que reduz os custos fortemente deve tomar precaução para não afetar a qualidade do serviço ofertado. A ação de redução de custo da prestadora de serviço deve ser vantajosa para as duas partes, ou no mínimo vantajosa para a empresa que tomou a ação de redução não afetando a qualidade do serviço prestado. Dessa forma a empresa contratante não será afetada com a redução de custos, devido à qualidade mantida do serviço ofertado.

A confiança deve ser cautelosa, não pode ser imposta. Na terceirização existe a busca por interesses próprios, mas não deve prejudicar o relacionamento entre empresas (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007).

Já para as variáveis: contratos, comunicação, cooperação, parceria, comprometimento, execução de tarefas, negociação e riscos e recompensas os resultados apontam para uma concordância entre os respondentes.

Os resultados para essas variáveis afirmam que existe uma troca de informações entre as empresas, concretizando um relacionamento maduro. As empresas estão evoluindo com o relacionamento criado a partir da terceirização. As duas empresas estão com uma perfeita interação, conhecendo os pontos específicos da terceirização (MARINHO; AMATO NETO, 1995; VILLA; PANIZZOLO, 1996; UZZI, 1997).

Os dados afirmam que não existe um benefício unilateral, mas sim a busca por benefícios mútuos. Os resultados mostram que a terceirização está seguindo

para um relacionamento a longo prazo, maduro (ALVAREZ; QUEIROZ, 2003; MARCHALEK, 2005).

Na relação entre a empresa contratante (Eletro) e a contratada para a prestação de serviços em informática (Desenvolve), os resultados encontrados para as variáveis: confiança e riscos e recompensas apontam que existe uma discordância entre os respondentes das duas empresas.

Esse dados podem ser corroborados com as idéias dos autores Leite (1994), Marchalek (2005) que afirmam que na prestação de serviços em informática não deve haver redução de custos que afetam a qualidade do serviço prestado. A terceirização em informática tem como princípio básico a atualização do sistema para a melhor opção do mercado.

A terceirização em informática difere da terceirização em logística. Na logística, a terceirização tem como objetivo a redução de custos e concentração nas atividades principais da empresa, produzir equipamentos eletroeletrônicos. Na informática a terceirização tem sentido diferente, o objetivo principal é a especialização em um sistema específico para computador. Os riscos na terceirização em informática são maiores, por isso os custos assumem papel secundário (LEITE, 1994; LEITE1997).

Na terceirização em informática a necessidade da contratante deve ser suprida pelo melhor sistema e mais atualizado do mercado. O fator principal da terceirização neste caso não é a redução de custos. O principal fator é a empresa contratante funcionando com um sistema que atenda as suas necessidades (LEITE, 1994; LEITE1997).

Nos dados de pesquisa, a empresa contratante não afirma que a redução de custos pode afetar o desempenho da prestação de serviços em informática. Entretanto a própria prestadora de serviços não concorda com essa afirmação. A contratada para executar serviços em informática afirma que existe uma redução de custos e a empresa contratante pode ser afetada com essa ação.

A crença entre as empresas está em risco. Existe uma diferença de objetivos a serem seguidos na terceirização. Essa diferença deve ser eliminada para evitar rompimento de contrato. O prejuízo do rompimento de contrato pode ser imensurável. A atividade terceirizada dificilmente poderá ser absorvida novamente na estrutura na contratante. A contratação de uma nova empresa implicará em todo o processo de terceirização. Algumas empresas terceirizadas operam com sistemas

próprios, como no caso da pesquisa. Neste caso se a contratante optar por uma troca de fornecedor, a plataforma do sistema de informática deverá ser trocada. (LEITE, 1994; LEITE, 1997).

A pesquisa obteve respostas diferentes para a variável riscos e recompensas. Em específico na última questão, relacionada à questão de conflitos. A empresa contratada afirma que existem conflitos e a contratante discorda. Para Ruduit (2001) e Uzzi (1997), os conflitos podem existir no relacionamento entre empresas, mas os objetivos devem ser comuns entre elas.

Já para as variáveis: contratos, comunicação, cooperação, parceria, comprometimento, execução de tarefas e negociação os resultados apontam para uma concordância entre os respondentes.

A terceirização em informática deve ser fundamentada no compromisso em buscar soluções atuais no mercado de sistemas a preço justo. Os dados da pesquisa afirmam que as empresas têm objetivos comuns e com um relacionamento seguindo para a longo prazo. Dessa forma existe um equilíbrio de forças para a evolução da empresa contratante e conseqüentemente da contratada. (ALVAREZ, 1996; QUEIROZ, 1998; SLACK et al., 2002).

Para melhor entender os pontos fracos da terceirização, recomenda-se uma pesquisa entrevistando os empregados. Dessa forma pode-se obter um número maior de fatos que geram os conflitos que prejudicam o relacionamento entre as empresas. Pode-se também obter fatos que ajudam a evitar conflitos e contribuindo para o relacionamento entre empresas.

Por fim, a pesquisa foi realizada em apenas dois contratos da empresa eletro. Dessa forma impossibilita conhecer os outros contratos e avaliar se a empresa contratante utiliza a estratégia de terceirização de forma teórica, em busca de competitividade.

A pesquisa também impossibilita dizer se os prestadores de serviços são empresas que também seguem a terceirização de forma teórica em busca de relacionamentos a longo prazo.

6 REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 33-42, mar./abr. 1995.

AMATO NETO, J., OLAVE, M. E. L. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 8, n. 3, 2001.

ALMEIDA, M. C.; SILVA, R. A. R. Estratégias de Terceirização: um estudo em grandes empresas mineiras. In: **XXIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 1999.

ALVAREZ, Manuel S. B. Terceirização: parceria e qualidade. 2. ed Rio de Janeiro: Campus, c1996.

ANDERSON, J.; NARUS, A. A model for distribution firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n.1, p. 42-58, jan. 1990.

ARNOLD, Ulli. New dimensions of *outsourcing*: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v.6, p. 23 – 29, 2000.

BAUER, Martin E.; GASKELL, George. Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BOEHS, C. G. E. ; SEGATTO-MENDES, A. P. . Cooperação entre Empresas para Desenvolvimento Tecnológico: um estudo do monitoramento ao longo das fases do relacionamento. In: **XXIV SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA - QUALIS A, 2006**, Gramado. ANAIS DO XXIV SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.

BRASIL, Haroldo Guimarães. A empresa e a estratégia da terceirização. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 6-11, Mar./Abr. 1993.

CARSTENS, D. D. S. ; MACHADO-DA-SILVA, C. . Estratégia e Estrutura de Relacionamentos na Rede de Empresas Alpha. In: **EnANAPAD 2006, 2006, Salvador- BA**. Resumo dos trabalhos Enanpad 2006. Porto Alegre : Gráfica Editora Pallotti, 2006. v. CD ROM. p. 256-256

CARVALHEIRO, E. M. ; ROCHA JUNIOR, Weimar Freire da ; STADUTO, Jefferson Andronio Ramundo ; OPAZO, Miguel Angel Uribe . Uma análise dos contratos utilizando a técnica de análise de correspondência. In: **Encontro Nacional da**

Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba - PR. EnANPAD - 2004. p. 535-536.

CUNHA, Maria José; CANÇADO, Vera L.; MORAES, Lúcio Flávio Renault. Desafios na Gestão de Terceirizados – a ótica dos colaboradores em Serviços de Tecnologia da Informação. **I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho**, Natal/RN EnGPR 2007.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 61-62, p. 35-51, 1997.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 1, p. 11-27, abr. 1987.

EINSENHARDT, K. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, vol. 14, n.4, 1989.pp 532-550.

ELLRAM, L. M.; EDIS, O. R. V. A Case Study of Successful Partnering Implementation. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 32, p. 20-28, 1996.

ELLRAM, L. M. Key Success Factors and Barriers in International Purchasing Partnerships. **Management Decision**, v. 29, p. 38-44, 1991.

HERNANDEZ, Fabiana Peres Fernandes. Relações entre a gestão da qualidade e a terceirização. 2003. 310 f. **Dissertação (Mestrado em Eng^a Mecânica) – Comissão de Pós- Graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas**, Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas, 2003.

FIGUEIREDO, Rejane M. da Costa; BREMER, Carlos Frederico ; MALDONADO, José Carlos: Evolução dos modelos de *outsourcing* : o estado da arte da literatura dos novos provedores de serviços de aplicativos. *Perspect. cienc. inf.*, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p.40-57, jan./jun. 2003.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1999.

Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa (1a ed.). São Paulo: Atlas, 1996.

Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa (4a ed.). São Paulo: Atlas, 2002.

GIOSA, Lívio Antonio. Terceirização: uma abordagem estratégica. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**. Pernambuco, UFPE, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995a.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995b.

GODOI, C. K; BALSINI, Cristina, P.V. A metodologia qualitativa em estudos organizacionais. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 3., 2004, Atibaia. Anais... Atibaia, 2004.

GRANOVETTER, M. S. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. 78: 1360-1380. 1973.

LAMBERT, D. M.; EMMELHANIZ, M. A.; GARDNER, J. T. Developing and implementing Supply Chain Partnerships. **The International Journal of Logistics Management**. U. S. A., v. 7, n. 2, p. 1- 17, 1996.

LEITE, Jaci C. Terceirização em informática no Brasil. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 68-77, Jul./Set. 1997a.

LEITE, Jaci C. Terceirização em informática sob a ótica do prestador de serviços. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 65-77, Out./Dez. 1997a.

LEITE, Jaci C. Terceirização em informática: **informações ágeis e eficazes através de parcerias sólidas e confiáveis**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LEVINE, David M.; STEPHAN, David; KREHBIEL, Timothy C., BERENSON, Mark L.. Estatística: **Teoria e aplicações – usando Microsoft Excel em português**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MACNEIL, I.R. (1980). *The New Social Contract: An inquiry into modern contractual relations*. New Haven/London: Yale University Press.

MALONI, M. J.; BENTON, W. C. Supply Chain Partnerships: Opportunities for Operations Research. **European Journal of Operational Research**, v. 101, n. 3, p. 419-429, 1997.

MARCHALEK, C. R. L. Estudo das lacunas de percepção no relacionamento empresa-terceirizado. Curitiba: PUCPR, 2005, 152 p. **Dissertação (Mestrado). Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná**, Curitiba, 2005.

MARCHALEK, Cleverson Regis Lino; REBELATO, Marcelo Giroto; RODRIGUES, Isabel Cristina. Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado *Produção*, v. 17, n. 2, p. 286-301, Maio/Ago. 2007.

MARINHO, Bernadete de Lourdes; AMATO NETO, João. Terceirização e mudança organizacional: o desafio de um novo padrão de relacionamento entre empresas. [s.l.]. [1995].p.8-18 (Mimeogr.)

MAÑAS, Antonio Vico ; Empreendedorismo e Terceirização: a realidade em análise. **Revista Administração em Diálogo**, N. 4 (2002)

MENDES, Dilermando Pinto. O Balanced Scorecard como Instrumento de Avaliação do Nível de Desempenho Logístico em uma Empresa de Prestação de Serviços. **Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**, Florianópolis, pp.55-67, 2002.

MEIRELLES, Dimária Silva e ; PACE, Eduardo Sérgio U ; BASSO, Leonardo Fernando Cruz . Um estudo dos relacionamentos externos da empresa: uma aplicação da teoria baseada em recursos ao setor de software brasileiro. In: **EnANPAD, 2005**, Brasília, DF. XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD, 2005.

MOORE, David S. et al. **A prática da estatística empresarial: como usar dados para tomar decisões**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 2006. 952 p

MORGAN, R. M.; HUNT S. D. The commitment- trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

OLIVEIRA, Anísio José de. **A teoria da imprevisão nos contratos**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: LEUD, 1991. 170p.

OLIVEIRA, Marco A.; **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas** – São Paulo: Nobel, 1994.

PAGNONCELLI, Dernizo ; **Terceirização e parcerização: estratégia para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro, 1993

PANIZZOLO, R. Applying the lessons learned from 27 lean manufactures. The relevance of relationships management. **International Journal of Production Economics**, v. 55, n. 3, p. 223-240, 1998.

PARTVATIYAR, A.; SHETH, J. N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. **Handbook of Relationship Marketing**. London: Ed. By Sheth, J. N. & Parvatiyar, A., 2000.

PINHEIRO, Armando Castelar; SADDI, Jairo. **Direito, economia e mercados**. Rio de Janeiro: Elsevier, c2006.

PRADO, E. P.V.; TAKAOKA, H. Os fatores que motivam adoção da terceirização da tecnologia de informação: uma análise do setor industrial de São Paulo. In **XXV ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 2001, Campinas. Anais...Campinas: Anpad, 2001.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização: quais são os caminhos do sucesso e os riscos no desenvolvimento e implantação de projetos**. 2. ed. aum. São Paulo: STS, 1992. 115p.

QUEIROZ, A.; ALVAREZ, M. P. Aproximações dos laços de parcerias entre fornecedor-cliente na cadeia de suprimentos como fonte de competitividade. In: **XXIII ENEGEP, 2003**, Ouro Preto, MG Brasil

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. Manual de Investigação em ciências sociais. 2. Ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

REZENDE, W. Terceirização: A Integração Acabou? **Revista de Administração de Empresas – FGV/SP**. São Paulo, v. 37, n. 4, p. 6-15, out./dez. 1997.

RING, P. S. ; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor: Vol 19, Iss 1, Jan, 1994.

ROBLES, L. T. ; FISCHMANN, Adalberto A. . Características do Relacionamento entre Montadoras e Operadores Logísticos e a Prestação de Serviços de Logística Integrada. In: **Enanpad** - 2001, 2001, Campinas-SP. Anais da Enanpad - 2001, 2001.

GARCIA, S. Relações interfirmas e emprego: estudo de uma rede de empresas no setor de telecomunicações. Brasil, 2001.

RING, P.S.; VAN DE VEN, A.H. Structuring cooperative relationships between organisations. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 483-98, 1992.

RUDUIT, Sandro. *Relações interfirmas e emprego*: estudo de uma rede de empresas em telecomunicações. Dissertação (Mestrado). Porto Alegre: UFRGS, 2001.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 747 p.

SOLDI, Roberto de Mattos; ZANELLI, José Carlos. Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador - BA. **EnANPAD - Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Salvador - BA: ANPAD, 2006.

SPEKMAN, R. E. Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships. **Business Horizons**, v. 31, n. 4, p. 75-81, 1988.

NETO, A. A. H.; STEIN, C. E. (2003). Uma abordagem dos testes não-paramétricos com utilização do Excel. Disponível em: http://home.furb.br/efrain/matematica/minicurso/artigo_11_09_2003.doc. Acesso em: 14 out. 2010

TRENT, R.J., MONCZKA, R.M., 1994. Effective Cross-Functional Sourcing Teams: Critical Success Factors. **International Journal of Purchasing and Materials Management** 30 (4), 3-11

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas, 1987. 175p

TUCKER, R. Agregando valor a seu negócio. São Paulo: Makron Books, 2001.

UZZI, B. Social structure and competition in inter-firm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly** 42: 35-67 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997. 90p.

VILLA, F.; PANIZZOLO, R. Buyer-subcontractor relationships in the Italian clothing industry. An interpretive framework. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n7, p. 38-61, 1996.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.

WOLFF, Gilberto. Integração vertical e terceirização: Uma abordagem critica focada nas Questões estratégicas para a competitividade da manufatura. 2001. 207 f. **Dissertação (Mestrado em Engenharia mecânica)- Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, 2001.

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

ZINELDIN, M; JONSSON, P. An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: na empirical study of the Swedish wood industry. **The TQM Magazine**, v.12, n. 4, p. 245-265, 2000.