ANAIS

A UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA NET PROMOTER SCORE COMO FERRAMENTA DE AVALIÇÃO NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

THIAGO HENRIQUE CARASKI
t.caraski@unesp.br
UNESP-FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS - CÂMPUS DE JABOTICABAL

ADRIANO DOS REIS LUCENTE
adriano.lucente@unesp.br
FCAV-UNESP

RESUMO: Em face de um quadro cada vez mais competitivo, para o qual as empresas devem apresentar um desempenho consistente, a contratação de serviços terceirizados é uma das ferramentas gerenciais mais adotadas. Sua efetividade, entretanto, depende de uma adaptação organizacional mais ampla, o que inclui a qualificação da empresa contratante e seus gestores, bem como a gestão dos fornecedores contratados e das atividades executadas. Este estudo tem como objetivo avaliar a implantação da gestão da contratação de fornecedores para a prestação de serviços terceirizados ocorrida a partir de 2019 em uma empresa do setor sucroenergético do interior paulista. O estudo foi baseado em uma estratégia qualitativa aplicada e um estudo de caso com base na metodologia Net Promoter Score para a avaliação do nível de satisfação dos colaboradores da empresa, uma vez que o departamento de gestão de serviços terceirizados presta serviços para todas as outras áreas da empresa. Os principais resultados apontam que a maior parte dos respondentes da pesquisa concordam que a gestão da terceirização é de suma importância e agrega valor a empresa onde trabalham. Porém, ainda existem alguns pontos no processo que devem ser revisitados e melhorados para que o processo seja mais fluido e atenda a necessidade de todos.

PALAVRAS CHAVE: Gestão. Terceirização. Sucroenergético.

ABSTRACT: In the face of an increasingly competitive environment, for which companies must present a consistent performance, the contracting of outsourced services is one of the most adopted management tools. Its effectiveness, however, depends on a broader organizational adaptation, which includes the qualification of the contracting company and its managers, as well as the management of contracted suppliers and the activities carried out. This study aims to evaluate the implementation of the management of contracting suppliers for the provision of outsourced services that occurred from 2019 onwards in a company in the sugar-energy sector in the interior of São Paulo. The study was based on an applied qualitative strategy and a case study based on the Net Promoter Score methodology to assess the level of satisfaction of the company's employees, since the outsourced services management department provides services to all other areas from the company. The main results indicate that most of the survey respondents agree that outsourcing management is of paramount importance and adds value to the company where they work. However, there are still some points in the process that must be revisited and improved so that the process is more fluid and meets everyone's needs.

KEY WORDS: Management. Third-party services. Sucroenergetic.

ANAIS

1. INTRODUÇÃO

Com a intenção de conquistar um espaço no mercado mundial, e para conseguir o esperado sucesso empresarial diante do mundo cada vez mais competitivo, as empresas se utilizam de algumas estratégias para se diferenciar. Dentre elas está a terceirização (LEIRIA, 2006).

A contratação de um serviço terceirizado é muito comum no mundo empresarial. Ela pode ser identificada com o processo de horizontalização das atividades em determinada empresa, originalizando desta forma, certa dependência entre elas, isto é, entre a contratante e a contratada para a prestação de serviços específicos, em relação de verdadeira parceria, regida pela confiança, seriedade e boa-fé. (LIMA, 1999, p. 33).

Corroborando com esse ponto de vista Leite et al (2015) intensifica que "[...]a terceirização pode ser definida como uma forma de parceria em que a atividade-fim de uma empresa coincide com a atividade-meio de outra". Ainda em seu artigo o autor aponta que a crescente contratação de serviços terceirizados firmados em vários setores da economia pode ser provocado por esta forma de contratação que está sendo impulsionada pelo mercado cada vez mais seletivo com a qualidade e os custos dos serviços prestados.

Assim, por meio dos conceitos descritos, um processo de contratação de serviços terceirizados, que visa unicamente resultados no âmbito do custo não pode ser bem-sucedido. A questão não é deixar o custo em segundo plano, com certeza ele se torna parte importante, porém, não deve ser fator primordial para determinar um processo de terceirização, sendo preciso admitir qualidade associada a ganho nos custos (ALVAREZ, 1996).

Pode-se considerar a terceirização como um instrumento de modernização administrativa, uma vez que a prática da terceirização, quando bem conduzida, traz ganhos a todos os envolvidos, diretamente. Este artifício também passa a ser um processo tático da gestão para se aumentar o desempenho empresarial e tornar as empresas mais competitivas.

Entretanto, existem riscos a serem considerados que são gerados pela terceirização. Podem ser salientadas a má gestão e planejamento das atividades oferecidas. Além disso, em 31 de março de 2017, a Lei nº 13.429 instituiu a regulamentação da terceirização, ampliando-a a qualquer tipo de atividade. Antes dessa data a ausência de regulamentação fornecia atributos para conflitos e, por isso, a importância da edição desta lei, que passou a fornecer segurança jurídica e proteção para todos os envolvidos. A regulamentação da terceirização fomenta, ao mesmo tempo, condições para o crescimento econômico do país e proteção aos trabalhadores, fortalecendo o Brasil diante dos estímulos da economia globalizada e, por fim atendendo a necessidade de todos os clientes que dela irão se beneficiar de alguma forma (BRASIL, 2017).

Um ponto regulamentado pela Lei e que impacta diretamente as empresas que contratam os serviços terceirizados é nos casos de ações trabalhistas por parte dos funcionários da contratada, em que caberá à empresa terceirizada, que contratou o trabalhador, arcar com os direitos questionados na Justiça, se ocorrer a condenação. Se o fornecedor terceirizado não honrar seus débitos, seja com dinheiro ou bens, a empresa contratante, que contratou os serviços terceirizados, será acionada e poderá ser responsabilizada pela Justiça para o pagamento da causa trabalhista (BRASIL, 2017).

A luz do exposto fica notório que as empresas que fazem uso da contratação de serviços

terceirizados precisam se organizar e construir uma gestão robusta no controle dos fornecedores contratados para a prestação de serviços. Contudo, esta não é uma tarefa fácil de se construir uma vez que as empresas e os fornecedores não estão totalmente preparados para um nível de gestão e controle detalhados a qual a nova Lei de regulamentação da terceirização propõe.

Nesse contexto, este estudo tem como objetivo avaliar através da metodologia *Net Promoter Score* a satisfação dos colaboradores de uma empresa do setor sucroenergético que implantou a gestão dos serviços terceirizados com intuito de se adequar a nova Lei nº 13.429.

2. REVISÃO TEÓRICA

Serão apresentados a seguir os principais conceitos e definições sobre a Lei da terceirização e da gestão de serviços terceirizados.

2.1 Lei da terceirização

A Lei da Terceirização nº 13.429/17, instituída em 31 de março de 2017, reescreve a Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974. As principais mudanças podem ser entendidas no Quadro 1 que demonstra um comparativo entre as duas leis. Esta última apenas regulamentava o regime de trabalho temporário reconhecido pelo Ministério de Trabalho, incluindo texto explicativo sobre o uso de prestação de serviço temporário advindo da necessidade transitória de uma empresa tomadora de serviços, assegurando que esta empresa tomadora de serviço "garanta" a saúde e a total segurança do trabalhador e, além disso, monitorar os recolhimentos determinados pelo Ministério de Trabalho (BRASIL, 2017).

QUADRO 1. Comparativos entre as Leis da Terceirização de 1974 e 2017

Lei no 6.019, de 3 de janeiro de 1974	Lei no 13.429, de 31 de março de 2017
Instituí o regime de trabalho temporário, conforme a Lei.	Empresas prestadoras e tomadoras deste serviço/trabalho regem esta lei.
Pessoa física podia prestar serviço temporário para uma empresa por necessidade transitória ou substituição de pessoal regular.	Pessoa física "contratada por uma empresa" que por força de contrato prestará serviço temporário por necessidade transitória ou substituição de pessoal regular. Contrato garante direitos desta pessoa física, devidamente registrada no Ministério de Trabalho.
Funcionamento de empresa de trabalho temporário dependerá de registro em órgãos trabalhistas (Ministério do Trabalho e Previdência Social).	Empresa tomadora de serviço é a pessoa jurídica responsável pela constituição de um contrato de prestação de serviço junto à empresa prestadora de serviços e cumprimento da Lei (Artigo 4°)
Para constituir uma empresa de prestação de serviços terceirizados, deveria apresentar provas sobre sua existência como uma empresa.	Revogada a necessidade de provas. Para seu funcionamento as empresas prestadoras de serviços, deverão fazer registro desta no Ministério de Trabalho, possuir CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoal Jurídica), registro na Junta Comercial local e possuir Capital Social mínimo de R$ 100.000,00.

Fonte: SPAZZIN et al, 2017

Com o passar dos anos a terceirização teve uma evolução em seus aspectos conceituais e legais, inclusive sendo considerada importante ferramenta de gestão e assumindo função de

complemento acoplada aos processos produtivos. (SPAZZIN et al., 2017).

2.2 Gestão dos serviços terceirizados

De acordo com Leiria (2006), a contratação de um serviço terceirizado deve ser analisada e tem início na demonstração objetiva da capacidade de ambas as partes, nos poderes de estatuto social e procurações. Também se torna importante verificar a legalidade do objeto contratual. Além disso, é de suma importância o entendimento de que a empresa contratada para serviços seja especialista na execução da atividade. Em outras palavras, ter-se contrato social com previsão e comprovações da realização desses serviços no mercado.

Ainda de acordo com Leiria (2006), além das questões que envolvem o patamar jurídico necessários para se resguardar em uma contratação, existe também a importância de acompanhar com afinco as atividades desenvolvidas pela contratada. Assim, fica notório que não basta apenas terceirizar um serviço, mas também se faz necessário a gestão dos contratos acompanhando o processo desde o seu início até o seu desfecho. A preocupação que o autor enfatiza entrega como benefício o resguardo da empresa contratante de suas obrigações corresponsável junto à contratada, fornecedora do serviço, no que diz respeito aos direitos trabalhistas do empregado.

Girardi (2006, p. 23) propõe uma atenção aos aspectos a serem analisados pelas empresas contratantes no momento de firmar uma terceirização: “A empresa candidata à contratação deve estar regularizada, com todas as licenças necessárias e exigidas por autoridades públicas; e essa regularidade deve existir antes da elaboração do contrato”.

Seguindo o mesmo raciocício, Girardi (2006) ainda enfatiza a necessidade de preparo do público interno das empresas para desenvolvimento da visão global de negócios e compreensão dos aspectos relativos ao custo, legalidade, contratos, entre outros.

Para Leite (2015), exitem pontos fundamentais que devem ser seguidos no momento da contratação de fornecedor para a realização de um serviço terceirizado. Os principais são apresentados no Quadro 2.

QUADRO 2 – Principais Pontos na Análise de um Contrato de Serviços Terceirizados

Atividade principal	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Análise antecipada do contrato social do fornecedor	Identificação da atividade fim	Verificação da composição societária do fornecedor	Verificação do capital social do fornecedor
Análise da situação econômico-financeira da contratada	Situação ante a previdência social	Situação ante a justiça do trabalho, federal e comum	Estrutura patrimonial
Definir condições de contratação	Permitir ou regulamentar subcontratações	Solicitar cópias de documentações comprobatórias, INSS, FGTS, recibos de pagamentos dentre outros	Ter ciência da quantidade de pessoas envolvidas na atividade contratada
Análise pós-contratação	Realizar análise das documentações trabalhistas e	Executar medições das atividades e liberar pagamento ao fornecedor mediante o	Bloquear pagamentos por não cumprimentos das obrigações legais

	previdenciárias	cumprimento de suas obrigações	
Acompanhamento das atividades	Identificar se não há desvio na execução da função	Não permitir execução de atividades além daquelas permitidas pelo contrato social	-
Elaboração do termo de encerramento contratual	Elaborar e colher as assinaturas do termo de encerramento do Contrato	-	-

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Leite (2015, p. 10)

Fica evidente que, apesar das orientações para o gerenciamento dos contratos de fornecedores que prestam serviços terceirizados, o modelo de gestão a ser implantado deve ser totalmente adaptado ao perfil da empresa contratante e do segmento terceirizado, alinhado ao planejamento estratégico e, por isso, sujeito a melhoria contínua.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender os objetivos deste trabalho, foi utilizada principalmente uma abordagem qualitativa com alguns aspectos quantitativos, uma vez que para avaliar a satisfação dos colaboradores de uma empresa do setor sucroenergético no que diz respeito a implantação da gestão dos fornecedores para execução de serviços terceirizados foi indispensável o conhecimento da realidade destas empresas, trabalhando-se, portanto, com opiniões subjetivas na geração de informações objetivas. STRAUSS E CORBIN (1990) definiram pesquisa qualitativa como um tipo de pesquisa na qual os resultados não são obtidos mediante procedimentos estatísticos, procurando descrever e promover o entendimento de uma determinada realidade

A opção pela utilização de uma abordagem qualitativa foi devido ao fato que este procedimento metodológico abriga várias técnicas que procuram descrever e traduzir a questão principal, promovendo o entendimento do problema. O método qualitativo é mais direcionado à compreensão dos fatos do que à mensuração de fenômenos (YIN, 1994).

Entre os diversos tipos de pesquisa qualitativa, o método de estudo de caso foi considerado o mais adequado para este trabalho, por envolver um estudo em profundidade da implantação da gestão dos fornecedores para execução de serviços terceirizados.

O estudo de caso caracteriza-se pelo maior foco na compreensão dos fatos do que na sua quantificação e mensuração, investigando um problema atual, dentro da realidade em que ele ocorre (BRYMAN, 1989; YIN, 1994; LAZZARINI, 1997).

O estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo objeto consiste na análise profunda de uma unidade, visando o exame detalhado de um ambiente ou de uma situação em particular (GODOY, 1995). Para BOYD E STASCH (1985), no estudo de caso é dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos.

As principais limitações deste método de pesquisa estão nas dificuldades de generalização dos resultados obtidos e consequentemente das conclusões. Na utilização de estudos de caso como métodos de pesquisa, as generalizações podem ocorrer em nível analítico

ou teórico, pois o objetivo é auxiliar a elaboração e o aprimoramento de teorias ou a descrição dos fatos (BONOMA, 1985). Decorrente do fato da unidade escolhida para investigação ser anormal em relação às muitas de suas espécies, o que pode fazer com que os resultados tornem--se bastante equivocados (GIL, 1996). Para que esses fatos sejam minimizados, é exigido do pesquisador um nível de capacitação mais elevado do que o requerido para outros tipos de delineamento.

A coleta de dados foi realizada em uma empresa do setor sucroenergético localizada no interior do Estado de São Paulo e que é destacada por sua eficiência nos processos produtivos decorrente de incorporações de inovações tecnológicas.

Na pesquisa de campo, foram entrevistados 50 colaboradores da empresa do setor sucroenergético por meio da abordagem *Net Promoter Score (NPS)* com o propósito de mensurar a satisfação do processo, do departamento interno e dos serviços prestados pela empresa parceira. Esta metodologia apresenta critérios preestabelecidos que podem indicar a satisfação dos usuários de um processo ou procedimento que foi implantado em uma empresa (OLIVEIRA; VIEIRA FILHO; KOVALESKI, 2016).

As questões devem ser respondidas em uma escala de 0 a 10 e dessa forma os entrevistados são classificados de acordo com a sua resposta, respondentes que fiquem dentro do intervalo que possuam níveis de 0 a 6 serão denominados de detratores, os que fiquem dentro do intervalo de 7 a 8 neutros ou passivos e os que atingirem 9 e 10 em suas respostas serão os promotores. Vale ressaltar que essa nomenclatura não determina o nível de satisfação ou influência, é utilizada apenas para identificação de grupos. O próximo passo é realizado o seguinte cálculo (Promotores – Detratores)/Total de Entrevistados, esse resultado será interpretado por uma escala que vai de -100% a 100, onde a zona de excelência está entre 75% a 100%, a zona de qualidade (muito bom) entre 50% a 74%, a zona de aperfeiçoamento (razoável): 0 a 49% e a zona crítica (ruim): -100% a - 1%. Essa porcentagem é chamada de métrica NPS.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa contratante, ou seja, aquela que contrata a mão de obra terceirizada, tem responsabilidade subsidiária pelas obrigações trabalhistas referentes ao período de prestação dos serviços executados por um fornecedor contratado. Isto significa que em caso de descumprimento das obrigações por parte do fornecedor de serviços, a empresa contratante poderá ser acionada pelo trabalhador que pode recorrer à justiça para requerer seus direitos.

Existem duas lógicas legais para que a empresa contratante seja responsabilizada em caso de inadimplência do fornecedor de serviços para com seus funcionários. A primeira seria o erro na escolha, que acontece quando o tomador de serviços decide contratar um fornecedor que não é capaz de cumprir suas obrigações perante seus empregados. A segunda é a deficiência ou mesmo inexistência de fiscalização por parte da tomadora, ou seja, quando a empresa contratante não exerce uma de fiscalização adequada perante ao fornecedor e o cumprimento de suas obrigações trabalhistas.

Com o intuito de minimizar esses impactos, as empresas estão partindo para a implantação de uma gestão mais efetiva na contratação e acompanhamento dos serviços

terceirizados realizados em suas dependências. Porém, muitos desafios estão sendo encontrados tanto pelas empresas quanto pelos fornecedores.

A empresa que foi objeto de estudo deste trabalho faz parte do setor do agronegócio, mais precisamente do setor sucroenergético. Está situada no interior do estado de São Paulo e possui duas unidades produtivas de açúcar e etanol. O processo de gestão dos serviços terceirizados foi implantado em janeiro de 2019 e, anualmente, tem gastos com serviços terceirizados da ordem de aproximadamente 60 milhões de reais. Em sua base consta algo em torno de 350 fornecedores aptos a prestarem serviços em suas dependências com cerca de 2.300 funcionários em caráter de terceirização.

O processo de gestão da terceirização consiste basicamente em duas etapas iniciais de análise documental dos fornecedores e análise dos documentos dos funcionários terceirizados que irão prestar os serviços contratados, além de uma etapa de acompanhamento mensal de disponibilização e análise de documentos de folha de pagamento por parte do fornecedor relacionado aos seus funcionários.

A primeira etapa está baseada na homologação dos fornecedores, processo o qual consiste na aprovação e confirmação de que o mesmo atende aos critérios pré-estabelecidos e definidos, que visam gerar maior segurança e confiança no relacionamento entre empresa e fornecedor. Para que este processo seja finalizado, o fornecedor deve disponibilizar uma gama de documentações para que seja possível realizar uma análise baseada em indicadores e, após, classificá-lo em um ranking de pontuações que consiste dos seguintes níveis: 1) aprovado; 2) aprovado com ressalva; 3) documentação insuficiente e 4) não aprovado.

No caso de uma aprovação na primeira etapa, o fornecedor é alocado na base de dados da empresa para possíveis contratações futuras. Assim ocorrendo, é necessário a execução da segunda etapa que consiste na mobilização dos funcionários terceirizados. Basicamente, o processo é o mesmo. É preciso a disponibilização de documentos referentes aos funcionários para a análise de aptidão da execução dos serviços contratados. Dentre os documentos exigidos estão a carteira de trabalho, atestado de saúde ocupacional, certificados de treinamentos para a função e ficha de entrega de equipamentos de proteção individual. Diferentemente do que ocorre com a homologação, após a análise documental, o funcionário só poderá estar: 1) aprovado ou 2) reprovado. Com a aprovação concluída, o funcionário poderá iniciar o trabalho nas dependências da empresa.

Se a prestação de serviço ultrapassar 30 dias consecutivos, ocorre o acompanhamento mensal desses funcionários através de apontamentos de folha de pagamento disponibilizados pelo fornecedor. Como nas etapas anteriores, é realizada a análise dos documentos e emitido um parecer de aprovação ou solicitação de outras documentações pertinentes.

Para o armazenamento da documentação exigida e criticidade das análises documentais, a empresa do setor sucroenergético contratou uma empresa especializada neste segmento e trabalha em sistema de parceria.

O processo ainda está em fase de aprimoramento, uma vez que, nem a empresa e nem seus fornecedores estavam totalmente preparados para uma mudança nos procedimentos com o grau de análise que foi instituído.

Com a intenção de melhorar a gestão dos serviços terceirizados e aprimorar os processos já estabelecidos, foi realizada uma pesquisa com 50 colaboradores da empresa do setor

sucroenergético através da metodologia *Net Promoter Score (NPS)*, uma vez que o departamento responsável pela gestão dos serviços terceirados é um prestador de serviços para o restante da empresa. Esta pesquisa visou medir o grau de satisfação do processo, do departamento interno e dos serviços prestados pela empresa parceira especialista neste segmento.

Inicialmente foi traçado o perfil dos respondentes quanto ao nível hierárquico. Os resultados mostram que 64% do total dos respondentes é do nível tático e 28% do nível operacional conforme pode ser visto na Tabela 1.

TABELA 1. Perfil dos Respondentes Quanto ao Nível Hierárquico

Nível	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Operacional	14	28%
Tático	32	64%
Estratégico	4	8%
Total	**50**	**100%**

Fonte: Elaborada pelos autores

O nível tático é formado por gerentes e supervisores e são eles que normalmente decidem pela contratação dos serviços terceirizados. Já o nível operacional está representado pelos analistas subordinados ao nível tático e que são responsáveis pela parte operacional do processo, como por exemplo, realizar a comunicação entre empresa e fornecedor para a solicitação ou ajuste das documentações necessárias.

Através da Figura 1 pode-se observar que a maior concentração de respondentes da pesquisa está concentrada na Indústria, totalizando 32% da amostra.

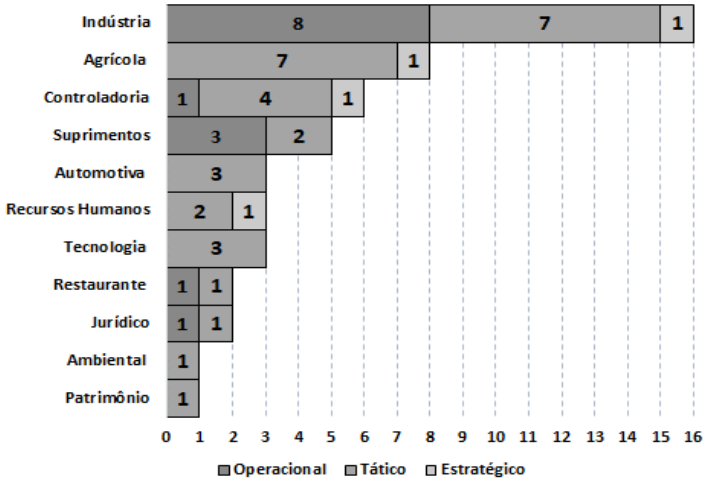

FIGURA 1 - Quantidade de Respondentes X Área X Nível Hierárquico
Fonte: Elaborada pelos autores

Na divisão do nível hierárquico, o operacional concentra 8 pessoas e o tático 7. É notório que apenas 1 pessoa está no nível estratégico, aqui representado pelo diretor da área. A maior quantidade de respondentes está relacionada com uma maior quantidade de contratações de serviços terceirizados nesta área, principalmente nas manutenções de entressafra, que acontecem durante os meses de dezembro, janeiro e fevereiro, logo após o final da colheita.

Essas manutenções são realizadas por profissionais especializados e não seria viável manter uma estrutura própria de colaboradores apenas para este tipo de serviço.

Na sequência da análise está o departamento Agrícola representando 16% do total dos respondentes. Detalhando os níveis hierárquicos percebe-se 7 pessoas no nível tático e 1 no nível estratégico, não possuindo respondentes no nível operacional. Isto é explicado pelo fato do nível tático nesta área decidir e operacionalizar as contratações de serviços terceirizados.

Diferentemente da área industrial, a área agrícola não concentra contratações em apenas um período. As decisões são feitas por demandas oriundas das atividades específicas dos seus processos.

As áreas de Controladoria e Suprimentos são responsáveis respectivamente por 12% e 10% da amostra total de respondentes. As demandas por contratação de serviços terceirizados nestas áreas são muito baixas, porém, elas são responsáveis pela gestão e controles dos serviços terceirizados e pelo desenvolvimento e contratação dos fornecedores. A Controladoria é responsável pelo *compliance* e gestão das homologações, mobilizações e controles mensais, uma vez que o departamento de gestão de fornecedores terceirizados está vinculado a esta área. Já o departamento de Suprimentos fica com a responsabilidade do contato inicial com os fornecedores e realizar o relacionamento entre fornecedor e área solicitante. Por esses motivos, essas duas áreas somadas possuem 22% dos respondentes da pesquisa.

4.1 Satisfação e fidelidade

Para a análise dos resultados de satisfação e fidelidade são demonstrados os temas que foram elencados para a elaboração do questionário proposto. No total foram efetuadas 9 questões onde os colaboradores poderiam escolher, em uma escala de 0 (totalmente insatisfeito) a 10 (totalmente satisfeito), a sua resposta. A décima questão foi aberta e solicitava ao respondente a descrição de uma sugestão ou de uma crítica ao processo estabelecido.

De acordo com a Tabela 2, procurou-se definir as questões com os temas mais relevantes sobre a implantação do processo de gestão de serviços terceirizados na empresa. Esses temas foram definidos através de percepções dos colaboradores do departamento que faz a gestão dos fornecedores e estão diariamente em contato com as áreas solicitantes.

TABELA 2. Temas das Questões Propostas

Tema	Quantidade de questões	% Questões
Performance	3	33%
Contribuição para o negócio	2	22%
Processo	2	22%
Treinamento	1	11%
Recomendação dos serviços	1	11%
Total	**9**	**100%**

Fonte: Elaborado pelos autores

Para cada questão contida na pesquisa foi aplicada a fórmula do *Net Promoter Score* conforme os estudos de Reichheld (2011) onde deve-se identificar a porcentagem de respondentes que são promotores e subtrair a porcentagem dos que são detratores. Após o resultado calculado, cada questão foi classificada conforme o Quadro 3 abaixo.

QUADRO 3. Pontuação *Net Promoter Score (NPS)*

Pontuação	Classificação
75 a 100	Excelência
50 a 74	Muito Bom
0 a 49	Razoável
-100 a -1	Ruim

Fonte: Elaborado pelos autores

Apenas uma questão teve classificação "Excelência" com o *score* do *NPS* totalizando 76 pontos conforme Figura 2. Isto significa que para atingir esta pontuação realmente os colaboradores tiveram grandes experiências com a novo processo de gestão de serviços terceirizados. A estratégia e o operacional conseguiram gerar uma percepção altamente positiva nos respondentes, o que deve gerar boas recomendações e até um defensor do processo de gestão.

FIGURA 2 – Questão com Classificação "Excelência"
Fonte: Elaborado pelos autores

Esta pontuação mostra que a maioria dos respondentes estão de acordo que a empresa precisa ter uma gestão na contratação dos serviços terceirizados, utilizando de controles rígidos para evitar custos desnecessários e onerar a empresa.

Duas questões obtiveram classificação "Muito Bom" com os *scores* do *NPS* totalizando 60 e 52 pontos, respectivamente, conforme Figura 3.

FIGURA 3 - Questõescom Classificação "Muito Bom"
Fonte: Elaborado pelos autores

Isto significa que os respondentes nesta faixa de avaliação certamente encontraram vários pontos positivos durante a experiência com a gestão dos serviços terceirizados, mas, certamente encontraram alguns pontos que não trouxeram satisfação plena.

A questão com *score* 60 demonstra que os respondentes acreditam que o processo de gestão contribui para a redução de ações trabalhistas pois exige que os fornecedores dos serviços terceirizados a serem contratados não tenham nenhuma pendência com seus funcionários e ainda que a empresa passe a controlar mensalmente suas obrigações, evitando possíveis novas ações.

Esta percepção pode ser comprovada através da Figura 4, onde verifica-se a evolução das ações trabalhistas recebidas pela empresa objeto do estudo oriundas das contratações dos serviços terceirizados nos anos de 2017 a 2020. Fica notório que após a implantação do processo de gestão a quantidade de ações diminuiu consideravelmente.

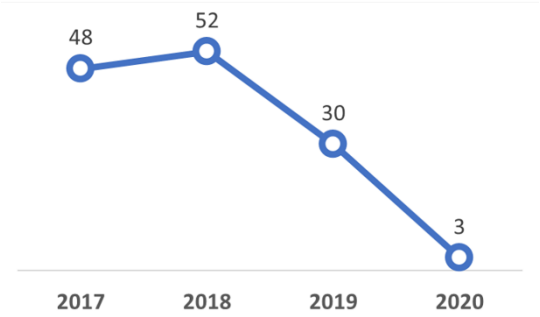

FIGURA 4 - Evolução da Quantidade das Ações Trabalhistas Nas Contratações De Serviços Terceirizados
Fonte: Elaborada pelos autores

A questão com *score* 52 demonstra que as outras áreas da empresa classificaram o atendimento interno da gestão de serviços terceirizados como “Muito Bom”. Isso demonstra que apesar de todos os problemas enfrentados na implantação e no decorrer da execução da gestão o nível de satisfação com o atendimento está caminhando para um nível de “Excelência”.

Dentre as questões, três ficaram com classificação “Razoável” com os *scores* do *NPS* totalizando 28, 24 e 16 pontos respectivamente conforme Figura 5.

FIGURA 5 - Questões com Classificação "Razoável"
Fonte: Elaborada pelos autores

Estas avaliações indicam que existem pontos importantes a serem revistos e principalmente ajustados. A área de gestão de serviços terceirizados precisa realmente ouvir os

feedbacks e tomar ações, como por exemplo, mudança de processos, treinamentos de equipe e entender onde pode ser uma alavanca para a empresa.

A questão com *score* 28 é muito importante e, por isso, deve ser dado uma atenção especial a ela. Classificada como "Razoável" demonstra que os respondentes não estão totalmente satisfeitos com os processos estabelecidos e a forma como os procedimentos estão sendo seguidos. Esta pontuação indica que a maioria dos respondentes não indicariam o processo para outras empresas de forma que fica claro que eles não estão satisfeitos com a maneira com que a empresa está tratando o assunto. Porém, isso pode ser reflexo da implantação de um processo novo o qual está em andamento há apenas 2 anos e a curva de maturação ainda está no início. Pode-se identificar esta percepção também na questão com *score* 24, onde a maioria não acredita que houve uma evolução no processo desde sua implantação.

Experiências problemáticas com o processo de gestão podem ter ocasionado estes scores baixos em questões tão importantes, uma vez que elas estão totalmente relacionadas a percepção do processo pelos clientes internos.

A questão com *score* 16 refere-se a lista de documentação exigida para as análises dos fornecedores e seus funcionários. Ela nos remete a uma possível revisão da documentação, porém, levando em consideração todas as exigências legais pertinentes ao controle e gestão da contratação dos serviços terceirizados.

Finalizando-se a análise, três questões obtiveram a classificação "Ruim" com os *scores* do *NPS* totalizando -4, -8 e -12 pontos, respectivamente, conforme Figura 6.

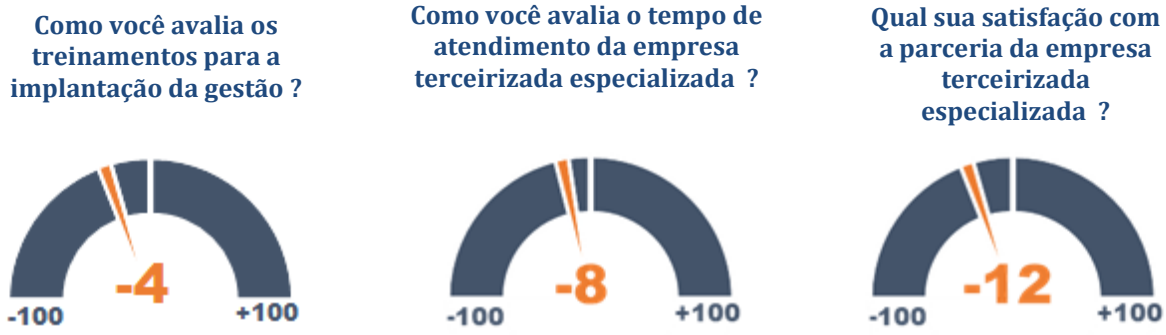

FIGURA 6 - Questões com Classificação "Ruim"
Fonte: Elaborada pelos autores

Nestes casos, a experiência foi altamente frustrante para a maioria dos respondentes e eles certamente serão os primeiros a reclamar e denegrir a imagem dos processos estabelecidos e da área responsável pela gestão. Desta forma, é preciso repensar a estratégia rapidamente, senão será formado um grupo de opositores ao processo de gestão dificultando ainda mais o controle.

O que chama mais a atenção são as avaliações efetuadas para a empresa especializada responsável pelo armazenamento e análise das documentações. Este fato pode ser entendido pela rigidez nas análises dos documentos e pela forma única de atendimento para todos os seus parceiros, não existindo priorizações ou mesmo um relaxamento nas análises. Porém, isso é compreensível pelo pouco tempo de implantação do processo e a mudança brusca na gestão que

aconteceu, uma vez que o processo foi imposto sem exceções.

Outro ponto a se destacar é o *score* -4 para o tema de treinamentos. Este fato deve ser analisado com mais profundidade, uma vez que os treinamentos foram oferecidos, porém, a adesão foi muito baixa segundo a empresa. Este fato pode causar a baixa efetividade no conhecimento do processo e no *score* obtido para essa questão.

Em relação a última questão, que deveria ser uma crítica ou sugestão, foi possível identificar que o assunto mais abordado foi a integração das áreas de negócios com as áreas de controle e gestão (Suprimentos e Controladoria). Fica evidente, nas análises das questões descritivas, que o trabalho em conjunto entre essas áreas é muito importante para a melhoria do processo como um todo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi avaliar a satisfação dos colaboradores de uma empresa do setor sucroenergético no que diz respeito a implantação da gestão dos fornecedores para execução de serviços terceirizados. Além da identificação das percepções dos respondentes da pesquisa, outro ponto relevante foi a caracterização de pontos falhos no processo e passíveis de melhoria.

O resultado da pesquisa trouxe uma reflexão acerca das contribuições do processo de gestão e dificuldades encontradas ao implantá-la e, além disso, também permitiu avaliar a qualidade dos serviços prestados tanto da equipe interna como da empresa especialista parceira, bem como possíveis alternativas para minimizar as insatisfações dos colaboradores.

De modo geral, ao realizar a pesquisa utilizando o *Net Promoter Score* a empresa pode identificar se os colaboradores estão satisfeitos, suas necessidades e insatisfações, uma vez que se utiliza de uma ferramenta de marketing de relacionamento para gerenciar e criar relacionamentos duradouros, além de poder medir a qualidade dos serviços prestados pela gestão de serviços terceirizados, que são de muita importância para adequação dos processos em prol de melhorias.

O estudo mostrou que os colaboradores concordam que a gestão dos fornecedores de serviços terceirizados é essencial para o dia a dia da empresa em questão, principalmente com a alteração da Lei que coloca a contratante com responsabilidade subsidiária. O controle mais efetivo e robusto das documentações e obrigações trabalhistas proporcionam maior subsídio em caso de um processo jurídico originado através de uma terceirização. Outro ponto importante a se destacar é a satisfação dos colaboradores com o atendimento da equipe interna da empresa. Isso mostra que apesar dos problemas ocorridos diariamente e a curva de maturação ainda não ter atingido seu ápice, os esforços executados para que a gestão tenha uma boa qualidade estão sendo percebidos pelos colaboradores que precisam acessar esse novo departamento.

Através do estudo foi possível identificar que os colaboradores não estão satisfeitos com a quantidade de treinamentos oferecidos sobre a gestão dos serviços terceirizados. Porém, este ponto requer um pouco mais de atenção, pois os treinamentos foram efetuados, mas, a adesão foi baixa. Uma solução seria promover novos treinamentos de reciclagem sobre o assunto e fomentar em períodos específicos as discussões sobre o novo processo.

Com as análises das respostas foi possível verificar através do *Net Promoter Score* que

os respondentes também não estão satisfeitos com a parceria existente com a empresa especializada. Este descontentamento está relacionado ao tempo de análise da documentação e criticidade nas análises. Esses quesitos deverão ser mais aprofundados pois o tempo determinado para as análises foram estipulados no início do projeto de implantação da gestão dos serviços terceirizados. Entretanto, os colaboradores não estavam preparados para a mudança de fluxo de informações nessa magnitude, uma vez que antes da implantação não existiam análises tão aprofundadas das documentações.

Em resumo, a empresa está conseguindo atingir seu objetivo principal que é o respaldo e a diminuição da quantidade de ações trabalhistas oriundas da contratação de serviços terceirizados. Mas, como mostrou o estudo, nem todos os respondentes indicariam o processo implantado a outras empresas. Através do resultado individual de cada questão é possível entender e propor melhorias para tornar o processo mais robusto e fluído, atendendo as necessidades da empresa e dos colaboradores.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, M. C.; **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BONOMA, T.V. **Case research in marketing: opportunities, problems, and a process**. Journal of Marketing Research, v.22, p.199-208, 1985.

BOYD, W., STASCH, S.F. **Marketing research: text and cases**. Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1985.

BRASIL. Lei no 13.429, de 31 de março de 2017. Altera dispositivos da Lei no 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de se. Brasília: Congresso Nacional, 2017.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London, Uniwin Hyman, 1989.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, p.59, 1996.

GIRARDI, D.; **A terceirização como estratégia competitiva nas organizações**. São Paulo: Organização Gelre, 2006.

GODOY, A.S**. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, 1995.

LAZZARINI, S. G. **Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método (1).** In: FARINA, E.M.M.Q. (Coord.) Estudos de caso em agribusiness. São Paulo: Pioneira, p.9-23, 1997.

LEIRIA, J. S.; **Gestão da terceirização & gestão de contratos**. Porto Alegre: Leiria & Pietzsch Editora Ltda, 2006.

LEITE, R. G. F.; COUTINHO, R. E. T.; NOVIKOFF, C. **Gestão de terceiros: uma decisão estratégica para controle e análise da terceirização**. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, v. 12, 2015.

LIMA, R. D.; **Aspectos teóricos e práticos da terceirização do trabalho rural**. São Paulo: LTr, 1999.

ANAIS

OLIVEIRA, E. A.; VIEIRA FILHO, F. C.; KOVALESKI, J. L. **Investigação e análise da satisfação de clientes usando o método net promoter score para promover melhorias de produtos e processos.** Revista Uningá, Maringá, v. 28, n. 3, p.1-8, 2016.

REICHHELD, F.; MARKEY, R. **The ultimate question 2.0**. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2011.

SPAZZIN, A. et al.; **A importância da elaboração, da implementação e do monitoramento do processo de terceirização**. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Negócio) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, Manaus, 2017.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research. Grounded Theory Procedures and Techniques**. USA: Sage Publications, 1990.

YIN, R.K. **Case study research. Design and methods**. 2ª.ed. USA: Sage Publications, 1994.