



As lições do
Dr. Oliver Williamson,
Nobel Laureate e seus
impactos nas relações de
terceirização e cadeia de
suprimentos

Desvendando Oliver

10 Lições para Melhorar a Terceirização Colaborativa

Um trabalho de autoria de: Kate Vitasek, Karl Manrodt, Ph.D.,
Richard Wilding, Ph.Dd., Tim Cummins

Desvendando Oliver





Sumário Executivo

Identificamos dez lições principais que devem ser aplicadas ao desenvolver parcerias de negócio estratégicas. Nosso desafio ao leitor é simples: aplique essas 10 valiosas lições ao relacionamento terceirizado e veja como o desempenho irá melhorar.

O objetivo deste trabalho é explicar como os gerentes da cadeia de suprimentos podem usar as ideias do Dr. Oliver Williamson para criar melhores acordos de terceirização.

Dr. Oliver Williamson não é um nome familiar. Na verdade, é raro encontrar algum empresário que tenha ouvido falar dele. Isso está mudando à medida que os praticantes começam a entender o premiado trabalho de Williamson e suas contribuições para a arte de forjar relacionamentos e contratos comerciais de terceirização “credíveis”.

As 10 lições são:

1. A terceirização é um continuum, não um destino.

Decidir contratar ou terceirizar raramente é uma decisão simples de “sim ou não”. Na maioria das vezes a decisão abrange uma compensação entre salvaguardas e preço. Em outras palavras, é um híbrido de quais tarefas ou responsabilidades que cada parte cumprirá. A escolha de quem faz o quê pode ser determinada usando as outras lições anotadas abaixo. O objetivo é reduzir custos e melhorar o atendimento, mantendo ou aumentando as margens de lucro para todos os parceiros.

2. Desenvolva contratos que criem “vantagens mútuas”.

Dr. Williamson mostra que o próprio contrato pode ter impactos negativos nos negócios, se uma organização não pensa em como estruturar o contrato adequadamente. Resumindo - não diga apenas contrato ganha-ganha - comprometendo-se com uma abordagem 'O que nós ganhamos com isso'.

3. Compreender os Atributos da Transação e seu Impacto no Risco e no Preço.

Empresas devem procurar identificar todos os custos, incluindo custos de transação associados à especificidade do ativo, incerteza, frequência e trabalho para desenvolver soluções que possam mitigar esses riscos e os custos associados a eles. É importante entender o verdadeiro “Custo para Servir”. Não ignore os riscos - mas identifique-os e determine a melhor maneira de gerenciá-los. A falha em gerenciar os riscos levará a acordos unilaterais, empurrando os riscos para o provedor de serviços ou para o cliente. Fazendo isso vai simplesmente fazer com que o prestador de serviços aumente os custos, ou o cliente queira reduzir o preço sem tentar administrar os problemas reais. Riscos e custos precisam ser tratados a partir de uma perspectiva “holística” da cadeia de suprimentos. Lembrando que a soma dos custos locais não é igual ao custo global.

4. Quanto Maiores as Dependências Bilaterais, Maior a Necessidade de Preservar a Continuidade.

As empresas que são “promíscuas”, frequentemente fazem ofertas e fazem a transição de trabalho para novos fornecedores que, provavelmente, experimentam custos globais mais elevados do que se tivessem desenvolvido um contrato justo e equitativo que preserva a continuidade e elimine os custos de troca.

5. Use um contrato como uma estrutura – não uma arma legal

A criação de um contrato detalhado associada à declaração de trabalho coloca o fornecedor terceirizado e cliente em uma “caixa”. Isso limita a inovação e encoraja apontar



DESVENDANDO OLIVER
Dez Lições Para Melhorar a Terceirização Colaborativa

o dedo quando há inevitável aumento do escopo e mudanças. Em vez de tentar “adivinhar” o futuro, é melhor indicar um esboço do trabalho a ser feito e fornecer recurso para apelação final. Para o trabalho ainda a ser determinado, concentre-se no processo e nas ferramentas a serem usadas, não no trabalho a ser feito.

6. Desenvolva salvaguardas para evitar a deserção.

É importante reconhecer que as relações de negócios podem precisar mudar devido a mudanças no mercado e por isso os contratos precisam de um plano de gerenciamento de saída bem pensado. Devido à constante mudança do mercado, um fornecedor (ou cliente) perfeito hoje pode não ser uma combinação perfeita no futuro. Por esse motivo, os profissionais devem identificar claramente os custos associados ao encerramento de um contrato. Crie salvaguardas no contrato que sejam justas e equitativas em termos de manter qualquer uma das partes “íntegra”, no caso de um contrato precisar ser rescindido prematuramente.

7. Alinhamentos Previstos podem minimizar os Custos de Transação.

Alinhamentos previstos, ou o que às vezes é considerado como “visões compartilhadas”, podem e reduzem custos de transação. Sempre que possível, crie uma visão compartilhada que oriente como a empresa e o provedor de serviços funcionarão. As empresas devem criar uma terceirização mutuamente benéfica, acordos pelos quais o provedor de serviços é recompensado financeiramente por alcançar os resultados desejados para a empresa que está terceirizando. Desenvolver modelos de preços que recompensem e incentivem o serviço dos provedores para alcançar os resultados desejados.

8. Seu estilo de contratação é importante. Seja Credível.

As organizações que usam seu “músculo” para obter vantagem sobre os fornecedores podem ter um ganho de curto prazo, mas perderão a longo prazo. As empresas acabarão enfrentando custos de mercado mais altos e custos de transação decorrentes da troca ou transição de fornecedores ou, no mínimo, de fornecedores sendo forçados a usar as negociações convencionais para introduzir disposições contratuais míopes e dispendiosas e comportamentos que simplesmente aumentam os custos ocultos.

9. Construir confiança. Deixe o Dinheiro na Mesa.

Deixar dinheiro na mesa pode parecer tolice, mas ao estabelecer um forte relacionamento comercial, pode sinalizar uma intenção construtiva de trabalhar cooperativamente que construirá um ambiente confiável do início ao fim. Como diz o velho provérbio “Dê e ele voltará para você, a generosidade gera generosidade”.

10. Mantenha-o simples.

As organizações devem se esforçar para manter seus relacionamentos e contratos pragmáticos, plausíveis e corretos: são excelentes lições de vida e também para um bom relacionamento comercial e contrato coadjuvante.



Conclusão

O resultado final do trabalho do Dr. Williamson é um resultado final nem sempre aparente à primeira vista. Você tem que olhar para os custos ocultos de fazer negócios, bem como o preço do que você está comprando. Dr. Williamson enfoca o próprio processo de contratação olhando através das “lentes do contrato”, como organizações se comportam quando se trata do contrato e como as pessoas se comportam durante as negociações do contrato.

Os pensamentos de Williamson sobre terceirização vão além dos números e comprovam o valor de uma abordagem colaborativa e do ganha-ganha para terceirização e relacionamentos estratégicos. Em nossa opinião, é um dos melhores trabalhos acadêmicos que vimos que mostra como as estruturas de contrato e governança precisam ser abordadas no desenvolvimento destes tipos de relacionamento.

Um Prêmio Nobel é raro, reconhecendo conquistas significativas. O trabalho do Dr. Williamson é impressionante porque se alinha às melhores práticas observadas em empresas de ponta. Uma coisa é ter teoria; outra bem diferente é vê-la na prática. Suas lições são simples e profundas quando você olha para o núcleo essencial. Esperamos que mais pessoas entendam seu trabalho depois de ler esta tradução “desvendada”.

Nossa isenção de responsabilidade

Este trabalho é um documento de opinião. É a melhor tentativa dos escritores coletivos de “traduzir” o trabalho do Dr. Williamson em Lições-chave e relacioná-las em lições que possam ser aplicadas por profissionais.

Para aqueles que têm tempo e desejam, recomendamos que você leiam o trabalho do Dr. Williamson, particularmente seu artigo de abril de 2008 no Journal of Supply Chain Management intitulado “Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management.” Também concluimos este trabalho com uma lista de recursos adicionais que podem ajudá-lo em sua jornada para melhorar a forma como você aborda a contratação para seus relacionamentos comerciais terceirizados colaborativos.



Índice

Sumário Executivo.....	2
Conclusão	4
Índice.....	5
Introdução.....	6
Quem é Oliver Williamson?.....	7
O que exatamente é a Economia dos Custos de Transação?.....	8
10 Conceitos Chave de TCE em Terceirização – e as Lições para o praticante de hoje ..	9
Lição 1: A terceirização é um continuum, não um destino.	9
Lição 2: Desenvolva contratos que criem “vantagens mútuas”.	12
Lição 4: Quanto mais dependências bilaterais, maior a necessidade de preservar a continuidade.....	17
Lição 5: Use um contrato como uma estrutura – não uma arma legal.	18
Lição 6: Desenvolva salvaguardas para prevenir a deserção.	20
Lição 7: “Alinhamentos Previstos” podem Minimizar os Custos de Transação.....	21
Lição 8: Seu estilo de contratação é importante; Seja Credível.	24
Lição 9: Crie confiança: deixe o dinheiro na mesa.	27
Lição 10: Mantenha a simplicidade.....	28
Conclusão	29
Sobre os Autores.....	30
Bibliografia.....	32
Recursos Adicionais	33
For More Information	34



Introdução

A pessoa comum nunca ouviu falar do Dr. Oliver Williamson. Na verdade, é raro encontrar um profissional de negócios que já tenha ouvido falar dele. Fora da academia, muito poucos periódicos sobre teoria econômica são geralmente lidos e divulgados, então é compreensível que o trabalho do Dr. Williamson não seja amplamente conhecido na comunidade praticante.

Felizmente, isso está começando a mudar. A atribuição do Prêmio Nobel em 2009 pelo seu trabalho sobre A Economia dos Custos de Transação reconhece suas contribuições ao campo da economia. Sua pesquisa sobre A Economia dos Custos de Transação (TCE) fornece aos profissionais de terceirização e cadeia de suprimentos lições para ler e praticar.

Este trabalho tenta resumir as Lições do Dr. Williamson e colocá-las em termos para o praticante médio. É nossa esperança que todos possamos aprender com seus esforços ao longo da vida e melhorar a forma como as empresas trabalham juntas. O corpo principal do trabalho que analisamos neste white paper é o artigo do Dr. Williamson, de 2008, no Journal of Supply Chain Management.

Este trabalho está dividido em quatro partes principais.

1. Começamos apresentando um breve histórico de quem é Oliver Williamson e porque os praticantes deveriam atentar para o seu trabalho
2. Em seguida, abordamos a essência do tema-chave do trabalho do Dr. Williamson, que é como as empresas devem entender e tomar decisões de negócios com base em uma lição por ele popularizada, Economia dos Custos de Transação (TCE).
3. A maior parte deste artigo é dedicada a “traduzir” o que acreditamos serem as 10 mais importantes lições sobre o que esperamos ser conselhos práticos, fornecendo nossa opinião sobre por que acreditamos que os praticantes devam adotar suas filosofias. Iremos também relacionar suas obras com o “mundo real”, descobertas da pesquisa de campo aplicadas que os autores fizeram nas áreas de Terceirização Vested, Terceirização baseada em desempenho, Gerenciamento colaborativo da cadeia de suprimentos e contratação colaborativa.
4. Terminamos com comentários sobre o que acreditamos ser o “resultado final”, ou a principal contribuição do trabalho, e compartilhamos nosso ponto de vista sobre porque estamos desafiando os profissionais de negócios darem atenção ao Dr. Williamson e seu trabalho. Também compartilhamos recursos adicionais que os profissionais podem usar para aprenderem mais.



Quem é Oliver Williamson?

Oliver Williamson, professor emérito de negócios, economia e direito da Universidade da Califórnia, Berkeley, passou sua vida dedicada ao estudo do que é conhecido no mundo acadêmico como Economia dos Custos de Transação, ou TCE, para abreviar. Como mencionado anteriormente, um de seus artigos mais recentes para as áreas de terceirização e gerenciamento da cadeia de suprimentos apareceu em abril de 2008 no Journal of Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos intitulado “Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management.”(Terceirização: Economia dos Custos de Transação e Gestão da Cadeia de Suprimentos)". Foi baseado em um discurso de abertura na “Conferência Internacional sobre Grandes e Pequenas Cooperações Empresariais” em Seul, Coréia, em agosto de 2007, bem como trabalhos anteriores, alguns dos quais podem ser encontrados na bibliografia.

Em outubro de 2009 o Dr. Williamson recebeu o Prêmio Nobel por sua análise da governança econômica, especialmente os limites da empresa. Este trabalho tem implicações significativas para a comunidade de terceirização e de gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Infelizmente, meio ano depois (e quase dois anos depois de seu artigo JSCM), é difícil encontrar profissionais de negócios que já ouviram falar dele ou de seu trabalho no TCE. Esperamos mudar isso e convencer praticantes que eles devem entender e adotar a essência de seus ensinamentos.



O que exatamente é a Economia dos Custos de Transação?

Os custos de transação são os custos que ocorrem ao participar de um mercado. Para usar um exemplo bem simples, ao comprar um livro, não há apenas o preço de compra do livro, mas também os custos que você incorre em adquirir o livro, isso pode incluir sua energia e esforço na seleção do livro, os custos de deslocamento até a loja ou pela internet, o tempo de espera, o esforço e os custos para efetuar o pagamento.

Os custos que vão além do preço dos livros são os custos de transação. Os custos de transação incluem custos monetários, experiência, flexibilidade, risco, especificidade de ativos, custo de gerenciamento do relacionamento e custos de configuração e troca de fornecedores, para citar apenas alguns que devem ser considerados.

A economia dos custos de transação adota uma abordagem contratual para o estudo das organizações econômicas. Resumidamente, é melhor pensar em TCE como contabilizando todos os custos de uma negociação ou contrato, tanto os óbvios quanto as despesas ocultas.

Há também custos de transação positivos e negativos a serem levados em consideração. Como diz o Dr. Williamson de forma colorida, “Ao abrir a caixa-preta da empresa e a caixa-preta do mercado, nos deparamos com uma vasta profusão crescente e vibrante de possibilidades de custos de transação, poucas das quais são fáceis de quantificar”.

Dr. Williamson observa que há custos de transação se uma empresa decide fazer ou comprar um produto ou serviço. Ou seja, independentemente de uma empresa decidir fabricar ou comprar, ela incorrerá em alguns custos de transação. Uma empresa deve se esforçar para usar o TCE como a unidade básica de análise para determinar esses custos para melhorar decisões mais significativas. Uma empresa tem que decidir se vai fazer o trabalho internamente (fabricar), ou adquirir o serviço (compra) e deve considerar todos os custos de transação, com especial cuidado para identificar custos de transação escondidos. Se uma empresa decidir terceirizar, deve trabalhar para reduzir os custos de transação no que diz respeito à forma como as empresas trabalham em conjunto, incluindo as restantes transações internas.

É importante entender que existem custos associados desde a mais simples mercadoria contratada individualizada, aos custos associados à integração vertical. *Não existe transação custo zero: existe um custo de burocracia e existe um custo de operar no mercado. O objetivo então torna-se identificá-los e quantificá-los e otimizá-los para a forma como você faz negócios.*



10 Conceitos Chave de TCE em Terceirização – e as Lições para o praticante de hoje

Um elemento-chave do trabalho do Dr. Williamson é ajudar as empresas a entender como seus comportamentos e abordagem do contrato em si pode aumentar os custos de transação. Esta seção do trabalho examina 10 principais lições do trabalho do Dr. Williamson que são diretamente aplicáveis à terceirização e à cadeia de suprimentos profissionais. Cada Lição é discutida e seguida de conselhos para os praticantes.

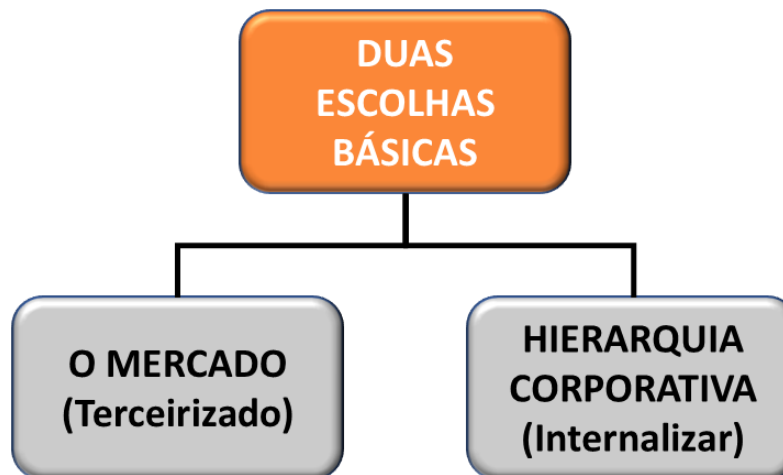
Lição 1: A terceirização é um continuum, não um destino.

Em 2004, Peter Drucker disse: “Faça o que você faz de melhor e terceirize o resto!” A maioria das empresas pulou no movimento da terceirização e usou métodos de aquisição convencionais para negociar muitas vezes grandes e complexos acordos de terceirização. Na maioria das vezes, as abordagens convencionais significavam o uso de filosofias e abordagens de contratos que foram usadas para comprar suprimentos e commodities.

Sob o pensamento convencional da terceirização, existem basicamente duas abordagens para terceirização. O primeiro está em ir para “o mercado” e o outro está em construir uma “hierarquia corporativa” trazendo a sua capacidade dentro da organização.

As empresas geralmente tomam uma decisão de fazer versus comprar quando se trata de terceirização e, se terceirizam, usam economia de mercado convencional e abordagens baseadas no mercado para desenvolver o contrato.

Figura 1: Duas Abordagens Básicas para Garantir o Fornecimento



Fonte: Vitasek, Mantodt, Wilding and Cummins

O modo de mercado (comprar/terceirizar) tem incentivos poderosos, pouco controle administrativo e um regime de regras de direito contratual. O modo de mercado usa um mercado irrestrito, ou basicamente um ideal de transação, com ausência de dependência e com governança realizada por meio de concorrência.

A desvantagem do modo de mercado é que os provedores de serviços geralmente “concorrem” na terceirização em acordos que apresentam riscos. Por exemplo, o Dr. Williamson aponta que os provedores de serviços podem ter “investimentos especializados” que podem facilmente expor o negócio a perdas significativas e para as

DESVENDANDO OLIVER

Dez Lições Para Melhorar a Terceirização Colaborativa



quais não foram fornecidas salvaguardas, se o contrato falhar. Quando isso acontecer, os provedores de serviços aumentarão seus preços para refletir o nível de risco que assumiram. Para neutralizar isso e fornecer uma solução de preço mais aceitável para o cliente, os provedores de serviços geralmente negociam pesadamente as garantias contratuais na ausência de certeza. Para cada salvaguarda implementada, o prestador de serviço normalmente reduz o preço cobrado. Esse “dar e receber” é uma parte normal das negociações baseadas no mercado.

A outra escolha tradicional, a hierarquia corporativa (fazer/internalizar) é exatamente o oposto: baixos incentivos, alto controle administrativo e um sistema legal que é “deferente à administração”. Como consequência, inovações que venham do mercado, ou de terceiros, não são compartilhadas ou desenvolvidas. Isso resulta em atividades integradas verticalmente em vez de terceirizar. Porque existem custos adicionais burocráticos envolvidos em tirar uma transação do mercado e organizá-la internamente, “a organização interna é normalmente considerada como a organização de último recurso”, diz o Dr. Williamson. Em outras palavras, as empresas não devem terceirizar serviços que não sejam essenciais, a menos que seja absolutamente necessário. Dr. Williamson – como Peter Drucker – desafia as organizações a fazerem o que fazem de melhor e terceirizar o restante. Isso será discutido mais adiante com mais detalhes.

Talvez a melhor maneira de pensar no trabalho do Dr. Williamson, seja considerar a terceirização em termos de um continuum com a força do livre mercado de um lado e as hierarquias corporativas do outro.

Figura 2: Um Contínuo de Soluções de Terceirização



Fonte: Vitasek, Mantodt, Wilding e Cummins

Dr. Williamson defende uma terceira “abordagem híbrida” para a contratação, como o método preferido para lidar com serviços complexos que precisam ser executados em regime de terceirização. Sob uma abordagem híbrida de contratação (onde reside a maioria dos contratos terceirizados), maior segurança e os apoios contratuais “assumem a forma de salvaguardas contratuais internas entre empresas”. Infelizmente, ele também observa que, quando as empresas adotam a abordagem híbrida, ela funciona bem - “mas não muito bem” – porque muitas vezes, as empresas não abordam a contratação com a sabedoria que deveriam. O Dr. Williamson afirma: “A viabilidade do híbrido depende crucialmente da eficácia da evidência credível (penalidades por rescisão prematura, divulgação de informações e mecanismos de verificação, solução de controvérsias especializada e afins), cuja relação custo-eficácia varia de acordo com os atributos das transações”.

Conselho para o Profissional: Decidir terceirizar ou internalizar raramente é uma



DESVENDANDO OLIVER

Dez Lições Para Melhorar a Terceirização Colaborativa

decisão de sim ou não. Na maioria das vezes a decisão irá abranger uma troca entre salvaguardas e preço, e uma parceria "híbrida" altamente colaborativa é a melhor abordagem. Ao desenvolver relacionamentos de negócios e apoiar contratos, é importante seguir as outras nove Lições para diminuir seus custos de transação e, por sua vez, reduzir custos gerais (ou aumentar os lucros gerados pelo relacionamento)



Lição 2: Desenvolva contratos que criem “vantagens mútuas”.

Uma vez que uma empresa tenha respondido à decisão de fazer/comprar, uma organização deve determinar a estratégia para trabalhar com seus fornecedores. O Dr. Williamson cita o colega economista James Buchanan, que afirmou que a noção de economia como uma “ciência do contrato” em vez de uma “ciência da escolha” é subdesenvolvida. O artigo de Buchanan de 2001 (“Teoria dos Jogos, Matemática e Economia” no *Journal of Economic Methodology*) disse: “A vantagem mútua da troca voluntária é o mais fundamental de todos entendimentos em economia”. Um jogo no contexto da terceirização inclui um conjunto de empresas, um conjunto de movimentos (ou estratégias) disponíveis para esses negócios e detalhes dos retornos para cada combinação de estratégias aplicadas.

O Dr. Williamson aponta para o poder das abordagens ganha-ganha, que no campo de desempenho baseado e Terceirização Vested, inclui Teoria dos Jogos, Economia Comportamental, Conceitos de Soluções e o Jogo de Soma Não-Zero.


O pensamento Ganha/Ganha/Teoria dos Jogos cresceu em popularidade entre os acadêmicos que estudam matemática e economia. Até o momento, oito prêmios Nobel foram concedidos a teóricos de jogos, sendo o primeiro John Nash, em 1994, por seu famoso “Nash Equilibrium”. A maioria dos praticantes já ouviu falar sobre o pensamento ganha/ganha; no entanto, é importante entender que o pensamento ganha-ganha é mais do que apenas uma frase popular dizendo que as empresas precisam colaborar melhor. O pensamento ganha-ganha deve ser uma estratégia fundamental para as empresas. O que a maioria dos praticantes não percebe é que bandos de economistas e matemáticos simularam e provaram estrategicamente que concordar em jogar um jogo ganha-ganha permite que indivíduos e organizações saiam na frente.

Na terceirização, alcançar o equilíbrio entre as partes, comprometendo-se com uma estratégia ganha-ganha por meio de colaboração, flexibilidade e previsão podem aumentar os negócios de ambas as organizações. Como Nash demonstrou, a chave está em jogadores trabalhando juntos em direção a uma estratégia mutuamente benéfica que otimize para o pagamento cumulativo. A ideia não é otimizar para o status quo, mas procurar maneiras de mudar o jogo, ou o processo contratual, para obter uma recompensa maior para todos.

O tamanho da torta não é fixo! As empresas podem e devem trabalhar juntas para encontrar maneiras de fazer mais tortas. Trabalhando juntas, podem identificar oportunidades para reduzir custos e aumentar o serviço.

Nossa pesquisa descobriu que, mesmo quando as empresas falavam em ganha-ganha, muitas vezes ainda contratavam sob o pensamento típico de ganha-perde. Por exemplo, muitas vezes ouvimos empresários falarem sobre “colaboração” e “longo prazo”, mas seus contratos especificavam claramente termos de 30 ou 90 dias para cláusulas de rescisão sem justa causa. Um painel de empresas transportadoras descreveu a importância de suas operadoras para seu sucesso, mas nenhum desses contratos durou mais do que um único ano. Isso é como dizer a uma criança de cinco anos para ficar quieta por uma hora para receber uma guloseima. Isso é uma estratégia que não funcionará muito bem a curto ou longo prazo.

Conselho para o Praticante: O Dr. Williamson ajuda a tirar o conceito da teoria dos jogos da terra da economia e inserir na terra da contratação. Ele mostra que o próprio contrato pode ter impactos negativos no negócio se uma organização não pensar em como estruturar e negociar o contrato devidamente. Um contrato bem estruturado pode



DESVENDANDO OLIVER
Dez Lições Para Melhorar a Terceirização Colaborativa

aumentar os lucros para todos, enquanto um contrato mal estruturado tende a simplesmente dividir os benefícios – ou mesmo reduzi-los. **Em suma, não diga apenas um contrato ganha-ganha.**



Lição 3: Entenda os Atributos da Transação e seu Impacto no Risco e no Preço.

Uma vez que a empresa entenda que a terceirização deve ser vista como um *continuum* em vez de um simples decisão de internalizar versus terceirizar, a questão deve se tornar "qual é a melhor abordagem para estruturar o relacionamento e o contrato" para eliminar os custos de transação sem valor agregado.

O Dr. Williamson aponta que as empresas precisam entender três atributos de seus ambientes de negócios para ajudá-los a fazer melhores discussões com fornecedores terceirizados e, finalmente, liderar os melhores contratos. Cada um dos atributos é identificado na tabela abaixo

Tabela 1: Impacto dos Atributos no Risco para um Prestador de Serviços

ATRIBUIÇÃO DE IMPACTO DE RISCO	RISCO PARA O PROVEDOR DE SERVIÇOS	
	Baixo	Alto
Especificidade do Ativo	Ativos amplamente disponíveis e genéricos podem ser usados para fornecer serviços	Alto grau de customização e investimentos necessários para fornecer serviços
Incerteza do trabalho	Ambiente estático; pequena probabilidade do trabalho mudar ou ser eliminado	Ambiente dinâmico; alto grau de escopo de trabalho mudando ou sendo eliminado
Frequência variável	Níveis consistentes de trabalho para amortizar sobre ativos	Níveis inconsistentes de trabalho para amortizar sobre ativos


Fonte: Vitasek, Manrodt, Wilding e Cummins

Entender esses três atributos e como as empresas os veem pode e tem um impacto direto e influência sobre como uma empresa e um prestador de serviço irão "se comportar" na hora de redigir um contrato, porque cada elemento pode e adiciona risco a um provedor de serviços.

Em um mundo perfeito, uma empresa e o provedor de serviços podem tirar uma foto do negócio e criar um acordo que permite ao prestador de serviços precificar o trabalho sob um conjunto de circunstâncias dadas. O prestador de serviços entende claramente a tarefa e os atributos do trabalho e fornece um "preço" para a empresa.

Infelizmente, o mundo dos negócios não é perfeito. O Dr. Williamson diz que quanto mais um acordo de terceirização contém maior risco nos três atributos mencionados acima (especificidade do ativo, incerteza e frequência variável), mais um prestador de serviços sentirá os riscos potenciais e desejará "salvaguardas" em um contrato para protegê-lo do risco de mudanças. É reconhecido por Williamson que muitas empresas são oportunistas e agem com auto-intenção. Portanto, ele defende salvaguardas para proteger contra o oportunismo.

O Dr. Williamson sugere que, se a especificidade do ativo for alta e os distúrbios forem altos, pode-se supor que os custos de transação são os mais altos. Nesses casos, seria mais barato, sob uma perspectiva do TCE, manter as coisas internamente, não



DESVENDANDO OLIVER

Dez Lições Para Melhorar a Terceirização Colaborativa

terceirizar. Se a especificidade do ativo for baixa e as perturbações forem mínimas, então os custos de transação são muito mais previsíveis e, portanto, mais baixos.

Sua lógica é bastante simples. Quanto maior a necessidade de um cliente por especificidade de ativos, mais incerto e menos frequente o trabalho, maiores serão os custos de transação, ou preço que eles devem esperar pagar. Sob a perspectiva de um provedor de serviço, quanto maior o grau em que esses atributos estão presentes - maior o risco para o provedor de serviço. Como resultado, o provedor de serviços precisará cobrar um prêmio pelo trabalho.

Conforme mencionado anteriormente, empresas experientes devem considerar os custos totais de todas as transações – não apenas o preço pago. As organizações devem abordar esses atributos em um diálogo transparente e aberto e trabalhar para otimizar a melhor forma de mitigar os riscos associados a cada atributo. Em outras palavras, reduzindo o grau em que esses atributos estão presentes, a equipe pode minimizar riscos e custos associados ao trabalho.

Vejamos três exemplos do mundo real para colocar isso em perspectiva.

Exemplo 1: Existe um risco significativo associado à incerteza das flutuações cambiais para um Back Office Procure-to-Pay BPO (business process outsourcing) entre a Microsoft e Accenture. Neste exemplo, o contrato originalmente declarava que a Accenture administraria a flutuação da moeda associada aos processos contábilísticos por si geridos. No entanto, após o acompanhamento do impacto das flutuações cambiais, determinou-se que isso estava fazendo com que a Accenture arcasse com muito risco. Em vez de aumentar o preço para cobrir esse risco, as duas empresas concordaram que seria mais adequado à Microsoft suportar o risco de flutuações cambiais. A Accenture ainda gerencia o processo de aquisição para pagar sob o contrato de terceirização, mas a Microsoft gerencia as flutuações cambiais e “hedges” para vencer o mercado e criar mais valor. Ao reconhecer que a flutuação da moeda era um risco incontrolável, as empresas poderiam avaliar qual delas era mais adequada para arcar com o risco. No final, a Microsoft conseguiu usar suas habilidades de hedge para melhor gerenciar o risco, enquanto ainda aproveitava as habilidades da Accenture no gerenciamento do processo contábil real.

Exemplo 2: Uma maneira convencional de precificar o transporte é por milha. As empresas de caminhões devem pagar pelo combustível. Se o custo do combustível aumentar, a empresa de transporte assume o risco e o aumento do custo come seu lucro. Como tal, a maioria das empresas de transporte irá impor uma “sobretaxa de combustível”, que muitas vezes é a causa de debates contenciosos e negociações. Em vez de voltar a negociar, uma empresa analisou as taxas de combustível e o impacto nas taxas de transporte rodoviário e, em seguida, criou um acordo de terceirização pelo qual o custo do combustível foi removido dos custos de transporte. Com custos não controláveis onerados pela empresa, o contrato da empresa transportadora foi então centrado em fazer com que a transportadora gerenciasse e otimizasse a eficiência do transporte e os níveis de serviço.

Exemplo 3: Muitas vezes, os custos de rede (largura de banda, telefonia, etc.) são incluídos em uma infraestrutura na relação de terceirização. Os custos de rede, embora tendam a ser mais baixos, variam muito ao longo do tempo e por região. A tecnologia de rede avança rapidamente, muitas vezes fornecendo inovações que reduzirão os custos de telecomunicações ao longo da vida do relacionamento. Essas dinâmicas criam um incentivo perverso para o fornecedor de serviço em resistir à inovação que poderia reduzir os custos para o cliente em um esforço para preservar as receitas e margens do provedor

DESVENDANDO OLIVER

Dez Lições Para Melhorar a Terceirização Colaborativa



de serviços.

Antecipar melhorias no custo da rede também leva a negociações controversas, muitas vezes resultando em protocolos de gerenciamento complexos para garantir que a economia de custos seja compartilhada entre as partes. Isso eleva custos de transação, muitas vezes superando a economia para ambas as partes.

Uma abordagem mais bem-sucedida foi colocar os custos de telecomunicações fora do contrato e fornecer incentivos para o provedor de serviços melhorar a utilização da rede e implementar gerenciamento e inovação tecnológica para reduzir custos.

Conselho para o Profissional: As empresas devem procurar identificar todos os custos, incluindo custos de transação associados à especificidade do ativo, incerteza, frequência e trabalho para desenvolver soluções que possam mitigar esses riscos e os custos a eles associados. O objetivo do contrato não deve ser “negociar” o riscos, mas identificá-los e tentar determinar a melhor forma de gerenciá-los sem expor uma das partes – um acordo unilateral empurrando os riscos para o provedor de serviços ou para o cliente. Fazer isso simplesmente fará com que o provedor de serviços aumente custos sem tentar gerenciar o problema real, resultando em aumento dos custos de transação a longo prazo.



Lição 4: Quanto mais dependências bilaterais, maior a necessidade de preservar a continuidade.

Infelizmente, o mundo dos negócios não é estático ou perfeito e as empresas e seus prestadores de serviços tentam desenvolver um relacionamento que possa lidar melhor com um ambiente dinâmico. Isso pode criar um relacionamento de dependência bilateral que torna difícil “desfazer” um contrato de terceirização. Por exemplo, muitas vezes um provedor de serviços investe, desenvolve ou cria ativos ou conjuntos de habilidades para serem usados especificamente para um cliente específico. Isso pode ser a compra de uma instalação próxima ao local do cliente, ou a contratação de mão de obra especializada para gerenciar necessidades específicas do cliente. O custo de realocar esses ativos para usos alternativos torna-se cada vez mais difícil, colocando em risco o prestador de serviços caso o contrato expire.

Alternativamente, os provedores de serviços obtêm informações adicionais sobre os processos que são executados e em algum ponto podem ser mais habilidosos na execução do trabalho do que o cliente. Isso coloca o cliente em risco, pois podem ser vítimas de preços predatórios. Cuidados são tomados para garantir que o provedor de serviços seja bom mas, não tanto.

Em outros casos, tanto os provedores de serviços quanto os clientes também aumentam sua especificidade de ativos ao longo do tempo, como, por exemplo, criando processos e sistemas interdependentes. Estas dependências bilaterais podem tornar caro desfazer um Relacionamento, se as coisas derem errado com o tempo. O Dr. Williamson argumenta que os contratos devem ter uma “disposição de governança preservadora”. Em outras palavras, deve haver uma estrutura de governo em vigor para evitar uma perda em primeiro lugar. A estrutura de governança deve ser flexível o suficiente para dar conta de “distúrbios” ou “maladaptações”, quando as coisas dão errado.

Infelizmente, um estudo recente da Associação Internacional de Contratação e Gestão Comercial (IACCM) destaca o problema dessas dependências e como o comportamento oportunista pode ocorrer. De acordo com o relatório, “Muitas organizações poderosas simplesmente ignoraram termos inconvenientes e insistiram em sua renegociação. Outros fizeram mudanças unilaterais e não negociáveis, em particular em áreas como condições de pagamento (curiosamente, o fato de os fornecedores se sentirem forçados a aceitar tais mudanças, levou os compradores a ver ‘aumento da colaboração’, enquanto os fornecedores sentiram que a colaboração havia sofrido um forte golpe negativo).”

Conselho para o Praticante: Quanto maior o grau de complexidade e dependência bilateral, mais necessário gastar tempo para criar uma estrutura de governança para preservar a continuidade. Empresas que licitam com frequência e transferem o trabalho para novos fornecedores, provavelmente terão custos gerais mais altos do que se tivessem desenvolvido um contrato justo e equitativo que preserve a continuidade e elimina os custos de troca.



Lição 5: Use um contrato como uma estrutura – não uma arma legal.

Recentemente falecido, o autor e importante acadêmico jurídico Ian Macneil estava à frente de seu tempo em 1968, quando professava que os contratos entre empresas deveriam ser “instrumentos para a cooperação social”. Infelizmente, muitas empresas têm advogados que criam contratos de terceirização tão rígidos, definidos com termos de interesse próprio, que seus contratos são armas legais em vez de instrumentos de cooperação.

Todos os praticantes sabem que o mundo dos negócios não é estático; ele muda e evolui com o tempo. Como tal, o dr. Williamson argumenta que as organizações “precisam chegar a um acordo com limites e racionalidade”. Ele aponta que “todos os contratos complexos serão incompletos – haverá lacunas, erros, omissões e coisas do gênero”. E, como atores humanos, somos limitados por nossa incapacidade de saber tudo.

Dr. Williamson aconselha que um contrato deve fornecer uma estrutura flexível e um processo para entender e gerenciar o relacionamento das partes, à medida que o mundo dos negócios muda.

Se pararmos para pensar – ter um contrato como uma estrutura flexível faz todo o sentido. Todos os profissionais sabem que o mundo dos negócios não é estático; muda e evolui com o tempo. Como tal, o dr. Williamson argumenta que as organizações “precisam chegar a um acordo com limites e racionalidade”. O quadro contratual, portanto, deve ser altamente ajustável, ou adaptável, em vez de delinear prescritivamente as relações de trabalho detalhadas.

Nossa pesquisa descobriu que um erro comum que as empresas cometem na terceirização hoje em dia, é criar declarações detalhadas de trabalhos (SOWs), tentando definir com isso muito estritamente o trabalho a ser feito. Dr. Williamson adverte que o contrato deve ter “o efeito de facilitar a adaptação, preservar a continuidade e obter ganhos mútuos durante a implementação do contrato.” Os contratos devem ser estruturados com flexibilidade para lidar com distúrbios imprevistos, de modo a aliviar possíveis mal-adaptações.

A pesquisa do IACCM também apoia essa descoberta. De acordo com o estudo do IACCM citado anteriormente, os contratos são preenchidos com termos de interesse próprio projetados para proteger o interesse próprio, em vez de promover o interesse social de colaboração entre empresas. O estudo descobriu que os termos que recebem mais ênfase são sobre autoproteção, indicando que as empresas estão usando seus contratos como armas legais para proteger a si mesmas em caso de risco. A Tabela 2 destaca os termos que são negociados com os maior frequência.

DESVENDANDO OLIVER
Dez Lições Para Melhorar a Terceirização Colaborativa

Tabela 2: Termos que são negociados com maior frequência

Limitação de responsabilidade
Indenização
Preço / Taxa / Mudanças de Preço
Propriedade Intelectual
Informação confidencial/Proteção de Dados
Pagamento
Níveis de serviços e garantias
Entrega/ Aceitação
Danos liquidados

Fonte: IACCM, 2010, pag. 5

É difícil ver como o foco nesses termos fornecerá a estrutura necessária para ser adaptável em um ambiente em mudança. Em vez disso, esses termos, juntamente com a Declaração de Trabalho excessivamente prescrita - cria um ambiente operacional rígido. Quando o negócio muda (como sempre acontece), as partes começam a ficar desconfortáveis e a tensão surge e os dedos são apontados. Uma abordagem melhor é simplesmente perceber que o ambiente de negócios pode e irá mudar e que as empresas precisam abordar como melhor mitigar o risco versus tentar mudar o risco.

O que torna isso mais interessante é que usar um contrato como arma legal é algo que é feito por escolha, não por lei. “A característica distintiva das obrigações contratuais (nos negócios) é que elas não são impostas pela lei, mas assumida pelas partes”, (Smith, 1993, conforme citado por Macneil). Em outras palavras, as empresas optam por elaborar contratos com termos que anulam a colaboração, não são exigidos por lei a fazer o contrário. Se escolhermos as obrigações contratuais que nos impomos, não deveriam ser benéficas para todos os envolvidos?

Conselho para o Profissional: A criação de um contrato detalhado e declaração de trabalho associada, coloca o provedor terceirizado em uma “caixa” e o força a ficar lá sob o contrato. Da mesma forma, usando termos que promovem interesses próprios, deteriora ainda mais o espírito de cooperação e colaboração, encoraja apontar o dedo quando o ambiente de negócios pode mudar e muda. Em vez de ser um documento prescritivo, o contrato deve fornecer uma estrutura e um processo flexíveis para a compreensão do relacionamento das partes. Isso significa que essa estrutura/processo deve ser altamente ajustável, ou adaptável.

No entanto, ao alcançar essa “estrutura flexível”, o contrato nunca indicará com precisão o trabalho real das relações. Em vez de tentar “adivinhar” o futuro, é melhor indicar uma ideia aproximada da obra a ser feita, e fornecer recurso para apelação final.



Lição 6: Desenvolva salvaguardas para prevenir a deserção.

Uma falha da natureza humana é que as pessoas (e organizações) muitas vezes são tentadas a agir de forma egoísta. Tendemos a desviar a responsabilidade quando os riscos são altos, ou quando as coisas dão errado. Em termos leigos, as organizações desistirão de um contrato se a vantagem da deserção for melhor do que a permanência.

O Dr. Williamson observa que, devido à racionalidade limitada, as dispendiosas avarias continuam, apesar dos esforços para desenvolver contratos sólidos. Uma das principais razões para quebras contratuais é que a dinâmica dos negócios e do mercado podem e mudam a economia do acordo. O que antes era um contrato viável pode se tornar um fardo para todos.

Muitos já ouviram falar das histórias de horror de fornecedores fechando lojas, ou empresas que terceirizam invocando suas cláusulas de “condições de conveniência”. Em ambos os casos - uma das partes fica segurando o saco proverbial e sente a dor associada à deserção. A abordagem convencional é negociar salvaguardas para “proteger” o interesse de cada parte. Os fornecedores fazem isso aumentando seus preços. Empresas que terceirizam protegem seus interesses com termos de cláusulas de conveniência.

Em vez de temer os riscos associados a um contrato ruim, as organizações devem trabalhar para desenvolver salvaguardas adequadas que permitem que as organizações desenredem seu relacionamento de maneira justa e equitativa, sem prejudicar a outra parte. Gostamos de pensar nisso como uma rampa de saída, ou cláusulas de gerenciamento de saída. Como quer que você chame, o objetivo é desenvolver salvaguardas que protejam qualquer uma das partes, no caso que uma das partes não quiser mais continuar a fazer negócios sob o contrato. Ao abordar os custos de transação associados ao término do acordo comercial, as empresas podem lidar com o risco e custos de frente, ao invés de esconder os custos. Normalmente, as rampas de saída e as cláusulas de gerenciamento de saída tendem a manter uma das partes “íntegra”, se o contrato for rescindido prematuramente. Por exemplo, se um provedor de serviço investe em uma peça específica de equipamento, ou outro ativo, e seu cliente invoca sua rescisão sem justa causa, por conveniência, a rampa de saída provavelmente teria uma provisão para pagar alguma parte do investimento dos fornecedores.

Para onde deve ir o trabalho quando as relações de negócios azedam e precisam ser encerradas? Dr. Williamson adverte as empresas contra a tentação de trazer o trabalho de volta para casa. Isso é devido aos “custos burocráticos” adicionais envolvidos em tirar uma transação do mercado e organizá-la internamente. Ele adverte que uma “organização interna é utilmente considerada como a organização de último recurso”.

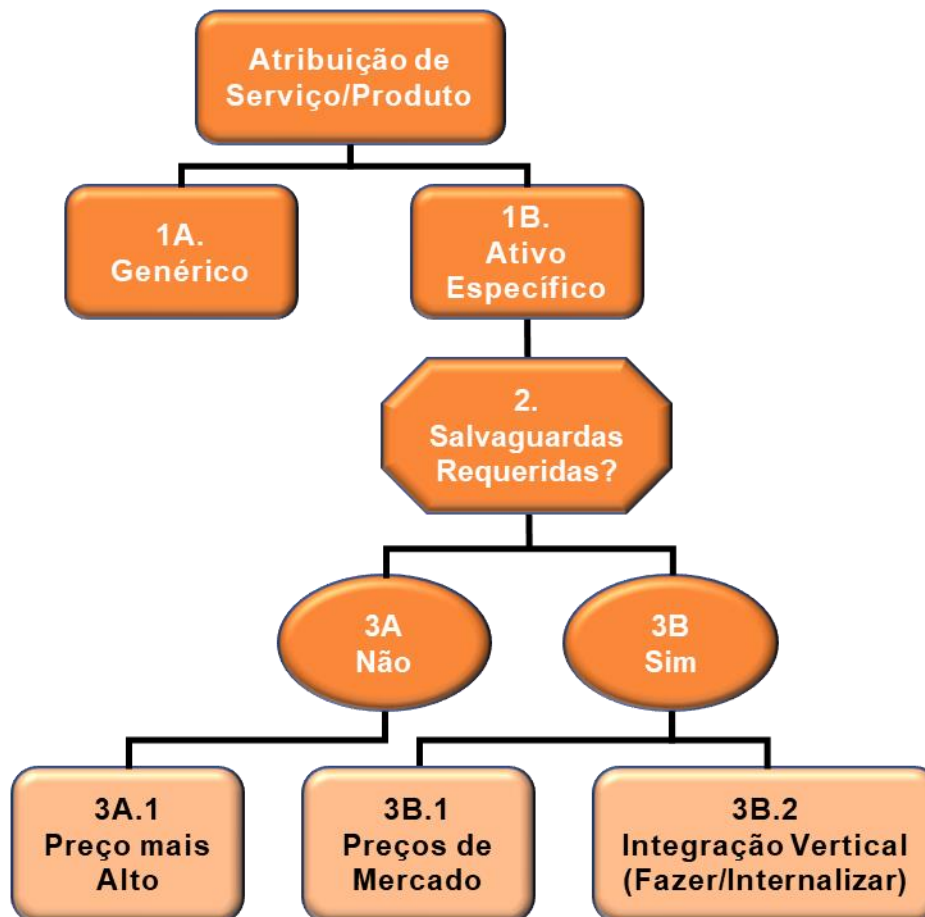
Conselho para o Profissional: É importante reconhecer que as relações de negócios podem precisar mudar devido a mudanças no mercado; por esta razão, os contratos precisam de um plano de gerenciamento de desfazimento bem pensado. Um fornecedor perfeito (ou cliente) hoje pode não ser uma combinação perfeita no futuro. Por esta razão, os profissionais devem identificar claramente os custos associados à rescisão de um contrato. Criar salvaguardas no contrato que sejam justas e equitativas em termos de manter qualquer uma das partes “íntegra”, no caso de uma rescisão prematura do contrato. E, só porque o relacionamento falhou, não significa necessariamente que o trabalho deve ser trazido de volta para dentro da organização.



Lição 7: “Alinhamentos Previstos” podem Minimizar os Custos de Transação.

Conforme mencionado na Lição 3, o Dr. Williamson escreve que as transações têm vários atributos que operam em diferentes estruturas de governança. O objetivo do TCE é minimizar os custos de transação. Para fazer isso o Dr. Williamson aponta para um conceito chamado “alinhamento previsto”. Aqui o objetivo é criar um alinhamento que resulta na economia, ou minimização dos custos de transação, na medida do possível, dadas às incertezas inerentes à dinâmica e previsões do mercado. Em termos simples - isso significa que o negócio e a abordagem de contratação precisam estar em sincronia. Isso é descrito em detalhes abaixo na Figura 3.


Figura 3: Alinhamento contratual para minimizar custos de transação



Fonte: Adaptado de Williamson, 2008

A primeira decisão que uma empresa deve tomar ao alinhar o negócio com o tipo certo de abordagem de contratação, é determinar se o que está sendo adquirido é genérico, ou um ativo específico. Se não houver nenhum ativo específico envolvido e as partes são “essencialmente sem rosto”, então o produto/serviço é genérico (representado como 1A). Uma empresa pode comprar o produto de um fornecedor, o que não é diferente de comprá-lo de outro. No caso de um produto/serviço genérico, praticamente não há custos de transação, porque a mudança de fornecedores é muito fácil.

Nos casos em que alguns ativos específicos são necessários (representados como 1 B),



DESVENDANDO OLIVER

Dez Lições Para Melhorar a Terceirização Colaborativa

os custos de transação aumentarão devido aos riscos inerentes associados aos investimentos nos ativos que são necessários para executar o serviço. Isso cria uma “dependência bilateral” entre o comprador e o vendedor, e ambas as partes estão inerentemente incentivadas a promover a continuidade do fornecimento, para evitar custos de transação associados à troca de fornecedores. É nesta fase do processo de decisão que as organizações começam a discutir as salvaguardas que reduzem seu risco. Isso é representado como 3. Por exemplo, no caso do fornecedor, o fornecedor desejará confiar sobre salvaguardas contratuais, como quantidades mínimas de pedidos, ou um contrato de longo prazo para ajudar a proteger contra seus investimentos nos ativos específicos.

As empresas que celebram contratos que exigem ativos específicos e não utilizam salvaguardas, devem esperar preços mais altos de seus fornecedores, porque o fornecedor usará os preços como forma de se proteger contra seus riscos, a fim de proteger seus investimentos em seus ativos (retratado em 3A1). Para mitigar os preços mais altos (ou proteger seu risco), as empresas devem incluir salvaguardas em seus contratos (representadas como 3B).

A abordagem convencional que uma empresa usa para negociar contratos de ativos específicos é uma abordagem de precificação de Mercado, sob um ambiente de licitação competitiva (retratado em 3B1). O racional é que a licitação competitiva frequente regulará o custo e o risco, colocando os fornecedores uns contra os outros para reduzir o preço, com fornecedores absorvendo riscos na esperança de ganhar o trabalho. Uma vez conhecidos os preços de mercado, uma empresa pode então decidir se deseja comprar (terceirizar), conforme descrito em 3B1, ou fabricar (integração vertical), conforme descrito em 3B.2.

Para demonstrar o modelo do Dr. Williamson, vamos supor que um fornecedor seja solicitado a fazer uma peça que o exija para fazer um molde especial. O custo do ferramental deve ser adicionado ao preço cobrado pelo fornecedor. Se salvaguardas não são implementadas, como um contrato de um ano, ou uma garantia de um mínimo de peças encomendadas, a empresa pode esperar pagar mais pela peça. O fornecedor só pode cobrir o seu risco (fazer uma molde especial), aumentando o preço da peça. Se, no entanto, forem implementadas salvaguardas, como uma quantidade mínima, ou um contrato de um ano, os riscos assumidos pelo fornecedor são minimizados e o custo da matriz pode ser espalhada por todas as peças a serem produzidas.

Mas, e se a peça for de importância estratégica para a empresa? Ou os custos cobrados pelo fornecedor em potencial são grandes demais? Nestes casos a empresa pode decidir manter o trabalho interno e integrado com o resto da empresa, assumindo que a empresa tem capacidade para realizar o trabalho. Ou, pode ser benéfico para a empresa possuir a matriz e permitir que o fornecedor a use.

Os insights do Dr. Williamson apontam às empresas para trabalharem com as opções para ajudá-los a selecionar o caminho mais lógico para resolver seus requisitos de produto/suprimento. Usando a estrutura do Dr. Williamson, contratos complexos de terceirização devem absolutamente contar com salvaguardas para proteger, tanto o provedor de serviços, como o cliente, porque a complexidade gera incógnitas. As organizações devem discutir de forma transparente os riscos e como lidar com o risco através de salvaguardas devidamente definidas. Nossa pesquisa de campo mostra que os acordos de terceirização mais bem-sucedidos discutem abertamente os riscos e trabalham em colaboração para determinar como mitigar o risco (consulte a Lição 2). As falhas em ter discussões transparentes sobre riscos e salvaguardas, resultarão em

DESVENDANDO OLIVER
Dez Lições Para Melhorar a Terceirização Colaborativa



preços mais altos do fornecedor, bem como em custos de transação mais altos.

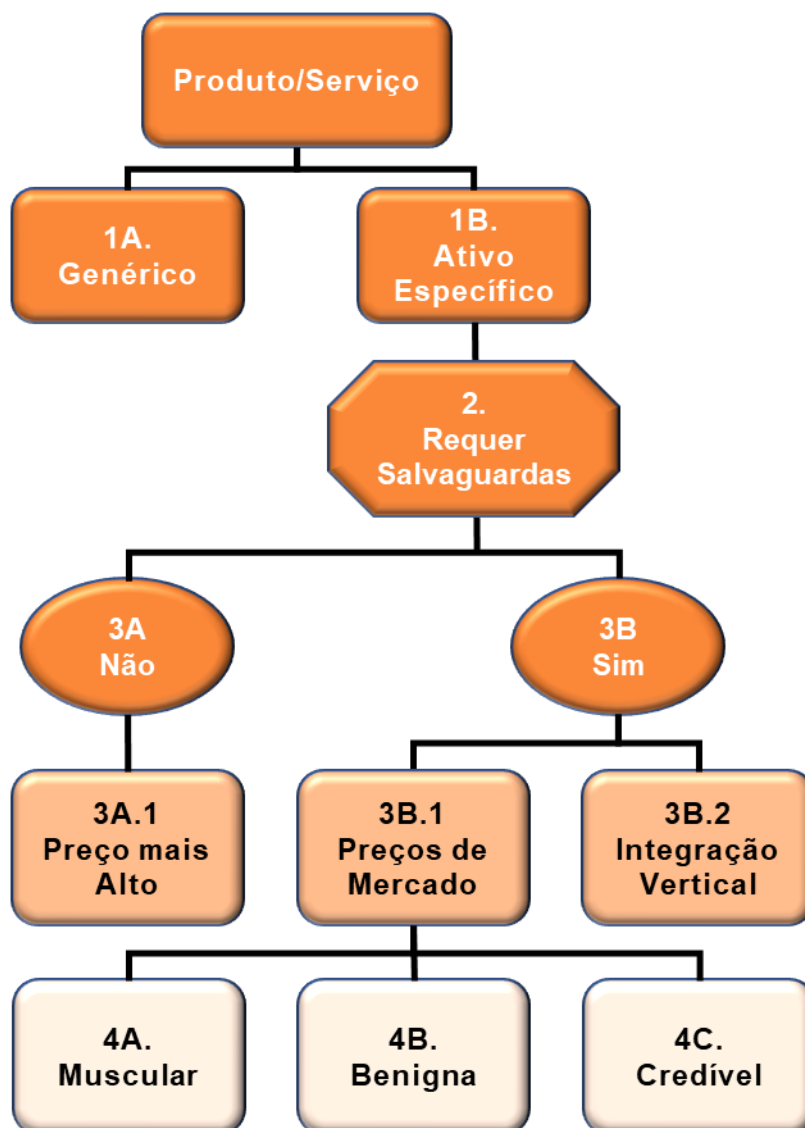
Conselho para o Profissional: Empresas que terceirizam serviços não commodities, especialmente serviços complexos que requerem investimentos do fornecedor, devem trabalhar proativamente para identificar o risco associado ao desconhecido e ter discussões francas e transparentes para abordar salvaguardas adequadas para proteger investimentos. *Sempre que possível, crie uma visão compartilhada, que orientará como a empresa e o provedor de serviços funcionarão. As empresas devem criar acordos de terceirização mutuamente benéficos, através do qual o prestador de serviços é recompensado financeiramente por alcançar os resultados desejados para a empresa que está terceirizando. Desenvolva modelos de preços que recompensarão e incentivarão os provedores de serviços por terem alcançado os resultados desejados.*



Lição 8: Seu estilo de contratação é importante; Seja Crível.

Para aqueles que dependem de preços de mercado, o Dr. Williamson descreve com algum detalhe os três estilos de contratar, que ele chama de musculoso, benigno e crível. Isso pode ser encontrado na Figura 4 abaixo, especificamente em 4A, 4B e 4C no gráfico.

Figura 4: Alinhamento Contratual e Estilos de Contratação




Fonte: Adaptado de Williamson, 2008

Muscular

A abordagem de contratação muscular tem uma das partes mantendo o equilíbrio de poder, e não hesitando em exercê-lo. Embora compradores e fornecedores possam, em teoria, ocupar posições de poder, na maioria das vezes é a organização compradora que demonstra seu poder e diz a um prestador de serviços o que deseja e espera.

Dr. Williamson chama a abordagem muscular para terceirização de bens e serviços de “míope e ineficiente.” Nossa pesquisa encontrou exemplos de empresas que chamamos



DESVENDANDO OLIVER

Dez Lições Para Melhorar a Terceirização Colaborativa

de “gorilas de 800 libras”, que usariam uma abordagem pesada ao lidar com seu fornecedor, simplesmente porque podiam. Empresas que usam essa abordagem normalmente têm histórias de guerra de fornecedores falidos, ou pior, um número cada vez menor de fornecedores dispostos a trabalhar com eles.

Um exemplo clássico foi uma organização conhecida por relacionamentos ruins com suas transportadoras. A reputação do cliente era tão ruim que logo nenhuma das principais operadoras fez lances em nenhum de seus negócios, mesmo que valesse vários milhões de dólares. Em um exemplo, a empresa fez parceria com uma transportadora em um projeto especial; isso exigia um investimento de tempo e recursos por parte da transportadora. Após um teste de três meses com ótimos resultados, a empresa licitou o negócio para outra empresa. Esburacado contra seu cliente Gorilla de 800 libras, a abordagem muscular os deixou bastante fracos.

A declaração do Dr. Williamson de que “compradores musculosos não apenas usam seus fornecedores, mas também costumam 'abusar' seus fornecedores e descartá-los”, é adequado. Quando isso acontecer, a empresa terá que arcar com o custo de trocar de fornecedores ou, pior, correr o risco de que seu fornecedor os deixe na mão quando descartados do negócio.

Ainda assim, esse risco não é suportado apenas pela parte muscular. Cada vez mais se reconhece que a concorrência não é mais entre empresas individuais, mas, sim, entre suas respectivas cadeias de suprimentos. O objetivo é criar uma cadeia de suprimentos altamente competitiva. Ao forçar um fornecedor à falência, você não apenas destrói essa empresa, mas também cria as sementes de sua própria destruição, potencialmente tornando a cadeia de suprimentos de que você faz parte em não competitiva em relação às cadeias de suprimentos de seus concorrentes. As empresas também arriscam pagando mais quando um mercado se consolida, quando os fornecedores se fundem, ou quando saem do mercado inteiramente. Afirmamos que uma economia global fraca deu às empresas um excesso de desculpa para adotar comportamentos musculosos que resultarão em custos mais elevados para todos.

O Dr. Williamson acrescenta que, quando as organizações adotam essa abordagem muscular, o fornecedor realmente tem duas escolhas de defesa na negociação contratual. Eles podem cobrar preços mais altos e tentar recuperar seus custos dessa forma, ou podem pedir salvaguardas em um contrato.

O ponto do Dr. Williamson é que os fornecedores intimidados apresentarão opções abertas e encobertas para proteger eles mesmos e essa abordagem é ruim para a empresa, porque não importa quais contramedidas os fornecedores adotam para se proteger, isso acabará resultando em custos totais gerais mais altos.

Benigno

A abordagem benigna pressupõe que ambas as partes irão cooperar; ambas as partes vão dar e receber na relação. Isso funciona bem, até que as apostas sejam levantadas. Em outras palavras, a tentação se torna muito grande e uma parte tirará vantagem da outra. O impacto que tal comportamento terá na parte ofensora pode ajudar a impedir esse comportamento. No entanto, isso levado em conta, faz parte do custo de transação. Essa cooperação “acaba dando lugar a conflitos e os ganhos mútuos são sacrificados, a menos que medidas compensatórias tenham sido postas em prática.”

A abordagem benigna não funciona bem para acordos de longo prazo, pois os riscos (custos de transação) são muito altos. Ser bom demais pode levar a que se aproveitem disso. A abordagem benigna assume cegamente também muita confiança por parte de



DESVENDANDO OLIVER

Dez Lições Para Melhorar a Terceirização Colaborativa

todas, ou algumas das partes. Também pressupõe que a cooperação para lidar com contingências imprevistas para alcançar ganhos mútuos sempre estará por lá.

Nossa pesquisa de campo encontrou evidências de organizações que confiavam demais nos estágios iniciais do relacionamento e, como resultado, foram levadas para a lavanderia. Um exemplo (que vimos repetidamente), foi quando os provedores de serviços estendem muita confiança ao desenvolver uma “participação nos ganhos” com seus clientes. Se o prestador de serviços encontra economias e receberia uma parte do benefício. O acordo foi claro na maioria dos casos – uma divisão 50/50. O problema era definir as regras de como dividir os resultados. Em vários casos um provedor de serviços identificou e implementou ideias que geraram economia para um cliente e o cliente inventou desculpas para não pagar.

Claramente, uma empresa não deve ser ingênua. Para evitar isso, o Dr. Williamson recomenda que as empresas usem uma terceira abordagem, que ele chama de abordagem de contratação confiável. As filosofias fundamentais descritas em uma abordagem de Vested Outsourcing segue o estilo de contratação confiável do Dr. Williamson

Estilo confiável

O Dr. Williamson descreve a contratação confiável como obstinada e sábia. É cabeça dura porque busca resultados claros e responsabilidade, mas não é mesquinha, como no tipo musculoso. Isso é também sábio porque surge da consciência de que os contratos complexos são “incompletos e, portanto, representam necessidades de adaptação cooperativa” e requerem o exercício de previsão viável, o que significa que “eles parecem à frente, descobrem riscos potenciais, elaboram o mecanismo e incluem de volta no projeto do contrato.” Para lidar com esses riscos potenciais, o Dr. Williamson argumenta que compromissos confiáveis devem ser introduzidos para efetuar a mitigação de riscos.

A contratação confiável não é nova. As garantias contratuais podem assumir formas não convencionais, conforme discutido pelo Dr. Williamson em relação à antiga Mesopotâmia, onde maldições autoinfligidas foram usadas para impedir violações de tratados. O ponto chave é que um bom contrato híbrido para um serviço terceirizado complexo será, antes de tudo, justo e equitativo para ambas as partes no acordo e desafiará as organizações a concentrar energia em desbloquear ineficiências, em vez de negociar a vitória às custas da outra parte.

Conselho para o Praticante: Organizações que usam seus “músculos” para obter vantagem sobre os seus fornecedores podem ter uma vitória a curto prazo, mas perderão a longo prazo. As empresas acabarão por enfrentar custos de mercado mais altos e custos de transação de fornecedores em transição ou, no mínimo, de fornecedores sendo forçados a usar negociações convencionais para colocar disposições contratuais míopes e caras e comportamentos que simplesmente aumentam os custos ocultos.



Lição 9: Crie confiança: deixe o dinheiro na mesa.

O Dr. Williamson também diz que o TCE não necessariamente adota conceitos "amigáveis", como o "conceito ilusório de confiança". Ele se pergunta quais benefícios podem advir do uso mais difundido da confiança entre compradores terceirizados e a que custo. A confiança não deve necessariamente suplantar o poder inteiramente e indefinidamente, argumenta ele, e é aí que entra a parte credível da contratação.

Proporíamos que os contratos mais eficazes e colaborativos, os que são verdadeiramente credíveis, devem incluir confiança. A ideia de adquirir, ou comprometer a si mesmo, ou a uma empresa em um acordo contratual, implica um alto grau de confiança inicial no valor da empresa, um alto grau de dar e receber para alcançar objetivos mútuos e um alto grau de boa-fé durante o curso do relacionamento.

A confiança está implícita na sugestão do Dr. Williamson, de que muitas vezes é melhor deixar o dinheiro na mesa, ou não insistir em ganhar cada ponto de negociação. É uma ideia que vai contra a prática usual baseada em transações de baixo custo em um contrato tradicional.

Em um acordo novo e potencialmente de longo prazo, as intenções contratuais construtivas e estratégicas são às vezes difíceis de diferenciar. Quais são exatamente as intenções das partes na negociação?

Se houver um propósito estratégico, em vez de construtivo que distorça o contrato a favor de uma das partes, "e manobras reais e estratégicas suspeitas convidam a respostas em espécie, então o que poderia ter sido um dar e receber bem-sucedido, pode comprometer a troca", explica o Dr. Williamson.

Se cada parte, ou mesmo uma parte, tiver uma agenda estratégica e quiser ganhar vantagem – ou ir para o muscular – resultará em assimetria. Isso "poderia comprometer claramente os ganhos conjuntos de uma abordagem mais simples e uma relação contratual seguramente construtiva", afirma.

"Sempre deixar dinheiro na mesa pode ser interpretado como um sinal de intenção construtiva de trabalhar cooperativamente, amenizando assim as preocupações sobre o comportamento estratégico implacavelmente calculista". O que pode resultar em um contrato de terceirização pragmático e sensato, com credibilidade do início ao fim.

Conselho para o Praticante: Deixar dinheiro na mesa pode parecer tolice, mas ao atingir uma forte relação de negócios, pode sinalizar uma intenção construtiva de trabalhar cooperativamente que construirá um ambiente que é credível do início ao fim. Um grande grau de dar e receber é necessário para alcançar objetivos mútuos.



Lição 10: Mantenha a simplicidade.

Dr. Williamson aponta a importância de tentar manter as coisas o mais simples possível. “Manter o simples é conseguido eliminar o que não é essencial, para assim focar nos efeitos de primeira ordem - o caso principal, por assim dizer – após o qual qualificações, refinamentos e extensões podem ser introduzidos”, ele escreve.

Acertar envolve elaborar a lógica e torná-la plausível. Plausibilidade significa preservar o contato com o que realmente está acontecendo no mercado e no contrato, evitando o que o Dr. Williamson chama de “construções fantasiosas”. Acertar e manter simples também implica traduzir conceitos econômicos em matemática precisa, diagramas ou palavras.

O pensamento convencional é que a “melhor prática” para terceirização é criar uma declaração mais detalhada de funcionamento e do nível de serviço bem definidos para monitorar o negócio em grande detalhe. Esta tendência é, muitas vezes, agregada a modelos de preços complexos e penalidades associadas para provedores de serviços que não atendem as métricas. Infelizmente, muitas organizações estão se concentrando em medir por medir e, muitas vezes, ficam perplexas ao descobrir que sua mediação é “verde”, mas o negócio não é tão rentável e os clientes não estão tão satisfeitos como gostariam.

Nossa pesquisa de campo descobriu que alguns dos acordos de terceirização mais bem-sucedidos resistiram ao pensamento convencional de melhores práticas e, em vez disso, optaram por se concentrar em poucos (cinco ou menos) resultados claramente definidos e mensuráveis desejados. Embora as partes concordassem que medir o negócio era essencial – o próprio contrato se concentrou na criação de uma visão compartilhada e em como medir o sucesso em relação aos resultados desejados – não na definição e microgerenciamento das métricas operacionais do dia-a-dia. O acordo de terceirização se concentrou em alavancar uma estrutura de governança que usava dados para impulsionar melhorias conjuntas nos negócios, em vez de apontar de quem foi a culpa quando um Acordo de Nível de Serviço foi esquecido.

A complexidade da vida, dos sistemas e das interações comerciais tornam atraentes os modelos simples e necessários em cada caso. A simplicidade é simples de dizer, mas pode ser bastante complicada de alcançar. Isso requer conhecimento, capacidade de priorizar e alto grau de flexibilidade e pragmatismo.

Conselho para o Praticante: Mantenha simples, mantenha pragmático, torne plausível e faça o certo. São excelentes lições de vida e para um bom contrato.



Conclusão

O resultado final do trabalho do Dr. Williamson é que o resultado final nem sempre é aparente à primeira vista; vocês têm que olhar para os custos ocultos de fazer negócios, bem como o preço do que você está comprando. Isso inclui entender os custos de contratos mal estruturados e o mau comportamento, como usar uma abordagem muscular para negociar com seus provedores de serviço.

O trabalho do Dr. Williamson também mostra como as empresas podem lidar com a resolução de conflitos. Ele pega conceitos da teoria dos jogos e enfoca-os em torno do próprio processo de contratação - olhando através da "lente do contrato" e como as organizações se comportam quando se trata do contrato e como as pessoas se comportam durante as negociações contratuais.

Os pensamentos do Dr. Williamson sobre terceirização vão além dos números e substanciam o valor de uma abordagem colaborativa e ganha-ganha para contratos de terceirização e contratos 3PL. É um dos melhores trabalhos acadêmicos para mostrar como as estruturas de contrato e governança precisam ser abordadas no desenvolvimento de relações de serviços terceirizados.

A principal razão pela qual o trabalho do Dr. Williamson é tão útil para nós, é que seu trabalho com matemática e modelos econômicos se alinha perfeitamente com o que aprendemos em nossa pesquisa de base de casos aplicada sobre Terceirização Vested, terceirização baseada em desempenho e relacionamentos colaborativos com fornecedores:

- As relações ganha/ganha são obrigatórias quando há requisitos complexos. O ganha-ganha não é apenas uma coisa de bom senso a fazer - mas aplicar o pensamento "muscular" de ganhar-perder na verdade aumenta o custo da terceirização. Chamamos isso de estabelecer uma fundação de WIIFWe (o que **nós** ganhamos com isso) versus WIIFMe (o que existe para **mim**).
- Um acordo de terceirização eficaz deve incluir uma visão compartilhada e um "alinhamento previsto", com resultados desejados claramente definidos e mensuráveis que orientam as decisões de como o empresas trabalham juntas.
- Concentrar-se apenas no preço fornece apenas uma imagem parcial do verdadeiro TCE de uma relação terceirização. As empresas precisam estabelecer modelos de preços transparentes, com incentivos que otimizem compensações de custo/serviço. Esses modelos de precificação devem incluir um plano de gerenciamento de rescisão bem pensado, com o desejo de impulsionar a continuidade do serviço
- A implementação de boas estruturas de governança é essencial. O contrato deve ser visto como uma estrutura flexível, aumentada com uma estrutura de governança bem pensada, projetada para gerenciar o negócio com o entendimento de que o ambiente de negócios provavelmente mudará
- As lições do Dr. Williamson são simples e profundas quando você as reduz à sua essência. Esperamos que mais pessoas compreendam a contribuição de seu trabalho após a leitura deste documento.



Sobre os Autores



Kate Vitasek é uma inovadora reconhecida nacionalmente na prática de gestão e fornecimento da cadeia e terceirização. As abordagens e percepções da Vitasek têm sido amplamente publicadas com mais de 100 artigos em respeitados periódicos acadêmicos e revistas comerciais, como o Journal of Business Logistics, Supply Chain Management Review, Harvard Business Review e Outsourcing Logistics. Seu último livro é uma leitura obrigatória para profissionais sobre como terceirizar melhor – Vested Outsourcing: Five Rules that will Transform Outsourcing.

Vitasek é membro do corpo docente do Centro de Educação Executiva da Universidade do Tennessee. Foi reconhecida como uma “Mulher em Movimento em Comércio e Transporte” por sua liderança na profissão e foi recentemente homenageada como “Mulher de Influência Internacional” pela Global Executive Women”. Atuou no Conselho de Administração do Conselho de Abastecimento Chain Management Professionals e foi chamada de “Rainmaker” por seu esforço incansável em educar a profissão da cadeia de suprimentos. Ela pode ser contatada em kvitasek@utk.edu.



Karl Manrodt é professor de Logística na Georgia College & State University. Seus interesses de pesquisa giram em torno do papel da informação em sistemas logísticos, métricas e mediação de desempenho e fornecimento estratégico. Autor de três livros e mais de 50 artigos acadêmicos, suas publicações têm aparecido em jornais como Supply Chain Management Review, Transportation Journal, the International Journal of Physical Distribution and Materials Management, Interfaces, and the Journal of Business Logistics. Seu estudo anual sobre tendências em logística está agora em seu 19º ano, tornando-se um dos estudos contínuos mais longos nesta disciplina. Seu estudo sobre métricas de armazenamento está em seu 7º ano. Dr. Manrodt foi reconhecido como um “2004 Rainmaker” pela revista DC Velocity e em 2005 foi agraciado com o Prêmio Eugene Bishop por Excelência em Sustentabilidade Acadêmica pelo College of Business da Georgia Southern University. Atuou no Conselho de Administração do Conselho de dos Profissionais de Gestão da Cadeia de Suprimentos, bem como outras funções de liderança com o Conselho de Pesquisa em Educação de Armazéns. Além de atuar como editor, revisor e no conselho editorial de numerosas revistas acadêmicas e profissionais, fez mais de 150 apresentações em seis continentes. Ele pode ser alcançado em: Karl.Manrodt@gcsu.edu.

DESVENDANDO OLIVER

Dez Lições Para Melhorar a Terceirização Colaborativa



Richard Wilding é o presidente (professor titular) em Risco da Gestão da Cadeia de Suprimentos do Centro de Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, da Cranfield School of Management U.K. Richard trabalha com empresas europeias e empresas internacionais em projetos de logística e cadeia de suprimentos em todos os setores. É um apresentador altamente aclamado e fala regularmente nas Conferências Industriais Industriais e realizou turnês de palestras pela Europa e Ásia a convite de Universidades e Confederações da Indústria locais. Publicou amplamente na área de gerenciamento da cadeia de suprimentos e é Assessor Editorial de um grande número das principais revistas da área.

No European Supply Chain Distinction Awards 2008, o professor Wilding recebeu o "Prêmio de Distinção por Liderança de Pensamento e Serviço de Gestão da Cadeia de Suprimentos". Em 2010 sua biografia foi inscrita em "Who's Who" descrito como "livro de referência mais famoso da Grã-Bretanha" para aqueles que "atingiram o auge da excelência em seu campo" e "demonstrou significado duradouro."

As áreas especiais de interesse de Richard incluem a criação de ambientes de negócios, reduzindo a vulnerabilidade e risco da cadeia de suprimentos, tempo de compressão e técnicas para alinhar as cadeias de abastecimento para maximizar o valor do cliente e reduzir custos. Ele pode ser contatado em: r.d.wilding@cranfield.ac.uk.



Tim Cummins é o fundador e CEO da International Association for Contract & Commercial Management (IACCM), uma organização sem fins lucrativos que tornou-se o fórum global para a inovação nas relações e práticas comerciais. O IACCM oferece insights multi-setoriais, multifuncionais e multinacionais ao complexo mundo dos negócios e negociações em um momento de inigualável mudança. O interesse de Tim por história, política e desenvolvimento social são aliadas ao fascínio pela comunicação e pela escrita que lhe permitem trazer insights e ideias úteis sobre a evolução da organização empresarial, motivação e gestão ao tecido empresarial e aos membros do IACCM. Ele pode ser contatado em tcummins@iaccm.com

Um agradecimento especial

Os autores gostariam de agradecer a várias pessoas por sua assistência neste white paper. Isso inclui o Dr. Ted Stank, da Universidade do Tennessee e Bill DiBenedetto por sua experiência em edição. Nós gostaríamos também de agradecer a Joe Tillman, Dr. Rod Thomas e Tracy Currie por sua visão.



Bibliografia

Buchanan, James M. "Game theory, mathematics, and economics." *Journal of Economic Methodology* 8, no. 1 (March 2001): 27-32.

IACCM, 2010 "Contract Negotiations Continue To Undermine Value," Ridgefield, CT.

Macneil, Ian R., 1968, 'Contracts: Instruments For Social Cooperation', F B Rothman, South Hackensack, N.J.

Vitasek, Kate, with Michael Ledyard and Karl B. Manrodt [Vested Outsourcing: Five Rules that Will Transform Outsourcing](#) Palgrave Macmillan, New York, New York.

Williamson, Oliver E. "Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management." *Journal of Supply Chain Management* 44, no. 2 (April 1, 2008): 5-16.

Williamson, Oliver E. and Ostrom, Elinor. "Economic Governance: the organization of cooperation." *The Prize in Economic Sciences 2009 Information for the Public The Royal Swedish Academy of Sciences* (October 12, 2009) <http://nobelprize.org/nobel/prizes/economics/laureates/2009/info.pdf>

Williamson, Oliver E. "The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract." *Journal of Economic Perspectives* 16, no. 3 (Summer 2002): 171-195



Recursos Adicionais

Vested Outsourcing site: www.vestedoutsourcing.com/

Oliver Williamson:

Nobel Prize Lecture (video) –[http://nobelprize.org/nobel prizes/economics/laureates/2009/williamsonlecture.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2009/williamsonlecture.html)

Slides: [http://nobelprize.org/nobel prizes/economics/laureates/2009/williamson-lecture-slides.pdf](http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2009/williamson-lecture-slides.pdf)

Williamson, O.E. "Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management," *Journal of Supply Chain Management*, Volume 44, Issue 2 (p 5-16)

<https://www.iaccm.com/news/contracting-excellence-journal/?newsletterid=65>

2009 Nobel Prize Laureates: Williamson, Ostrom [http://nobelprize.org/nobel prizes/economics/laureates/2009/press.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2009/press.html)

Wilding, R.D. & Humphries A. "Understanding collaborative supply chain relationships through the application of the Williamson organisational failure framework" *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 36 No.4 (2006) pp.309-329.

Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, NY.

Williamson, O. E. (1979), "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law & Economics*, vol. 22, no. 2, pp. 233-261.

Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, The Free Press, Glencoe, IL. (All web links are valid at the date of production May 2010)

© Vested Outsourcing 2010

978-0-9845939-0-3

DESVENDANDO OLIVER
 Dez Lições Para Melhorar a Terceirização Colaborativa



For More Information

The University of Tennessee is highly regarded for its Graduate and Executive Education programs. Ranked #1 in the world in supply chain management research, researchers have authored seven books on the Vested business model and its application in strategic sourcing.



We encourage you to read the books on Vested, which can be found at most online book retailers (e.g., Amazon, Barnes and Noble) or at www.vestedway.com/books.

For those wanting to dig deeper, UT offers a blend of onsite and online courses including a capstone course where individuals get a chance to put the Vested theory in practice. Course content is designed to align to where you are in your journey ranging from Awareness to Mastery. For additional information, visit the University of Tennessee’s website dedicated to the Vested business model at <http://www.vestedway.com/> where you can learn more about our Executive Education courses in the Certified Deal Architect program. You can also visit our research library and download case studies, white papers and resources. For more information, contact kvitasek@utk.edu.



* Prerequisites for *Creating a Vested Agreement* class are:

Five Rules, Is Vested Right?, Getting Ready, and the Vested 3-Day Executive Education Course



Be working with a Vested Center of Excellence

DESVENDANDO OLIVER
Dez Lições Para Melhorar a Terceirização Colaborativa



~~~~~  
Portuguese Version Published Fall 2022 by:  
University of Tennessee  
Haslam College of Business  
ISBN: 978-1-959858-37-9

© Kate Vitasek, Karl Manrodt, Ph.D., Richard Wilding and Tim Cummins 2022

The authors have chosen to make this paper is accessible through the Creative Commons under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

Please feel free to share this valuable resource. If you chose to use any information from this paper, please provide proper attribution.

Unpacking Oliver [white paper]. The University of Tennessee, Haslam College of Business. Fall 2022.

To learn more about Vested, visit the University of Tennessee's dedicated website at [www.vestedway.com](http://www.vestedway.com)