Como terceirizar para transformar

Todos os aspectos da implementação da mais ousada forma de terceirização, que passa por estabelecer uma verdadeira parceria e que pode trazer recompensas significativas. ***Estudo Accenture***

Há pouco mais de uma década, a Eastman Kodak sacudia o mundo corporativo ao anunciar um acordo de US$ 250 milhões, por dez anos, para terceirizar suas atividades de tecnologia da informação (TI). Os principais objetivos eram reduzir custos e permitir que a direção concentrasse sua atenção em atividades essenciais. Desde então, o número de acordos de terceirização –e seu valor– dispararam.

O que mais avança, entretanto, não são os números ou o tamanho dos acordos, é a natureza deles. Embora alguns executivos ainda utilizem a terceirização como um instrumento grosseiro para alijar atividades não importantes e reduzir custos, outros têm adotado uma abordagem muito mais sofisticada.

Das 26 empresas ouvidas no estudo da Accenture, 65% estão envolvidas em relacionamentos de colaboração com sócios de terceirização para criar operações de apoio de alto desempenho que as mantenham atualizadas com as melhores práticas do setor.

Com isso, os benefícios da terceirização se multiplicaram. Empresas que utilizam plenamente a terceirização conseguem reduções de custo da ordem de 50% em média –em comparação com 20% em meados da década de 1990. E essas organizações ainda obtêm acesso a novas capacitações, melhoram seus níveis de serviço e aumentam sua capacidade de responder às constantes transformações do mercado.

Muitas empresas vão além. Quase um terço das companhias que estudamos fez parceria com fornecedores de serviços de terceirização não apenas para reformular os processos de apoio, como também para melhorar significativamente os processos mais cruciais para o

Sinopse

■ A terceirização de processos administrativos, vista como estratégica, já significa um passo além em relação às formas convencionais de terceirização. No entanto, inúmeros presidentes de empresas ao redor do mundo a estão utilizando de maneira ainda mais ousada: para alcançar uma melhoria rápida e sustentável no desempenho da empresa como um todo.

■ Trata-se da terceirização voltada para transformar o negócio ou terceirização transformacional, que vem sendo conhecida internacionalmente como BTO *(business transformation outsourcing)*. Nesse novo tipo de terceirização, o conceito convencional de "terceirizado" é substituído pela idéia de "parceiro de terceirização". E esse parceiro assume novos papéis no relacionamento, compartilhando riscos com a empresa contratante, aceitando fazer acordos flexíveis e empreendendo o automonitoramento, entre outros diferenciais. Em contrapartida, a contratante precisa mudar radicalmente sua abordagem –por exemplo, trocando o controle pela transparência e compartilhando com os parceiros os benefícios. Tudo em nome da inovação e da mudança.

■ O estudo que mostra essa nova realidade foi conduzido pela firma de consultoria Accenture e se baseia em entrevistas com executivos intimamente envolvidos com as experiências de terceirização de 26 empresas. Destas, 65% estão sediadas nos Estados Unidos e 35% na Europa ou na Ásia. A grande maioria (73%) é do setor privado. O quadro da página 94 mostra a evolução da terceirização. O estudo foi escrito pelos consultores Jane Linders, Martin Cole e Alvin Jacobson, todos da Accenture.

sucesso. Essas parcerias empregam diferentes mecanismos, mas apresentam uma característica comum: transformar empresas inteiras.

Essencialmente, o que denominamos "terceirização voltada para a transformação do negócio" ou "terceirização transformacional" (BTO, do inglês *business transformation outsourcing*) é um programa destinado a mudar a maneira pela qual uma empresa funciona, utilizando a terceirização como forma de alcançar uma melhoria do desempenho geral rápida, sustentável e radical.

As empresas que adotam essa abordagem iniciam o processo com uma agenda estratégica arrojada. Compartilham riscos e ganhos com um parceiro de terceirização ao colaborar para transformar processos de negócio essenciais em armas competitivas. Os resultados, por sua vez, são traduzidos por ganhos no preço das ações, na posição de mercado e no retorno sobre o capital *(veja quadro abaixo)*.

Abordagem diferenciada

A terceirização transformacional alcança resultados rápidos ao integrar cinco componentes-chave:

1. Liderança do nível corporativo mais alto. Em todos os casos estudados, o presidente da empresa foi a força por trás do programa de mudança.

Esses executivos assumiram papéis ativos a fim de superar obstáculos, lidar com a resistência, redirecionar recursos e dominar novas habilidades –ao mesmo tempo que se certificavam de que o negócio existente não sofreria com o processo.

2. Agenda estratégica arrojada. A terceirização transformacional significa grandes mudanças, que acontecem rapidamente. Sem novas agendas radicais, os executivos têm pouca esperança de alcançar as mudanças "cataclísmicas" que pretendem fazer.

É preciso romper com os canais estratégicos de sua empresa para aproveitar novas fontes de valor. Além disso, esse caminho é projetado para implantar estratégia em ritmo

Saiba mais

Resultados mensuráveis

Que resultados os presidentes de empresas podem esperar da terceirização voltada para a transformação do negócio? Com base na experiência da Archer e de outras companhias, há certos benefícios que parecem típicos

Melhoria radical do desempenho de toda a empresa. Uma companhia multinacional de serviços financeiros havia descido de uma posição dominante no mercado para o meio do bolo, e novas empresas mais ágeis estavam à espreita para abocanhar partes de seu negócio. Então, ela empreendeu por três anos um rigoroso programa de terceirização voltada para transformar o negócio. Suas margens operacionais aumentaram de US$ 151 milhões para US$ 370 milhões; sua participação no mercado subiu de 19% para 28%; o valor dos ativos sob sua administração cresceu 64%; e o preço de suas ações duplicou.

Menor tempo de chegada ao mercado. Uma instituição de financiamento imobiliário da Espanha criou a infra-estrutura operacional para se tornar um banco de serviços completos em menos de um ano.

Aumento da capacidade de inovação com o acesso a habilidades, recursos e conhecimento do setor de atividade. O fornecedor de terceirização que recebeu da prefeitura de Chicago, EUA, a incumbência de controlar o estacionamento na cidade utilizou computadores de mão que imprimiam as multas no local, os quais estavam conectados a um banco de dados central para o acompanhamento. A porcentagem de multas pagas quadruplicou, trazendo para a cidade um valor adicional de US$ 60 milhões.

Capacitações básicas aperfeiçoadas. Com essa terceirização mais profunda, a Bolsa de Valores de Londres criou uma plataforma de negociação confiável e de pronta resposta à mudança.

Posicionamento competitivo reforçado. Uma importante companhia de telecomunicações com atuação mundial passará de fornecedora de serviços de voz do tipo *commodity* a empresa de transmissão de dados por Internet, graças à nova infra-estrutura que outra organização, especializada em redes e comunicações, está construindo para ela.

Risco compartilhado. A empresa de telecomunicações citada não pagará a fornecedores de redes pelas novas capacitações até estas estarem prontas para gerar receita.

Embora a terceirização voltada para a transformação do negócio não seja o único fator responsável por esses resultados, todos os executivos responsáveis por tais programas dizem que ela é um elemento decisivo para isso.

A transformação rápida de um negócio sempre pressupõe repassar os processos fundamentais para as mãos de alguém especializado

acelerado. Quer sozinhos, quer com seu parceiro de terceirização, os executivos desenvolvem um conjunto motivador de imperativos estratégicos para a empresa e então utilizam a terceirização transformacional para implementá-lo rapidamente.

3. Estrutura financeira inovadora. A estrutura financeira do "acordo de transformação" deve servir a dois propósitos: primeiro, prover o investimento necessário ao melhor custo de capital possível; depois, motivar o compromisso do parceiro de terceirização ao alinhar metas, distribuir riscos e prometer recompensas. Os acordos de terceirização transformacional exigem que cada parceiro tenha uma participação considerável no jogo.

Os acertos de financiamento inovadores variam de acordo com as organizações envolvidas. Algumas estabelecem *joint ventures*, em que se cria uma unidade independente para abrigar as pessoas que transformarão os processos fundamentais. O terceirizado também pode comprar ativos da empresa contratante e arrendá-los de volta com o passar do tempo. Isso retira ativos do balanço da companhia e produz uma melhoria rápida no retorno sobre os ativos (ROA, na sigla em inglês).

4. Transformação dos processos fundamentais. A maioria das empresas tenta distinguir os processos essenciais e não-essenciais para decidir o que é adequado terceirizar. Em um ambiente de negócios dinâmico, essa não é necessariamente a distinção importante.

Para transformar rapidamente um negócio é preciso repassar os processos fundamentais para as mãos de alguém especializado, capaz de lhe conferir competitividade. A terceirização faz toda a diferença, porque um parceiro de negócio qualificado e altamente motivado pode impulsionar a mudança de forma mais agressiva do que a própria empresa.

Por exemplo: o presidente da Archer *(veja quadro da página anterior)* reconheceu que tinha de transformar os canais de distribuição, os *call centers*, as operações das filiais e os processos administrativos para reverter a derrapada no desempenho da empresa. Para ele, a tecnologia da informação era de importância crucial para todas essas atividades, e ele reconheceu que seu pessoal interno não conseguiria administrar a transformação exigida. O caminho escolhido foi o da terceirização.

5. Foco nos resultados da empresa. Enquanto a terceirização colaborativa visa economias de custo, níveis de serviço e capacidade de suporte, a terceirização transformacional busca especificamente resultados que os acionistas –e concorrentes– possam ver *(veja quadro da página seguinte)*. As empresas que querem mudanças significativas estabelecem metas como duplicação dos lucros ou domínio de mercado.

Implementação de ponta a ponta

Um banco europeu tinha uma estratégia para expandir sua participação de mercado, mas carecia da experiência, qualificações e recursos para alcançar tal objetivo. Um varejista dos Estados Unidos ambicionava expandir sua participação de mercado, porém, de forma semelhante, não possuía as capacitações de TI necessárias.

Ambas as empresas buscaram a parceria de terceirizados para concretizar suas metas. A capacidade de "fazer acontecer" da terceirização transformacional é o que a distingue da consultoria de estratégia. É uma grande aposta, e a diferença está na execução.

O processo de terceirização é composto de quatro estágios: elaborar o acordo, administrar a transição, transformar os processos fundamentais e explorar as novas capacitações.

Como elaborar o acordo

Esse tipo de terceirização deve ser adequado às circunstâncias específicas que cada empresa enfrenta. Os acordos eficazes freqüentemente incorporam medidas criativas, tais como financiamento de terceiros, novas entidades jurídicas ou soluções patrimoniais destinadas a maximizar benefícios e distribuir riscos. Estas são as iniciativas tomadas pelos executivos:

1. Procurar um aliado estratégico, não um fornecedor convencional. A prioridade é dos parceiros de negócio que escutam, dão antes de receber e se esforçam para dizer a verdade sem rodeios.

O parceiro ideal de terceirização tem qualificações holísticas: capacidade de implantação estratégica e habilidades operacionais robustas, bem como experiência no setor específico. As empresas que possuem uma forte rede de alianças também podem incluir rapidamente os subcontratados corretos no negócio. Entretanto, os executivos exigem que seu parceiro de terceirização administre os subcontratados e se responsabilize pelo desempenho deles.

2. Aproveitar a "marca" do parceiro. Os executivos querem contar com a sólida reputação de seu parceiro de terceirização por trás do programa para gerenciar o risco operacional. Seu bom nome também pode acrescentar credibilidade de mercado à iniciativa e ajudar a atrair empresas de serviços financeiros para custear a transformação.

3. Alinhar incentivos e resultados. A maioria dos contratos de terceirização inclui bônus e multas com base na obtenção de níveis de serviço mínimos. A terceirização transformacional, por sua vez, tem por objetivo resultados que afetem toda a empresa, tais como participação de mercado e retorno sobre o patrimônio.

Os executivos devem criar uma situação do tipo ganha–ganha de forma que eles e seu parceiro de negócio se beneficiem quando o ponteiro do marcador de resultados entrar na zona verde.

A remuneração do parceiro no acordo com o banco europeu citado estava vinculada ao patrimônio total do banco. Com o crescimento do negócio, aumentou também a participação do parceiro.

4. Fazer acordos flexíveis. A maioria dos programas de terceirização transformacional envolve um cuidadoso processo de seleção de parceiro, diferentemente da negociação de contrato formal, típica de uma terceirização convencional.

Como administrar a transição

Depois de montar e assinar o acordo, os executivos passam a transferir pessoas e processos para seu parceiro de negócio –ou para a *joint venture* criada. Começar o programa

Perspectiva histórica

A evolução da terceirização

	Terceirização convencional	Terceirização colaborativa	Terceirização transformacional
Objetivo	■ Repassar funções de apoio para um fornecedor especialista a fim de reduzir custos e concentrar os executivos nas questões centrais	■ Atualizar processos não-centrais com o objetivo de reduzir despesas e propiciar maior flexibilidade para responder às constantes mudanças do negócio	■ Transformar a maneira pela qual a empresa funciona, de forma a alcançar uma melhoria do desempenho drástica e sustentável por toda a empresa
Papel do parceiro	■ Executar a função de apoio	■ Responsabilizar-se pelo redesenho e pelo gerenciamento dos processos não-centrais	■ Colaborar para transformar o negócio
Abordagem	■ Serviços padronizados ■ Taxa de serviço baseada em transações ■ Escala e escopo de serviços reduzidos	■ Serviços flexíveis e personalizados ■ Preço baseado no valor obtido ■ Serviços escalonáveis para atender às constantes mudanças do negócio	■ Serviços integrados para mudar o negócio radicalmente ■ Estrutura financeira baseada em resultados; compartilhamento de riscos ■ Prestação de serviço acelerada
Benefícios típicos	■ 20% de redução de custos ■ Acesso às melhores práticas ■ Melhores oportunidades de carreira ■ Melhor enfoque gerencial ■ Nível de serviços igual, mas uniforme ■ Risco financeiro compartilhado	■ 50% de redução de custos ■ Acesso a qualificações competitivas ■ Melhoria das oportunidades de carreira ■ Melhoria do foco gerencial ■ Nível de serviço mais alto e uniforme ■ Maior flexibilidade e velocidade ■ Risco operacional compartilhado	■ 50% de redução de custos ■ Acesso a qualificações críticas ■ Melhores oportunidades de carreira ■ Melhor enfoque gerencial ■ Nível de serviços superior e uniforme ■ Maior flexibilidade e velocidade ■ Risco estratégico compartilhado ■ 50% de aumento de participação no mercado ■ Duplicação da receita ■ Mudança na base de concorrência

de terceirização transformacional com o pé direito significa executar a transição de maneira eficaz. Se esse período for marcado por interrupções de serviço, atrasos, reclamações de clientes ou problemas operacionais, os danos podem ser irreparáveis. Por isso mesmo, é importante seguir os passos desta etapa:

1. Designar claramente a liderança e o controle. A transição dos funcionários para uma nova organização é mais parecida com o que acontece durante uma aquisição do que durante uma fusão.

Nesse momento, os executivos já determinaram que seu parceiro de terceirização ficará encarregado de processos específicos. Os funcionários precisam entender isso. Somente depois de as rédeas terem sido passadas é que o parceiro de terceirização assume a responsabilidade por sua parte no acordo.

2. Comunicar, comunicar, comunicar. As empresas que cumprem melhor essa tarefa são aquelas que gastam tempo considerável com seu pessoal. Elas se comunicam com grandes grupos, com departamentos.

Os gerentes responsáveis pelo programa de terceirização, por sua vez, comunicam-se pessoalmente com cada indivíduo envolvido. A gestão inteligente desse processo pode ajudar a transformar a resistência inicial dos funcionários em energia e entusiasmo.

3. Não "piscar". Um plano de comunicação eficaz ajudará os funcionários a superar parte de sua ansiedade, mas ainda assim pode haver problemas. O CEO deve permanecer fiel a sua decisão de avançar a um ritmo que outros executivos podem achar incômodo –ainda que isso signifique a substituição desse pessoal por indivíduos da empresa parceira.

Como transformar os processos fundamentais

A transformação significa fazer de uma função ou processo corriqueiro uma operação de primeira classe. Em geral, isso envolve submeter operações cotidianas a uma rigorosa disciplina para torná-las confiáveis e economicamente viáveis, enquanto são direcionados recursos para novas atividades que ofereçam maior retorno. Para levar a cabo essa etapa, é necessário:

1. Estabelecer expectativas claras. A transformação acarreta mudança não só para os funcionários, mas também para os executivos, que devem confiar na organização parceira. Mesmo que os executivos esperem que o programa propicie melhores serviços no longo prazo, eles devem certificar-se de que seus gerentes entendam como as novas disciplinas afetarão os serviços no curto prazo.

2. Unir recursos e trabalhar lado a lado. Trabalhar na linha de frente de um programa de transformação é um desafio. Os executivos tarimbados preferem uma abor-

Teste

Esse tipo de terceirização funciona para sua empresa?

Se você responder "Sim" a todas as perguntas, a terceirização voltada para a transformação do negócio pode funcionar em seu caso

1. Sua empresa precisa de uma mudança radical para ser competitiva em seu setor?	Sim	Não
2. A velocidade é um fator crítico na implantação dessa mudança radical?	Sim	Não
3. Você está disposto a patrocinar a iniciativa pessoalmente?	Sim	Não
4. Você está preparado para aceitar uma transição difícil?	Sim	Não
5. Você tem carência das pessoas e das qualificações necessárias para conseguir efetivar a iniciativa?	Sim	Não
6. Você quer realmente trabalhar com um parceiro para consegui-lo, ainda que isso signifique ceder algum controle a esse parceiro?	Sim	Não
7. Você está disposto a compartilhar os benefícios com seu parceiro?	Sim	Não

Mesmo que você não esteja totalmente pronto para entrar num acordo de terceirização transformacional, veja como aproveitar a tendência nessa direção:

- Desafie seu pessoal a identificar oportunidades inovadoras que são bloqueadas por maus processos.
- Faça uma lista dos serviços e recursos que o encantariam se seu atual fornecedor de serviços de terceirização os oferecesse a você.
- Aprenda os caminhos da terceirização transformacional fazendo de um acordo convencional uma parceria de negócio.

Os acordos eficazes freqüentemente incorporam medidas criativas, tais como financiamento de terceiros

dagem baseada no trabalho conjunto, em que as distinções entre as equipes da empresa e do terceirizado praticamente desaparecem.

3. Impulsionar melhorias de desempenho. Algumas companhias se perderam na tentativa de acompanhar centenas de indicadores. Os executivos devem escolher quatro ou cinco medidas-chave e utilizá-las para impulsionar o progresso. Depois, periodicamente, têm de revisar os parâmetros externos para se certificar de que sempre sabem o que é "excelente". Quando alcançada a meta, pagam-se prêmios para todos. O próximo passo é aumentar o nível das metas, e assim por diante.

Como explorar as novas capacitações

A transformação dos processos fundamentais faz com que eles passem de obstáculos a impulsionadores. O real valor está na alavancagem dessas novas capacitações para implantar a agenda estratégica geral da empresa.

Atualmente, na maioria dos setores, isso significa mirar um alvo móvel. Os executivos vão querer trabalhar com seu parceiro de terceirização para explorar conjuntamente novas maneiras de agregar valor a partir dos processos, tecnologia e pessoas reciclados. Eis algumas:

1. Envolver os funcionários. Não basta que os funcionários se sintam "a bordo". Cada um deve assumir responsabilidades por trabalhar em conjunto de forma inteligente.

2. Aproveitar os parceiros do parceiro. Uma vez que a meta é obter soluções abrangentes, os executivos devem utilizar a rede de fornecedores de seu parceiro de terceirização e se valer deles para resolver problemas.

3. Exigir inovação contínua. Manter o valor criado com a iniciativa de terceirização é um processo contínuo que requer renovação constante. Em todos os casos que estudamos, os executivos pediram ao parceiro de negócio que alimentasse a inovação com opiniões provocadoras sobre as tendências do setor e com novas idéias para o relacionamento.

A gestão do relacionamento

Quando perguntamos aos executivos qual o segredo de uma terceirização eficaz, todos deram a mesma resposta: confiança. Um relacionamento aberto e confiável é o que permite aos executivos partilhar o controle com seu parceiro de negócio. No entanto, a maioria deles, mesmo os veteranos da terceirização colaborativa, construiu relacionamentos de confiança de maneira intuitiva –com variados níveis de sucesso.

A terceirização transformacional não deixa margem para erros nessa tarefa crucial. Os executivos precisam administrar os relacionamentos deliberadamente em quatro aspectos:

1. Negociações de contrato. No início do relacionamento –e toda vez que repassam o contrato–, os executivos aproveitam para discutir os objetivos-chave e as medidas de sucesso, como se certificar de que ambos os parceiros possuem um interesse no jogo e de que maneira lidarão com as grandes transições.

Essas discussões francas estabelecem o tom para um diálogo aberto e honesto no futuro. A delegação das negociações de contrato a uma equipe jurídica excessivamente agressiva pode garantir um preço melhor, mas também levar a um relacionamento menos bem-sucedido.

Um presidente de empresa inteligente certamente lançará mão de assessores jurídicos, financeiros e operacionais, porém supervisionará pessoalmente o processo de contratação.

2. Registro de desempenho. Os parceiros de negócio ganham credibilidade com seu desempenho avaliando regularmente os progressos em relação a determinadas metas, tais como retenção de clientes e velocidade de lançamento de produtos.

Não se trata apenas de estabelecer e cumprir promessas, mas de como utiliza essas informações a fim de transformar o desempenho numa ferramenta para a gestão do relacionamento. Como observou um executivo: "Periodicamente lembramos uns aos outros que o que conseguimos foi difícil e significativo. Isso nos motiva e nos ajuda a continuar trabalhando juntos".

3. Governança estratégica. Administrar um relacionamento de terceirização que visa a transformação do negócio significa mapear, conjuntamente, o curso estratégico do negócio à medida que a transformação avança.

Os executivos devem utilizar a rede de fornecedores de seu parceiro de terceirização e se valer deles para resolver problemas

4. Relacionamentos pessoais. Os relacionamentos não são lineares; movem-se em ciclos. Há etapas positivas e, de repente, ocorre algum incidente grave ou a saída de um participante importante e o relacionamento entra numa espiral descendente. Os executivos dos dois lados criam laços reais quando trabalham lado a lado para transformar o negócio.

Como medir o sucesso: indicadores e incentivos

A sabedoria convencional dos negócios diz que bons executivos combinam responsabilidade com controle. Há algo mais gratificante do que poder medir e recompensar alguém por alcançar os resultados que você lhe pediu que gerasse?

Na terceirização convencional, isso funciona muito bem. Você passa uma operação de rotina a um terceirizado que possui a capacitação e a escala certas para tocá-la como se deve, estabelece os parâmetros de desempenho, define claramente as economias de custos e os níveis de serviço desejados e elabora um contrato que especifica o pagamento que o terceirizado receberá por fazê-lo funcionar.

Contudo, à medida que os executivos utilizam a terceirização de cunho mais estratégico, deparam com pelo menos três novos desafios em relação a indicadores e incentivos, a saber:

1. Eles não possuem, de início, um domínio completo do processo terceirizado. Na terceirização que visa a transformação do negócio, é provável que os executivos peçam a seu parceiro que assuma funções e processos que precisam ser aperfeiçoados radicalmente. Mesmo que, no passado, tenham sido estabelecidos parâmetros de desempenho, estes deixam de ser relevantes.

Por exemplo, uma empresa de telecomunicações terceirizou seus processos de faturamento a um parceiro, cuja primeira tarefa foi entender o que deveria fazer. Antes, o faturamento da empresa de telecomunicações era feito por sete departamentos distintos em diferentes unidades organizacionais –e nenhuma destas havia medido seu próprio desempenho.

2. As interdependências dos processos de negócio complicam o panorama. Nos relacionamentos de terceirização voltados para a transformação do negócio, o processo terceirizado não é um componente independente da organização. Seu papel estratégico o vincula a outros processos de negócio de maneira complexa. Qual é o resultado disso? As próprias ações da empresa contratante têm impacto direto sobre o que o parceiro consegue realizar.

3. A necessidade de flexibilidade interfere nos indicadores simples. No melhor dos mundos, a terceirização voltada para transformar o negócio lança a empresa numa aventura estratégica ousada e, freqüentemente, arriscada. Com pouquíssimas exceções, isso significará enfrentar novas condições de mercado. Adequar-se aos novos requisitos é exatamente o que o parceiro terceirizado deve fazer, mas a empresa contratante ainda terá de lidar com os indicadores operacionais básicos.

Para abordar tais questões, os executivos que realmente almejam a transformação do negócio modelam seu relacionamento junto com o parceiro terceirizado. Em vez de se limitar a um relacionamento contratual distanciado ou meramente colaborativo, eles insistem em comprometimento.

A gestão desse tipo de relacionamento certamente utiliza indicadores e incentivos que mantenham os interesses do parceiro intimamente alinhados com os da empresa, com o foco em alcançar as metas.

Em um relacionamento de terceirização voltada para transformar o negócio, as partes renunciam ao conforto e à segurança de trabalho claramente especificados na busca de melhorias de desempenho excepcionais por toda a empresa. Isso significa que é preciso estabelecer novos indicadores gerais e elaborar um conjunto de incentivos totalmente novo e atraente.

Quando a meta é a transformação do negócio, a única medida relevante é o desempenho deste. Quer o indicador escolhido seja o lucro por ação, o valor para o acionista, a capitalização de mercado ou o valor econômico agregado (EVA, na sigla em inglês), os executivos medem o sucesso por quanto valor é criado para o negócio.

Além disso, diferentemente da terceirização convencional, a terceirização voltada para transformar o negócio deve gerar benefícios para as duas partes: o contratante e o terceirizado. Assim, cada parceiro se esforça –e até corre riscos– para se certificar de que o outro seja bem-sucedido.

Se, na terceirização convencional, as empresas se restringem a um conjunto estrito de incentivos financeiros para motivar seus parceiros –bônus e multas, compartilhamento de ganhos e de dificuldades–, num relacionamento transformacional, os participantes precisam de mais do que apenas motivação; eles precisam de inspiração. Isso significa incentivos que os afetem emocionalmente.

Por quê? Porque os participantes colocam seus nomes em jogo, apostam o próprio dinheiro no resultado e invocam toda a força das estruturas de incentivo para propiciar recompensas individuais.

Novas abordagens

O apoio a um relacionamento de terceirização voltada para transformar o negócio exige, contudo, mais do que novos indicadores de mensuração e incentivos orientados para resultados. Afinal, o foco muda de atingir metas para apresentar o melhor desempenho possível. Para tanto, os executivos dos dois lados devem concordar quanto a metas que não podem garantir em organizações que não controlam –e eles apostam suas carreiras no resultado.

Os executivos que aceitam esse desafio também devem usar indicadores e incentivos que deliberadamente dêem apoio a essa agenda. Eles também precisam:

- Descobrir convicções compartilhadas que possam inspirar todos os envolvidos.
- Usar o planejamento de cenário para fixar o rumo, unir as pessoas e consolidar as aspirações.
- Trocar o controle pela transparência.
- Substituir processos tradicionais por novos processos que rejuvenesçam o comprometimento no decorrer da operação.

Vale lembrar que, não importa quão eficazmente as duas partes articulem sua visão no início do acordo de terceirização voltada para transformar o negócio, as coisas podem ficar obscuras rapidamente. Se pudessem escolher, os executivos, na maioria, evitariam os transtornos de uma transformação sísmica em suas organizações em favor de mudanças paulatinas, agressivas e sustentáveis. Contudo, no volátil ambiente de negócios atual, eles são chamados a mudar seus modelos operacionais com muito maior freqüência do que antes e, portanto, não possuem todas as qualificações e capacitações de que precisam para ter sucesso no novo jogo. As empresas que deixaram de pertencer ao círculo dos vencedores devem cogitar o uso da terceirização transformacional para recuperar sua liderança.

Um dos executivos entrevistados neste estudo fez uma interessante comparação entre a terceirização voltada para transformar o negócio e o golfe: "É como usar um desses novos tacos de golfe de alta tecnologia: eles definitivamente lhe dão uma vantagem, mas a comunidade de golfe hesita em adotá-los porque não são convencionais. No que me diz respeito, enquanto os outros ficam sentados discutindo, eu uso os novos tacos. Eu posso usar essa vantagem".

© Accenture