UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

MILTON FRANCESCONI

CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS PARA PEQUENAS EMPRESAS:
avaliação de uma iniciativa empreendedora de prestação de serviços

Orientador: PROF. DR. MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

SÃO PAULO
2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

MILTON FRANCESCONI

CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS PARA PEQUENAS EMPRESAS:
avaliação de uma iniciativa empreendedora de prestação de serviços

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Francesconi, Milton
Centro de serviços compartilhados para pequenas empresas: avaliação de uma iniciativa empreendedora de prestação de serviços / Milton Francesconi. – São Paulo, 2016.
234 p

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2016.
Orientador: Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.

1. Terceirização 2. Rotinas administrativas 3. Centro de serviços compartilhados 4. Micro e pequena empresa 5. Empreendedorismo 6. Mestrado profissional I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.4058

À minha esposa Meire e aos meus filhos Bárbara e Lucca, pelo carinho e por fazerem parte desta conquista.

Aos meus pais Cesar (*in memoriam*) e Maria da Glória pelos valores transmitidos, que me permitiram chegar até aqui.

Ao meu irmão Sergio por me mostrar o caminho e à minha irmã Celia, pela afinidade e por continuar apostando no nosso empreendimento.

AGRADECIMENTOS

Especialmente à minha esposa Meire, à minha filha Bárbara e ao meu filho Lucca por terem trilhado este desafio ao meu lado, ouvindo, cooperando, incentivando e por terem compreendido minhas limitações de tempo no decorrer do curso.

À minha irmã Celia que, à frente do nosso empreendimento, nunca desistiu, por ter aceitado que eu compartilhasse nossas informações neste estudo acadêmico, por ter me incentivado a buscar soluções e pela promessa, findo este estudo, de praticarmos o exercitado na academia.

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, por ter me guiado neste desafio através de sua experiência, por ter investido tempo e conhecimento na criação conjunta deste trabalho e apostado que poderíamos, a partir deste, trilharmos resultados acadêmicos ainda maiores.

À Prof. Dra. Jane Aparecida Marques, à Prof. Dra. Patricia Viveiros de Castro Krakauer e à Prof. Dra. Priscila Fernandes pelas orientações e à dedicação voluntária em vários momentos, transmitindo preciosos conhecimentos aportados nesta pesquisa.

A todos os professores do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo, que além dos valiosos ensinamentos transmitidos na aplicação de suas disciplinas, me apoiaram na iniciação à produção acadêmica.

Pela presteza no atendimento e dedicação aos alunos, agradeço aos funcionários da FEA, da Biblioteca FEA e, em especial, a Fabiana Caseiro, pela atenção e serviços prestados à frente da Secretaria do Mestrado Profissional em Empreendedorismo.

A todos os colegas da 1ª Turma do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA-USP, pela amizade construída, pela cumplicidade e pelas experiências compartilhadas nesta jornada enriquecedora em nossas vidas.

Pela colaboração em fases cruciais desta pesquisa, agradeço ao apoio técnico e estatístico do Prof. Dr. Ivan Ferraz, ao meu sobrinho Marcos Vinicius pelo suporte na revisão do conteúdo das entrevistas e à colega Renata Castanho pelas suas contribuições na revisão final.

A todos os profissionais que dedicaram parte de seu tempo participando de minhas pesquisas de campo, pela contribuição com suas opiniões e pelo compartilhamento de informações de suas organizações.

Ao parceiro de trabalho Flávio Mendes, que me incentivou em todos os momentos e assumiu a condução dos nossos negócios, permitindo que eu me dedicasse mais aos estudos neste período.

A todos os meus amigos e familiares por terem entendido minha parcial ausência neste período e por terem emanado energias positivas para que eu pudesse lograr êxito.

“Não se preocupe com o fracasso.

Você só precisa acertar uma vez.”

Drew Houston (Cofundador do Dropbox)

RESUMO

A presente pesquisa se ampara no relato da experiência do autor na condução de empreendimento familiar de prestação de serviços de execução de rotinas administrativas para o segmento de micro e pequenas empresas, para responder a seguinte questão de pesquisa: quais os fatores que limitaram o crescimento do negócio IDEALE Serviços? Foi uma hipótese que o uso de serviços compartilhados, largamente empregado em grandes organizações, possibilitaria o crescimento da empresa, o que levou ao objetivo de identificar aspectos que poderão contribuir para a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados para micro e pequenas empresas. O estudo seguiu diretrizes do método de direcionamento para pesquisa profissional, partindo do relato e sistematização da vivência prática do autor para a busca de teorias administrativas que colaboraram com a questão de pesquisa, o que resultou na composição de um referencial teórico multidisciplinar, abrangendo: *marketing* de serviços; venda de serviços; características das pequenas empresas; relações de confiança; terceirização e quarteirização; operações de Centro de Serviços Compartilhados e; qualidade e nível de serviços. Análises entre prática e teoria se seguiram, suficientes para embasar as ações de pesquisa de campo. Por meio de pesquisa qualitativa aplicada ao público de clientes e ex-clientes do empreendimento, foram coletadas impressões, críticas e opiniões sobre o modelo de prestação de serviços. E também, pela realização de uma pesquisa de caráter quantitativo junto ao segmento de micro e pequenas empresas, foi possível identificar necessidades do mercado sobre o tema. Esta dissertação mostrou que é possível a iniciativa de prestação de serviços para micro e pequenas empresas através de um Centro de Serviços Compartilhados, tendo obtido, dentre as conclusões, que: é necessário mudar a cultura da micro e pequena empresa para que venha a aceitar essa modalidade; o pequeno empresário aceita a contratação desse modelo de trabalho se tiver confiança na empresa e nas pessoas que forem atuar nessa prestação de serviços; existe uma dificuldade maior para a adesão das micro e pequenas empresas a rotinas padronizadas, tendo em vista as suas particularidades; prefere-se que o pagamento dessa modalidade seja por valor fixo mensal por um pacote de serviços; por razões de confiança, as pequenas empresas têm dificuldade em aceitar que as atividades sejam executadas por um profissional diferente daquele que fez a venda e; as pequenas empresas podem usufruir de processos integrados, a partir da quarteirização e da consolidação de parcerias entre prestadores de serviços complementares.

Palavras-chave: Terceirização, Rotinas administrativas, Centro de Serviços Compartilhados, Micro e pequena empresa, Empreendedorismo, Mestrado Profissional.

ABSTRACT

This research is based on the author's experience in leading a family business which provided administrative routine services to micro and small companies, in order to answer the following question: which factors limited the business growth of IDEALE Services? It was a hypothesis that the use of shared services, widely used in large organizations should enable the growth of the company, which led to the goal of identifying aspects that could contribute for the implementation of a Shared Services Centre for micro and small businesses. The study followed targeting guidelines for professional research, based on the report and systematization of the living practice of the author in the search for administrative theories that cooperate with the research question, which resulted in the composition of a multidisciplinary theoretical framework, covering: marketing services; sale service; characteristics of small companies; trust relationships; outsourcing and fourth party services; Shared Service Center operations and; quality and level of services. Analysis between practice and theory followed, enough to support the field research activities. Through qualitative research applied to current and former customers of the enterprise, were gathered feelings, criticism and opinions were obtained about the model of provide service. Furthermore, by conducting a quantitative research study with the segment of micro and small companies, it was possible to identify market needs on the subject. This work has shown that the initiative to provide services to micro and small companies through a Shared Services Center is possible, having concluded that: it is necessary to change the culture of micro and small companies in order for them to accept this kind of service; small business owners will adhere the hiring of this work model if they have confidence in the company and the people who are involved; micro and small companies have a greater difficulty in welcoming standardized routines, in view of its special features; it is preferred that the payment of this kind of work is a fixed monthly amount for a service package; due to trust issues, small companies have trouble in accepting these activities to be performed by a different professional than that of the sale and; small companies can take advantage of integrated processes, from fourth party services and consolidation of partnerships between complementary service providers.

Keywords: Outsourcing, Administrative routines, Shared Service Center, Micro and Small Business, Entrepreneurship, Professional Master.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	*Business to Business*
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BPMS	*Business Process Management System*
BPO	*Business Process Outsourcing*
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
EI	Empreendedor Individual
IASB	*International Accounting Standards Board*
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ID	*Identification*
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MPE	Micro e Pequena Empresa
RAP	Rotinas Administração de Pessoal
RCF	Rotinas Contábeis/ Fiscais
RF	Rotinas Financeiras
RFOR	Rotinas com Fornecedores
RH	Recursos Humanos
RSG	Rotinas de Serviços Gerais
RSS	Rotinas de Suporte e Secretariado
SBS	*Shared Business Service*
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SLA	*Service Level Agreement*
SLM	*Service Level Management*
SPSS	*Statistical Package for the Social Sciences*
TAE	Teoria da Aprendizagem Experiencial
TI	Tecnologia da Informação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Lista de serviços oferecidos pela IDEALE Serviços no início de sua operação... 22
Quadro 2 – Clientes dos serviços da IDEALE. 26
Quadro 3 – Matriz de amarração adaptada – 1º ciclo de aplicação. 38
Quadro 4 – Categorias de serviços. 44
Quadro 5 – Modelo 3 Fases de Consumo de Serviços X Processo de Decisão do Cliente..... 46
Quadro 6 – Critério de classificação das empresas por número de funcionários. 51
Quadro 7 – Evolução dos modelos de CSC. 57
Quadro 8 – Sugestão de elementos para um acordo de nível de serviços. 60
Quadro 9 – Matriz de amarração adaptada – 2º ciclo de aplicação. 66
Quadro 10 – Matriz de dimensões metodológicas. 82
Quadro 11 – Matriz de amarração de Mazzon. 85
Quadro 12 – Matriz de amarração adaptada – 3º ciclo de aplicação. 93
Quadro 13 – Categorias de fichas 102
Quadro 14 – Controle de entrevistas realizadas. 107
Quadro 15 – Matriz de amarração adaptada – 4º ciclo de aplicação. 111
Quadro 16 – Caracterização dos respondentes da pesquisa qualitativa. 131
Quadro 17 – Painel de conclusões. 179

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Qualitativa – Referências por macrocategorias e empresas entrevistadas. 130
Tabela 2 – Qualitativa – Perfil dos proprietários. 132
Tabela 3 – Qualitativa – Como a empresa trabalhava antes da IDEALE Serviços. 133
Tabela 4 – Qualitativa – Rotinas mais críticas antes da contratação da IDEALE Serviços. . 134
Tabela 5 – Qualitativa – Fatores motivadores da contratação. 135
Tabela 6 – Qualitativa – A procura por solução e o contato com a IDEALE Serviços. 136
Tabela 7 – Qualitativa – Considerações sobre a contratação, preço e formalização..... 137
Tabela 8 – Qualitativa – Dinâmica I – Situação atual. 138
Tabela 9 – Qualitativa – Com a IDEALE Serviços – Prós e contras. 141
Tabela 10 – Qualitativa – Confiança na especialista. 142
Tabela 11 – Qualitativa – Benefícios. 143
Tabela 12 – Qualitativa – Pós IDEALE Serviços. 144
Tabela 13 – Qualitativa – Opiniões sobre o novo modelo. 145
Tabela 14 – Qualitativa – Dinâmica II – Opiniões sobre a terceirização das rotinas..... 147
Tabela 15 – Qualitativa – Modelo proposto – Sobre precificação e formalização. 150
Tabela 16 – Quantitativa – Empresas respondentes por Estado (UF). 154
Tabela 17 – Quantitativa – Distribuição das empresas respondentes por município. 155
Tabela 18 – Quantitativa – Tempo de existência das empresas pesquisadas. 156
Tabela 19 – Quantitativa – Classificação porte das empresas – Critério de faturamento. 157
Tabela 20 – Quantitativa – Tempo dedicado às atividades administrativas. 159
Tabela 21 – Quantitativa – Envolvimento dos proprietários com rotinas administrativas. ... 161
Tabela 22 – Quantitativa – Compara proporções: dedicação às atividades administrativas.. 162
Tabela 23 – Quantitativa – Cruzamento: envolvimento em rotinas versus tempo dedicado. 163
Tabela 24 – Quantitativa – Situação atual – Totais respondentes por grupo de rotina. 163
Tabela 25 – Quantitativa – Relação perfil da empresa com aplicabilidade das rotinas. 164
Tabela 26 – Quantitativa – Situação atual – Executantes por grupo de rotinas. 165
Tabela 27 – Quantitativa – Situação atual – Onde as rotinas são executadas. 166
Tabela 28 – Quantitativa – Situação atual – Quando as rotinas são executadas. 167
Tabela 29 – Quantitativa – Opiniões sobre terceirização de rotinas administrativas..... 168
Tabela 30 – Quantitativa – Ranking de rotinas a terceirizar. 171
Tabela 31 – Opiniões clientes/ ex-clientes versus mercado MPEs sobre novo modelo. 174

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Pesquisa sobre processos atendidos por meio de CSC. 56
Gráfico 2 – Pesquisa sobre processos terceirizados. 58
Gráfico 3 – Qualitativa – Dinâmica I – Situação atual – Detalhes por rotina. 140
Gráfico 4 – Qualitativa – Dinâmica II – Opiniões s/ terceirização – Detalhes por rotina. 149
Gráfico 5 – Quantitativa – Respondentes por tipo de empresa. 155
Gráfico 6 – Quantitativa – Classificação porte das empresas pelo número de funcionários. 157
Gráfico 7 – Quantitativa – Envolvimento do sócio em rotinas administrativas..... 159
Gráfico 8 – Quantitativa – Opiniões sobre formalização. 169
Gráfico 9 – Quantitativa – Opiniões sobre modelo de faturamento..... 169

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Histórico da iniciativa empreendedora do autor. 21
Figura 2 – Material de divulgação da IDEALE Serviços. 24
Figura 3 – Cadeia de valor. 27
Figura 4 – Representação do contexto da IDEALE Serviços. 29
Figura 5 – Análise de Causa-Efeito: Fatores limitantes do crescimento. 31
Figura 6 – Diagrama da estrutura do trabalho. 35
Figura 7 – Referenciais teóricos aplicados ao contexto do empreendimento. 42
Figura 8 – Modelo das ondulações da confiança. 54
Figura 9 – Modelo de estrutura: Unidades de negócio com CSCs. 56
Figura 10 – Dimensões da gestão de terceiros. 63
Figura 11 – Estrutura de seções do capítulo: Procedimentos metodológicos. 72
Figura 12 – Ciclo de aprendizagem experiencial (Kolb). 73
Figura 13 – Metodologia da problematização – Arco de Maguerez. 74
Figura 14 – Ciclo de desenvolvimento da pesquisa. 75
Figura 15 – Método de direcionamento para Pesquisa Profissional. 76
Figura 16 – Método de direcionamento para Pesquisa Profissional aplicado. 77
Figura 17 – Sequência de aplicação dos métodos. 84
Figura 18 – Matriz de amarração adaptada – Ciclos de aplicação. 88
Figura 19 – Exemplo de aplicação do Diagrama Causa-Efeito. 91
Figura 20 – Exemplo de ficha de rotina administrativa. 101
Figura 21 – Exemplo de ficha avulsa – Rotinas relacionadas ao negócio. 102
Figura 22 – Mapa de situações da aplicação da pesquisa quantitativa. 123
Figura 23 – Estrutura das análises da pesquisa quantitativa. 151
Figura 24 – Pilares conceituais da conclusão no contexto da pesquisa. 178

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E RELATO DA EXPERIÊNCIA 17

1.1 Relato da experiência – Histórico 19

1.2 Relato da experiência – A proposta da IDEALE Serviços 21

1.3 Relato da experiência – Resultados do empreendimento 24

1.4 Representação do contexto 27

1.5 Problemática observada 30

1.6 Questão de pesquisa e objetivos 32

1.7 Justificativa e contribuições 33

1.8 Organização da dissertação 34

2 REFERENCIAL TEÓRICO 37

2.1 *Marketing* e vendas: *Marketing* de serviços 43

2.2 *Marketing* e vendas: Venda de serviços 47

2.2.1 Venda de serviços de consultoria 47

2.2.2 Peculiaridades da venda para empresas 49

2.3 Relacionamento com o cliente: características das pequenas empresas 50

2.3.1 Classificação das empresas 50

2.3.2 Características das MPEs 51

2.4 Relacionamento com o cliente: Relações de confiança 52

2.5 Operações e serviços: Operações de Centro de Serviços Compartilhados 54

2.6 Operações e serviços: Qualidade e nível de serviço 59

2.7 Gestão de parcerias e fornecedores: Terceirização/quarteirização 61

2.7.1 Alinhamento de conceitos 61

2.7.2 Pilares da gestão de terceiros 63

2.7.3 A nova proposta do PL 4.330 65

2.8 Relacionando prática e teoria 65

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO 71

3.1 Direcionamento da pesquisa profissional e sua aplicação 72

3.2 Caracterização dos procedimentos metodológicos adotados 78

3.3 Sequenciamento da aplicação dos métodos 84

3.4 Matriz de Amarração Adaptada 85

3.5 Relato da experiência 90

3.6 Identificação, análise e segmentação do problema 90

3.7 Fundamentação prática: Pesquisa qualitativa com clientes e ex-clientes 92

3.7.1 Definição da estratégia e características do método 97
3.7.2 Definição do público entrevistado – Amostra 99
3.7.3 Processo de desenvolvimento do instrumento de pesquisa 99
3.7.4 O instrumento de pesquisa – Roteiro de entrevista e material da dinâmica 103
3.7.5 Aplicação do instrumento de pesquisa – Realização das entrevistas 104
3.7.6 Análise e apuração dos resultados 107
3.8 Fundamentação prática: Pesquisa quantitativa com o mercado 109
3.8.1 Definição da estratégia e características do método 115
3.8.2 Definição do público entrevistado – Amostra 116
3.8.3 Processo de desenvolvimento do instrumento de pesquisa 118
3.8.4 O instrumento de pesquisa – Questionário 119
3.8.5 Aplicação do instrumento de pesquisa – Questionário de coleta de dados 121
3.8.6 Análise e apuração de resultados 124
3.9 Triangulação 126
4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS 129
4.1 Análises e resultados da pesquisa qualitativa aplicada a clientes e ex-clientes 129
4.1.1 Caracterização das empresas e perfil dos proprietários 130
4.1.2 Considerações sobre o período “Antes da IDEALE Serviços” 133
4.1.3 Considerações sobre o período “Com a IDEALE Serviços” 136
4.1.4 Considerações sobre o período “Pós IDEALE Serviços” 144
4.1.5 Considerações sobre proposta de um novo modelo de prestação de serviços 145
4.2 Análises e resultados da pesquisa quantitativa aplicada a não clientes 151
4.2.1 A pesquisa e o universo das micro e pequenas empresas 152
4.2.2 O perfil das empresas participantes 154
4.2.3 O papel do sócio/proprietário frente às rotinas administrativas de sua empresa 158
4.2.4 Situação atual da execução das rotinas administrativas 163
4.2.5 Opiniões sobre a proposta de terceirização das rotinas administrativas 167
4.3 Análise e resultados da triangulação 172
5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS 177
5.1 Conclusões e recomendações sobre o cliente 180
5.2 Conclusões e recomendações sobre a oferta 183
5.2.1 Elemento: produto 183
5.2.2 Elemento: Preço 184
5.2.3 Elemento: Promoção e educação 185
5.2.4 Elementos: Praça e ambiente físico 185
5.2.5 Elementos: Processo e pessoas 185
5.3 Conclusões e recomendações sobre a venda 186

5.3.1 Primeiro Estágio: pré-compra 186
5.3.2 Segundo Estágio: consumo 187
5.3.3 Terceiro Estágio: pós-compra 188
5.4 Conclusões e recomendações sobre a operação 188
5.5 Conclusões e recomendações sobre as parcerias 190
5.6 Contribuições à teoria 191
5.7 Limitações e estudos futuros 192
REFERÊNCIAS 195
APÊNDICES 201
APÊNDICE 1 – Matriz de amarração adaptada com o resultado dos 4 ciclos 202
APÊNDICE 2 – Qualitativa – Protocolo de ética e autorização. 206
APÊNDICE 3 – Qualitativa – Roteiro de entrevista. 207
APÊNDICE 4 – Qualitativa – Fichas e painéis. 210
APÊNDICE 5 – Qualitativa – Fotos das aplicações das dinâmicas I e II 215
APÊNDICE 6 – Qualitativa – Respostas às perguntas 4.1 e 4.2 com dinâmica I. 217
APÊNDICE 7 – Qualitativa – Respostas à pergunta 5.2 com dinâmica II. 219
APÊNDICE 8 – Quantitativa – Modelo do questionário. 221

1 INTRODUÇÃO E RELATO DA EXPERIÊNCIA

O cotidiano das organizações é constituído pela formulação de estratégias, adoção de políticas, tomadas de decisões, elaboração de planos e condução de projetos, mas também pela execução rotineira de inúmeros processos de trabalho, engrenagens que movem o seu funcionamento de forma sistemática e integrada.

As organizações de médio a grande porte e os grandes conglomerados empresariais globais constantemente se aprimoram para que esses processos de trabalho permeiem por áreas especialistas em sua estrutura organizacional, que sejam praticados com base em procedimentos padronizados, que estejam suportados por sistemas transacionais integrados, que sejam executados por pessoal capacitado e que mecanismos adequados de controle e gestão permitam o seu monitoramento, sob um constante desafio de evolução e pressão por melhorias.

Sobre esta contínua busca pela eficiência operacional, importante contribuição advém do idealizado por Porter (1989), que em sua obra difundiu o conceito de cadeia de valor e estabeleceu um divisor de águas entre os processos estritamente ligados ao negócio e aqueles vinculados ao suporte administrativo da empresa. Quando de sua concepção, Porter (1989), com olhar no setor industrial, rotulou como atividades primárias os processos relacionados ao negócio como: logística interna, operações, logística externa, *marketing* & vendas e serviços e, como atividades de apoio, a soma dos outros processos administrativos como infraestrutura da empresa, processos de recursos humanos, tecnologia e aquisições.

Esforços para excelência administrativa encontraram na conceituação da cadeia de valor um alicerce para a construção de novas práticas. As empresas detectaram, em passado recente, que as execuções fragmentadas dos processos de trabalho pela organização, principalmente daqueles de apoio, comuns em todas as empresas, poderiam ser otimizadas se tarefas repetitivas e presentes em vários setores de sua estrutura pudessem ser concentradas e trabalhadas em escala, com custo reduzido e a serviço da corporação. Emerge assim a ideia da implantação de Centros de Serviços Compartilhados, conceituado por Schulman, Dunleavy, Harmer e Lusk (2001).

Intencionalmente, o panorama sobre os processos de trabalho nas organizações, em especial daqueles de apoio ao seu funcionamento, foi exposto até aqui com a ausência de um importante ator do cenário econômico, as micro e pequenas empresas, que segundo classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa, são aquelas que se enquadram numa faixa de faturamento bruto anual até R$ 3,6 milhões (SEBRAE, 2014).

Notadamente, em menor escala e complexidade, a essência das atividades de apoio também está presente nas organizações de menor porte, onde rotinas administrativas – como contas a pagar, faturamento, contas a receber, folha de pagamento, conciliações bancárias, fechamento contábil, entre outras – fazem parte do cotidiano dessas empresas.

Sobre o mesmo tema da eficiência das atividades operacionais, o olhar sobre as micro e pequenas empresas se consolida ao serem consideradas peculiaridades desse segmento, com carências nas dimensões de especialização, conhecimento, automação e estabelecimento de rotinas, entre outros fatores, e ainda contam com o envolvimento direto do sócio proprietário e/ou pessoas de sua confiança para a realização de tais tarefas, fatores nitidamente diferentes dos encontrados em grandes empresas, conforme características de MPEs encontradas em Moraes (2005) e IBGE (2003).

Assim, de um lado têm-se os conceitos de eficiência em processos de apoio administrativo, testados, aprovados e difundidos em grandes corporações, e do outro, o mercado das micro e pequenas empresas, heterogêneo, distribuído, pleno de peculiaridades e consequentemente ineficiente nesses processos. O desafio passa a ser como propiciar a eficiência comprovada nas grandes corporações para as pequenas empresas, a partir de uma iniciativa de prestação de serviço para esse fim.

A pesquisa portanto, parte de uma experiência prática vivenciada pelo autor em negócio familiar de prestação de serviços de execução de rotinas administrativas a micro e pequenas empresas, e o trabalho se desenvolve a partir de pesquisa de referencial teórico, da coleta e análise de percepções de clientes e ex-clientes, da captação e análise de necessidades de empresas desse segmento de mercado, do confronto entre prática e teoria e da extrapolação, em suas conclusões, de recomendações necessárias para que um Centro de Serviços Compartilhados de aplicabilidade comprovada ao mercado de grandes corporações também possa ser utilizado no segmento de micro e pequenas empresas.

1.1 Relato da experiência – Histórico

Há 20 anos, o autor iniciou as atividades da FRANCESCONI Consultores Associados, empresa de prestação de serviços de consultoria em gestão de processos organizacionais e em gestão de projetos de TI. Desde então, foram desenvolvidos mais de 200 projetos envolvendo serviços de consultoria em: mapeamento de processos, descrição de procedimentos operacionais, revitalização de áreas e processos, reposicionamento de estruturas organizacionais, redesenho e racionalização de processos operacionais, desenho de processos para automação através de soluções de *Business Process Management System* (BPMS), construção de mapa de cadeia de valor, estruturação de escritórios de processos corporativos, gerenciamento de projetos de implantação de sistemas aplicativos, projetos de definição de arquitetura corporativa, especificação de aplicações para implementação de soluções de Gerenciamento Eletrônico de Documentos, gerenciamento de programas de integração de projetos, concepção e montagem de operações, especificação de sistemas aplicativos e condução de processos de seleção de soluções e fornecedores.

Esses projetos foram realizados em diversas empresas, preferencialmente as de médio e grande porte, seja através de contratação direta pelos clientes ou por meio da rede de parcerias estratégicas constituída, tendo a consultoria atuado nos mais variados segmentos da economia, tais como: automobilístico, bancário, *contact center*, cartão de crédito, construção civil, distribuição de energia, educação, eletroeletrônicos, indústria alimentícia, jurídico, hospitalar, mercado acionário e investimentos, previdência privada, recursos humanos, seguros, serviços em geral (aluguel de veículos, exposições e eventos, programas de relacionamento, serviços de guarda documental, serviços de internet, *outsourcing* de TI), siderurgia, telecomunicações, têxtil, transportes (aéreo, ferroviário e rodoviário), turismo e TV por assinatura.

Em dado momento dessa trajetória, a empresa notou uma crescente demanda por consultoria em gestão e melhoria de processos administrativos em empresas de pequeno porte, uma massa de clientes diferente das médias e grandes empresas que costumeiramente recorriam à consultoria externa. Após algumas iniciativas, os consultores observaram que o segmento desejava mais do que o resultado do trabalho consultivo, carecendo de recursos humanos especializados para colocar em prática a otimização e melhorias indicadas pelo apoio de

especialistas externos, para se tornar autônomo a executar suas rotinas em novo patamar de maturidade.

Foi quando, em janeiro de 2004, num empreendimento familiar que contou com a participação e sociedade de Célia Francesconi de Oliveira – irmã do autor, profissional experiente em assessoria administrativa a empresas deste porte – foi concebida a IDEALE Serviços, com a proposta de prestação de serviços de execução dos processos administrativos para pequenas empresas, ao invés da realização de trabalhos consultivos.

Antes de explorar a proposta da IDEALE Serviços, escopo desta pesquisa, cabe completar o cenário dessa trajetória empreendedora, que culminou em 2013 com a criação de uma nova sociedade para a abertura da empresa OpTI – Oportunidades em TI, visando a entrada no mercado Governo, que até o momento não havia sido explorado pela consultoria. Para tanto, a OpTI estabeleceu parceria com uma importante entidade fomentadora de inovações, com robusto leque de soluções tecnológicas para o mercado corporativo e de administração pública, passando a atuar como representante comercial nesses novos mercados. Tal iniciativa consolidou a formação da estrutura da FRANCESCONI Consultores Associados para, de forma abrangente, oferecer produtos e serviços adequados a cada segmento e porte de empresas. A Figura 1 consolida a trajetória empreendedora do autor, apresentando a IDEALE Serviços inserida em sua constituição.

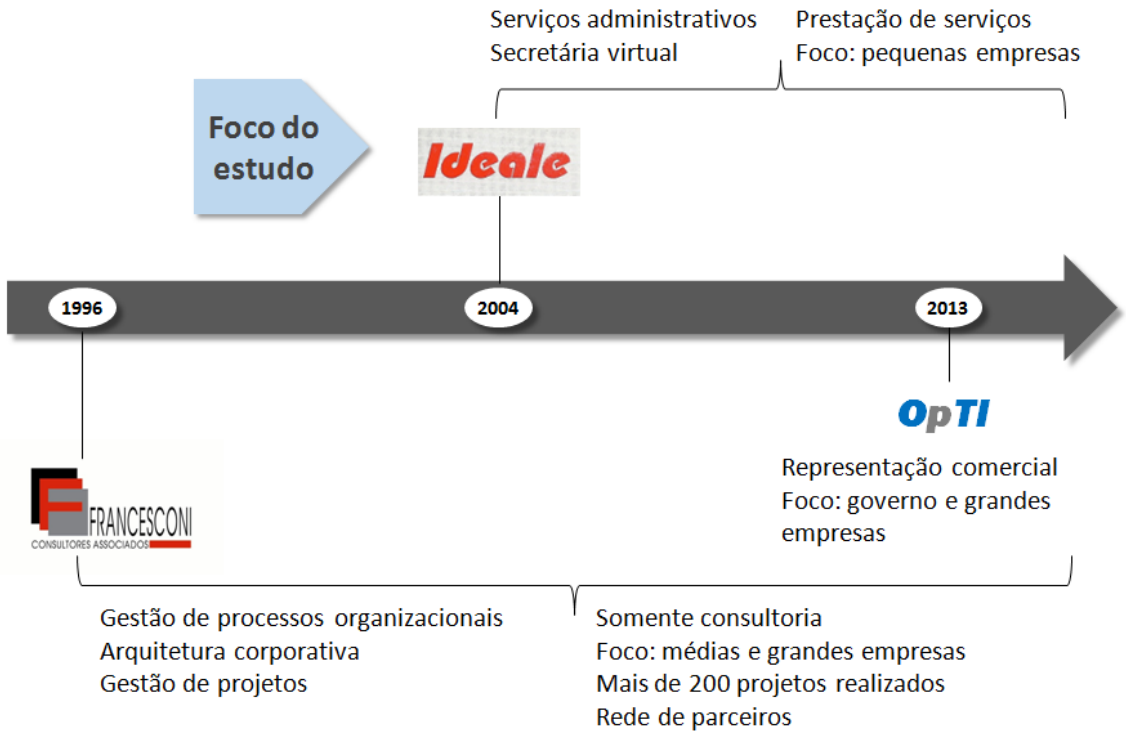


Figura 1 – Histórico da iniciativa empreendedora do autor.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

1.2 Relato da experiência – A proposta da IDEALE Serviços

A vivência dos anos de consultoria em projetos de melhoria de processos por meio da FRANCESCONI Consultores Associados e a experiência da sócia-especialista resultaram na formação do produto IDEALE Serviços, que nasceu com uma proposta inovadora: a de se tornar o braço administrativo para os pequenos negócios, aplicando conceitos de terceirização e a oferta de uma gama de serviços de rotinas operacionais, voltados à execução e controle de tarefas administrativas, presentes em todas as pequenas empresas, conforme disposto no Quadro 1, dentre outros serviços pontuais para atender particularidades de cada tipo de negócio.

Quadro 1 – Lista de serviços oferecidos pela IDEALE Serviços no início de sua operação.

Lista de serviços oferecidos	Lista de serviços oferecidos
Controle e processamento de contas a pagar	Geração de recibos e notas fiscais
Controle de orçamento e despesas	Controle de vendas com cartão de crédito
Criação e envio de mala direta	Conciliação bancária
Rotinas de faturamento	Criação e manutenção de cadastros e listas de contatos
Cobrança bancária	Agenda de compromissos
Conversão e atualização de cadastros (papel para eletrônico)	Serviços de arquivo (criação, organização, expurgo e manutenção)
Registro de pedidos de venda, elaboração de orçamentos, contratos e documentos em geral	Elaboração de apresentações
Pesquisas e cotações	Serviços através de parceiros (motoboys, despachantes, etc)
Controle e verificação periódica de certidões	Interface com assessora contábil
Solicitações e solução de problemas junto a órgãos públicos e prestadoras de serviços (água, energia, telecom.)	Controle e fechamento de caixa diário
Rotinas bancárias	Cobrança de devedores
Locação de imóveis e contratos de pontos de venda	Suporte ao processamento de folha de pagamento e gestão de recursos humanos
Procedimentos de abertura de empresa junto a órgãos públicos e entidades	Controle de contratos e pagamento de mão de obra terceirizada

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Como parte de sua estratégia de posicionamento comercial, os serviços foram concebidos para atender:

- Profissionais liberais e autônomos: advogados, representantes comerciais, vendedores, consultores, médicos, engenheiros, arquitetos, professores, dentistas, dentre outros;
- Comércio em geral, excetuando-se aquele ligado a grandes redes;
- Estabelecimentos industriais de menor porte;
- Pequenas empresas da área médica, como clínicas e consultórios, e da área da educação, como escolas de educação infantil e de idiomas e;
- Demais pequenos prestadores de serviços, como academias, despachantes, imobiliárias, serviços de informática, corretoras, institutos de beleza, entre outros.

De um lado era sabido que a demanda existia, pois contatos iniciais com esse mercado mostravam uma procura por otimização das atividades de apoio ao negócio e, de outro, por experiência da especialista, constatou-se que a grande maioria dos pequenos empresários desconhecia ou negligenciava seus direitos e deveres junto ao Estado, despendiam muito de seu tempo para as rotinas administrativas ou delegavam tais atividades a pessoas de confiança ou familiares, que por seu turno também não se mostravam preparadas.

Assim, o apelo para aproximar a oferta ao mercado potencial se ancorou numa divulgação com argumentos motivadores e reforçava os benefícios que a contratação dos serviços da IDEALE Serviços poderia proporcionar ao pequeno empresariado. O discurso baseou-se na possibilidade de redução do tempo do empreendedor alocado para a execução de tarefas administrativas, na diminuição dos custos operacionais agregados a estas atividades, exaltando a terceirização como solução viável, adotada por grandes empresas e, principalmente, na qualidade dos serviços executados por profissionais especialistas em rotinas administrativas, em substituição de pessoal interno, muitas vezes despreparado para a função.

Na ocasião, um simples material promocional, apresentado na Figura 2, foi desenvolvido e divulgado, detalhando esta proposta de serviços. A abordagem comercial começou timidamente através da exploração de *network* próprio, tendo registrado excelentes retornos sobre a proposta de negócio, classificada como inovadora.

Figura 2 – Material de divulgação da IDEALE Serviços.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

1.3 Relato da experiência – Resultados do empreendimento

Gradativamente surgiram os primeiros negócios e as dificuldades iniciais eram a incerteza do escopo do trabalho, as entregas esperadas pelo cliente e o modelo de precificação que seria empregado, similares às dúvidas presentes nas prospecções de serviços de consultoria realizadas junto a grandes empresas, em nome da FRANCESCONI Consultores Associados.

Os primeiros trabalhos foram demandas pontuais, como a cobrança de inadimplentes, a atualização de cadastro de clientes e o agendamento de reuniões comerciais, todos executados em instalações próprias da IDEALE Serviços, o que dava o tom de que as atividades poderiam ser executadas remotamente. Estas iniciativas se firmaram por meio de contratação pontual e execução remota, mas o serviço começou a tomar a forma tal qual é prestado atualmente, quando iniciaram as atuações no próprio estabelecimento do cliente, baseadas em

alocações *part-time* da especialista em diversas empresas clientes durante uma semana de trabalho.

Mantendo-se a divulgação através de *network* próprio, foram realizadas contratações por períodos mais longos, que nasceram, dentre outros motivos, pelas seguintes necessidades das empresas clientes: caos estabelecido nas rotinas administrativas da empresa, necessidade de organização em função de crescimento, problemas de saída do executante, constatação de fraudes e desfalques do apoio administrativo anterior, inexperiência do proprietário em rotinas de apoio ao negócio e desconhecimento de suas obrigações legais como empresário.

Seguindo esse comportamento e alternando períodos de alta e baixa demanda, os serviços foram vendidos e prestados a diversas empresas ao longo destes 12 anos de existência, com variações de tempo de contratação e escopo, conforme detalhes dispostos no Quadro 2, sem nunca perder a essência de atender pequenos empreendimentos e ofertar serviços especializados em gestão administrativa. Esse desempenho possibilitou a geração de faturamentos recorrentes, com receita suficiente para a manutenção financeira da sócia-especialista nesse período.

Quadro 2 – Clientes dos serviços da IDEALE.

Empresa	Ramo de atividade	Início	Fim	Principais trabalhos executados
A	REPRESENTAÇÃO COMERCIAL - SEGMENTO DE VESTUÁRIO	jan-04	mar-04	Digitação e envio de pedidos de venda, controle de pagamento e recebimentos de comissões.
B	CONSULTORIA EM GESTÃO DE PROCESSOS E TI	jan-04	atual	Serviços de secretariado, contas a pagar, contas a receber, rotina financeira, conciliação bancária, suporte e relacionamento com contador, arquivo, emissão de certidões e providências juntos aos órgãos públicos, providências junto a operadoras de serviços e faturamento.
C	EMPRESA DE CONSULTORIA E DESENVOLVIMENTO DE *SOFTWARES*	abr-04	ago-04	Regularização de impostos, criação de arquivo de documentos, cadastro de clientes e conciliação bancária.
D	ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA	abr-04	ago-04	Contas a pagar, contas a receber, arquivo de processos e regularização da empresa junto a entidades do setor e órgãos públicos.
E	POSTO DE COMBUSTÍVEL E SERVIÇOS	jul-04	set-04	Cadastro de cheques e ações de cobrança de cheques devolvidos.
F	ESCRITÓRIO DE ENGENHARIA E PROJETOS	ago-04	dez-05	Divulgação dos trabalhos por *mailing* e telefone.
G	CONSULTORIA E ASSESSORIA - ESPECIALISTA EM CÂMBIO	set-04	dez-04	Controle da base de *prospects* e contatos comerciais.
H	EMPRESA DE ENGENHARIA	out-04	jan-05	Triagem e controle da base de *prospects* e contatos comerciais.
I	ESCRITÓRIO DE ENGENHARIA E PROJETOS	jan-06	jun-14	Conciliação bancária, pagamentos, governança, arquivo e preparação de processos de licitações.
J	CONSULTORIA EM SERVIÇOS E ATENDIMENTO	mar-07	out-08	Documentação, contrato de estagiários, controle de terceiros, emissão de notas e boletos e conciliações.
K	MARCENARIA E SERRALHERIA	jun-07	out-08	Controles diversos, propostas, folha de pagamento, suporte e relacionamento com contador e conciliação bancária.
L	REDE DE LOJAS DE CAFÉS	set-07	jun-12	Serviços de secretariado, contas a pagar, contas a receber, processamento de rotinas financeiras, tesouraria, conciliação bancária, suporte e relacionamento com contador, providências junto a operadoras de serviço, apoio RH/ funcionários e preparação de informações para folha de pagamento.
M	EMPRESA DE LOCAÇÃO DE ARTIGOS PARA FESTAS E EVENTOS	set-12	atual	Regularização da empresa, emissão de certidões, conciliação bancária, controle de estoque, providências junto a operadoras de serviço, elaboração de pesquisas diversas e cotações.
N	REPRESENTAÇÃO COMERCIAL - SEGMENTO TI	mar-13	atual	Gerenciamento da abertura da empresa e formalização junto a órgãos públicos, associações, banco e clientes, faturamento, tesouraria/ banco.
O	CENTRO DE ESTÉTICA E CABELEREIROS	fev-14	atual	Serviços de secretariado, contas a pagar, contas a receber, execução de rotinas financeiras, conciliação bancária, suporte e relacionamento com contador, apoio RH/ funcionários e preparação de informações para folha de pagamento.
P	CORRETORA DE SEGUROS	mai-15	atual	Contas a pagar e receber, suporte e relacionamento com contador, emissão de faturamento e relacionamento com seguradoras.
Q	CLINICA MÉDICA	mai-15	atual	Controle de convênios médicos, contas a pagar, conciliação bancária, organização de documentos e regularização da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

1.4 Representação do contexto

O relato da experiência vivenciada pelo autor transmite a dimensão do que será desenvolvido neste estudo. Para facilitar a ligação entre a prática declarada e a teoria que suportará o trabalho de análise foi concebido um diagrama de contexto, que segundo DeMarco (1978) deve representar as principais funções de um objeto em estudo, no caso, o empreendimento IDEALE Serviços e sua relação com o ambiente.

A montagem deste modelo conceitual para apoiar a representação da realidade, a ser empregada nas demais etapas deste trabalho, foi amparada pelo conceito de Sistema de Valor (Porter, 1989), que qualifica as atividades de uma empresa em: primárias, orientadas à geração de valor para o cliente e de apoio ao negócio, notoriamente aquelas de caráter administrativo, de acordo com a Figura 3.

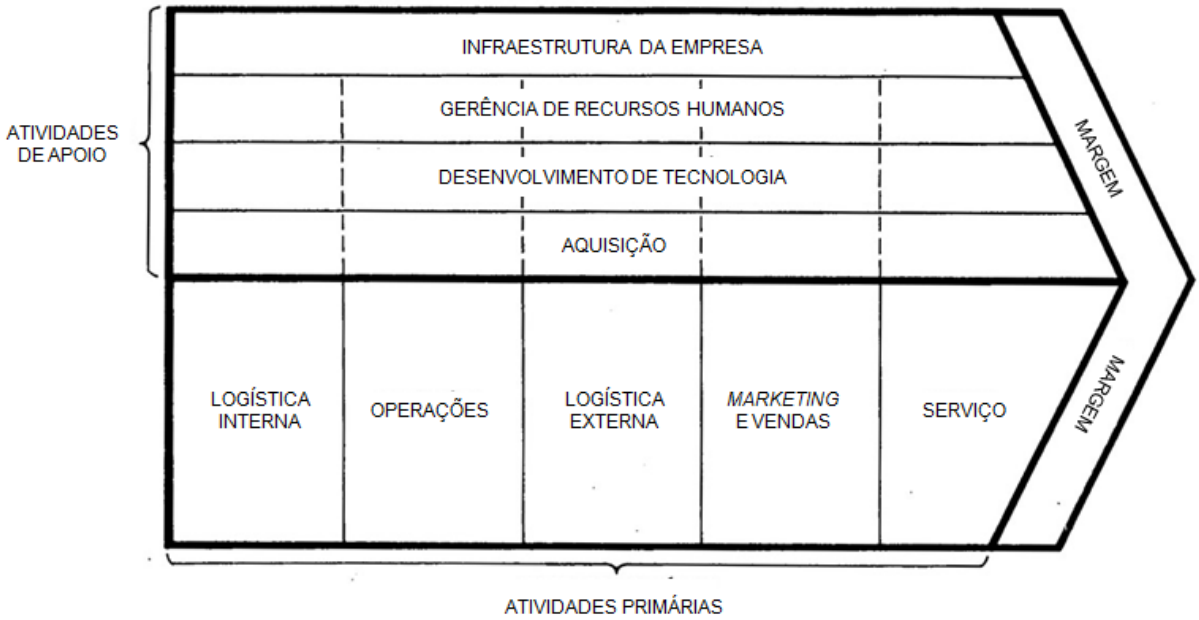


Figura 3 – Cadeia de valor.

Fonte: Adaptado de Porter (1989, p. 42).

Agregou-se o modelo preconizado por Fischmann e Almeida (2011), que aborda a análise ambiental para o Planejamento Estratégico, considerando as variáveis do ambiente que influenciam o funcionamento e resultados de uma empresa, presentes em quatro macroambientes:

- Macroambiente clima: representando as condições do ambiente político, econômico e regulatório, tendo como principais variáveis: inflação, legislação e políticas públicas;
- Macroambiente solo: como as variáveis externas relacionadas à geração do lucro da empresa, diretamente ligada ao cliente e suas características;
- Macroambiente ambiente operacional: identificando variáveis presentes em organizações e pessoas que, no relacionamento com a empresa, podem interferir no seu resultado, tais como concorrentes, fornecedores e prestadores de serviço e;
- Macroambiente ambiente interno: referindo-se à parte humana e incontrolável das organizações, com destaque para as aspirações dos funcionários e proprietários.

O modelo de Fischmann e Almeida (2011) identifica as forças do ambiente externo de que o empreendimento sofre influências e com o que interage. Parceiros e fornecedores representam o macroambiente operacional; no macroambiente solo, destaca-se o relacionamento com seus clientes; a participação de funcionários e proprietários formam o macroambiente interno e; enquanto cenário econômico e questões regulatórias/de legislação representam o macroambiente clima.

A análise do contexto se completa com a construção da cadeia interna de valor do empreendimento, que conta como atividade primária, o eixo de processos diretamente ligados às entregas finais dos serviços do empreendimento aos seus clientes, constituído pela gestão de parcerias e fornecedores, por *marketing* e vendas e por operações e serviços. Completam a análise e a formação da cadeia interna de valor as atividades de apoio, implicitamente representadas pela gestão financeira, gestão de TI, gestão de recursos humanos, gestão de suprimentos e gestão contábil e fiscal, conjunto de processos básicos no funcionamento de toda e qualquer empresa.

O resultado da aplicação desses conceitos com a experiência prática da IDEALE Serviços é a concepção de uma representação contextual, apresentada na Figura 4, que sistematiza o funcionamento do empreendimento e suas relações externas.

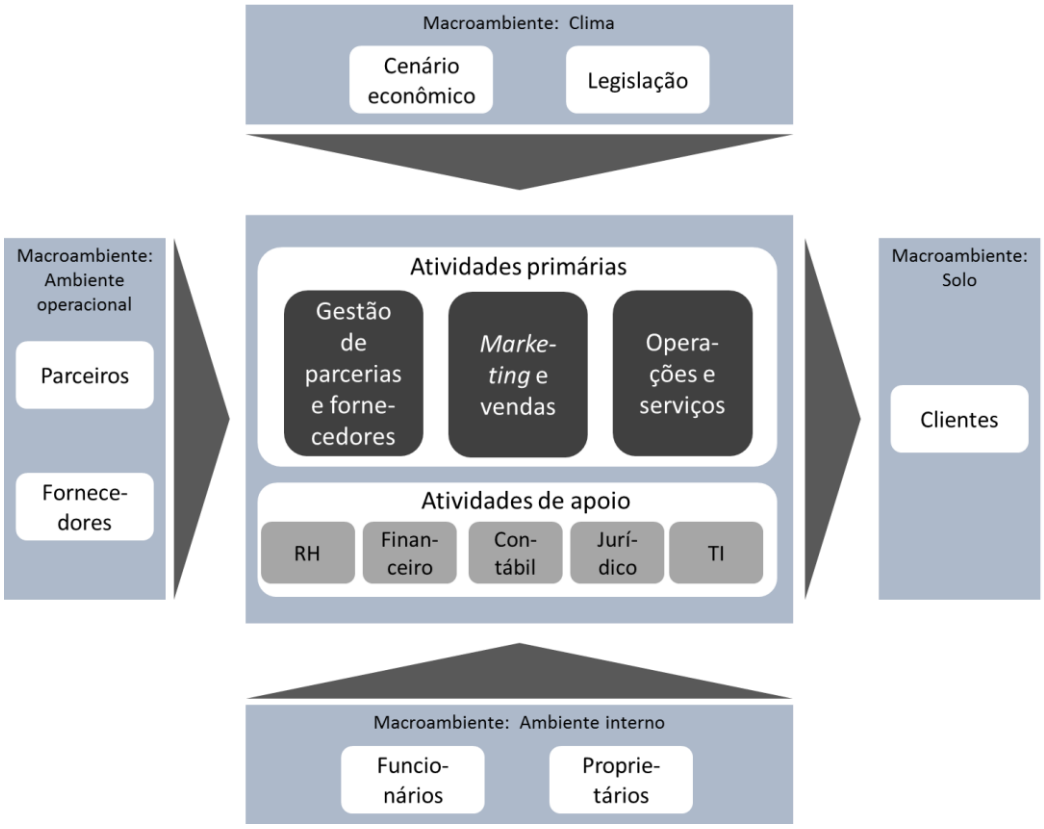


Figura 4 – Representação do contexto da IDEALE Serviços.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Muito embora esse seja o contexto completo, para efeito do escopo de estudo desta pesquisa não farão parte as atividades de apoio, tendo como justificativa o fato de os problemas relevantes do empreendimento, detectados e a seguir apresentados, estarem ligados diretamente e somente às suas atividades primárias da cadeia interna de valor e às entidades externas dos macroambientes operacional e solo. As entidades externas ligadas aos macroambientes clima e ambiente interno também não serão consideradas como partes integrantes das análises por terem representado pouca influência nos problemas relatados da IDEALE Serviços.

Aplicando-se este recorte sobre à Figura 4, doravante passa a constar como escopo de pesquisa, o eixo que parte das entidades externas (parceiros e fornecedores), passa pelas atividades primárias da empresa (gestão de parcerias e fornecedores, *marketing* e vendas, operações e serviços) e acaba na entrega dos serviços, representada pela entidade externa do cliente.

1.5 Problemática observada

O aparente sucesso do empreendimento foi marcado pela boa aceitação da proposta inovadora frente a um mercado com poucas ofertas de assessorias administrativas voltadas a processar rotinas administrativas e pela geração de relações contratuais duradouras, em função da confiança passada pela sócia-especialista e motivadas pelo excelente relacionamento pessoal, *expertise* e segurança transmitida na execução das tarefas.

Entretanto, a iniciativa ficou aquém da expectativa inicial de atender o potencial do mercado de MPE oferecendo uma terceirização de serviços administrativos, com vistas a se tornar um CSC para o segmento. Isto porque, ao longo do tempo, foi construída uma oferta moldada a este mercado que não permitiu escalabilidade, com a venda da alocação parcial da especialista para executar as rotinas no próprio cliente, aqui denominada personificação, que em poucas contratações esgotou a carga de trabalho disponível do único profissional dedicado.

Além da baixa escala, outros fatores contribuíram para que o empreendimento não oferecesse o retorno desejado aos sócios/proprietários, tais como: as características das pequenas empresas com ligação direta com o proprietário; a questão da confiança em compartilhar assuntos financeiros com terceiros; a venda feita pelo próprio executante gerando expectativa de ser atendido pelo próprio e; a substituição do modelo de venda por serviço para a venda por alocação por tempo do profissional.

Os fatores citados e o cômodo cenário de geração de renda para a especialista, mantendo o aparente sucesso, distanciaram o empreendimento de sua estratégia inicial, que embora rudimentar, apontava para a concepção de um Centro de Serviços Compartilhados para pequenas empresas, que por seu turno, até o momento, sequer recebeu investimentos em infraestrutura, processos, tecnologias e pessoas para a sua montagem de fato, consolidando o estado de letargia em que se encontra o empreendimento.

Similar à aplicação da análise de contexto que teve como propósito representar as principais funções do objeto em estudo, para extrair da realidade os componentes do problema do empreendimento, aplicou-se uma ferramenta de exploração e identificação de problemas, o Diagrama de Causa-Efeito, concebido e difundido dentre as técnicas de qualidade total em Ishikawa (1993). O resultado segue apresentado na Figura 5.

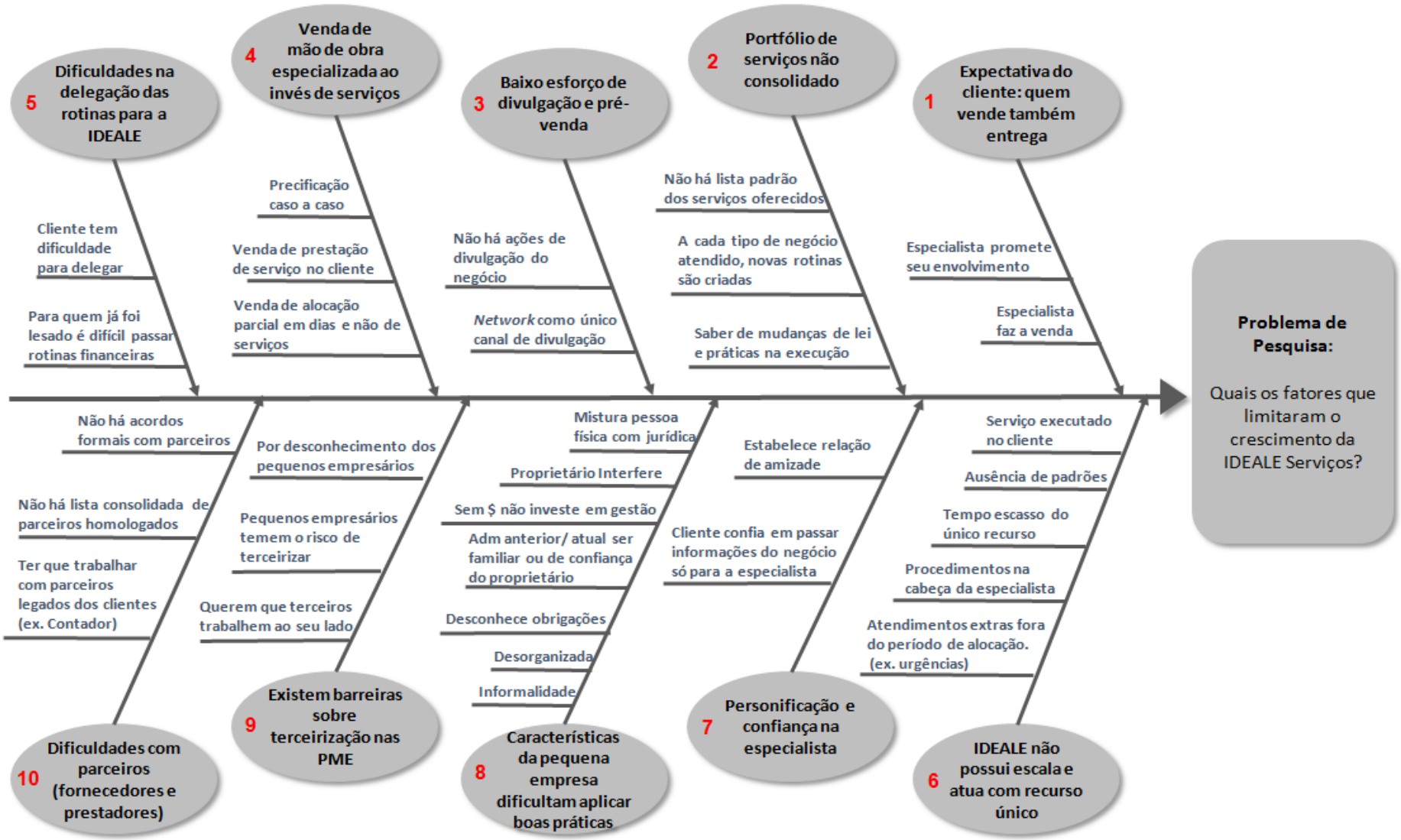


Figura 5 – Análise de Causa-Efeito: Fatores limitantes do crescimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Pela aplicação desta ferramenta foram identificadas como principais causas do problema de não crescimento do empreendimento da IDEALE Serviços questões relacionadas: à geração de expectativa no cliente de que quem vende será a mesma pessoa que entregará o serviço; à não consolidação de um portfólio de serviços; a um baixo esforço de divulgação e de promoção de ações de pré-venda; à venda de mão de obra especializada ao invés de serviços; às dificuldades dos proprietários de MPEs em delegarem suas atividades; à questão do empreendimento não possuir escala; à existência do fenômeno da personificação com a confiança do cliente na especialista; às características da pequena empresa que dificultam a aplicação de boas práticas de gestão; à existência de barreiras para adoção da terceirização nas MPEs e; às dificuldades com parceiros (fornecedores e prestadores).

Sobre estas causas primárias, como parte do método, fez-se a decomposição dos problemas em causas menores, conforme pode ser observado na Figura 5, emergindo componentes influenciadores das causas principais, totalizando 32 pontos de análise e caracterizando um espectro de assuntos que ratifica o caráter multidisciplinar da pesquisa profissional, afirmado anteriormente.

1.6 Questão de pesquisa e objetivos

O contexto e os problemas relatados, devidamente explorados e decompostos pela análise de Causa-Efeito, motivaram a realização deste estudo, que deve por sua vez buscar teorias da Administração e se amparar na aplicação de métodos de pesquisa para obter insumos com vistas a responder a seguinte questão de pesquisa: Quais os fatores que limitaram o crescimento do negócio IDEALE Serviços?

Por conseguinte, a questão de pesquisa aponta para que este estudo atinja os seguintes objetivos:

a) Objetivo principal: Identificar aspectos que poderão contribuir para a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados para micro e pequenas empresas.

b) Objetivos específicos:

- Identificar as principais áreas da Teoria da Administração que atendam ao objetivo principal;
- Destacar os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria;
- Reconhecer pontos limitantes e contributivos junto a clientes e ex-clientes e;
- Descobrir necessidades do segmento de pequenas empresas com vistas à prestação de serviços terceirizados de rotinas administrativas.

1.7 Justificativa e contribuições

Embasam a interação das diversas dimensões deste trabalho de pesquisa acadêmica, como a escolha do tema, o emprego dos métodos, o referencial teórico consultado, o desenvolvimento de pesquisas de campo e os resultados atingidos, a razão de ser da modalidade de Pós-graduação *stricto sensu* Mestrado Profissional que, segundo o artigo 4º de sua portaria de criação (Brasil, 2009), destaca como seus objetivos: capacitar profissionais para a prática profissional; transferir conhecimento para a sociedade com vistas ao desenvolvimento local e regional; atender entidades demandantes de formação profissional para promover soluções de problemas e aplicação de processos inovadores e; contribuir para aumento da produtividade, eficiência e competitividade das organizações.

Decorre destas definições o caráter prático que o trabalho de pesquisa do Mestrado Profissional deve assumir, motivo pelo qual esta pesquisa se dá sobre um negócio que contou com o envolvimento do próprio pesquisador e seu interesse na busca de soluções teoricamente embasadas.

A segunda justificativa se atém ao tema de pesquisa, que se relaciona diretamente à área específica da Administração realçada neste curso de Mestrado Profissional, o Empreendedorismo. Ao abordar os problemas encontrados por uma empresa de iniciativa familiar de pequeno porte, ao buscar referencial teórico específico para este segmento, ao compor análises e ao obter resultados para a pequena empresa familiar, por extensão, contribui ao aportar conhecimento para a massa de empreendedores, que posteriormente possa se valer para a otimização de seus próprios negócios.

Como contribuição, este estudo tem a oportunidade de aproximar práticas amplamente disseminadas e implementadas em empresas de grande porte à realidade das micro e pequenas empresas, no caso, mediante a proposta de terceirização da execução de suas rotinas administrativas por uma estrutura de Centro de Serviços Compartilhados, uma alternativa às dificuldades administrativas deparadas cotidianamente pelo pequeno empreendedor. Contudo, particularidades deste segmento, como as identificadas por Moraes (2005), tais como: ausência de administração profissional e especializada; gestão centralizada na pessoa do dono com dedicação de muitas horas de trabalho; toques de informalidade; alocação de familiares; recursos financeiros escassos e confusos entre a empresa e a pessoa física, devem ser consideradas, para melhor aderência de qualquer proposição.

O estudo também acrescenta de forma contributiva a pretensão de traçar uma devolutiva ao pesquisador sobre alternativas de solução ao problema proposto como plano de intervenção para que o seu empreendimento suplante os limites impostos pelo mercado, pela sua estrutura atual e pela sua forma de atuação.

1.8 Organização da dissertação

Diante do contexto da vivência prática e para atender aos objetivos declarados, este trabalho de pesquisa foi estruturado em capítulos, conforme apresentado na Figura 6.

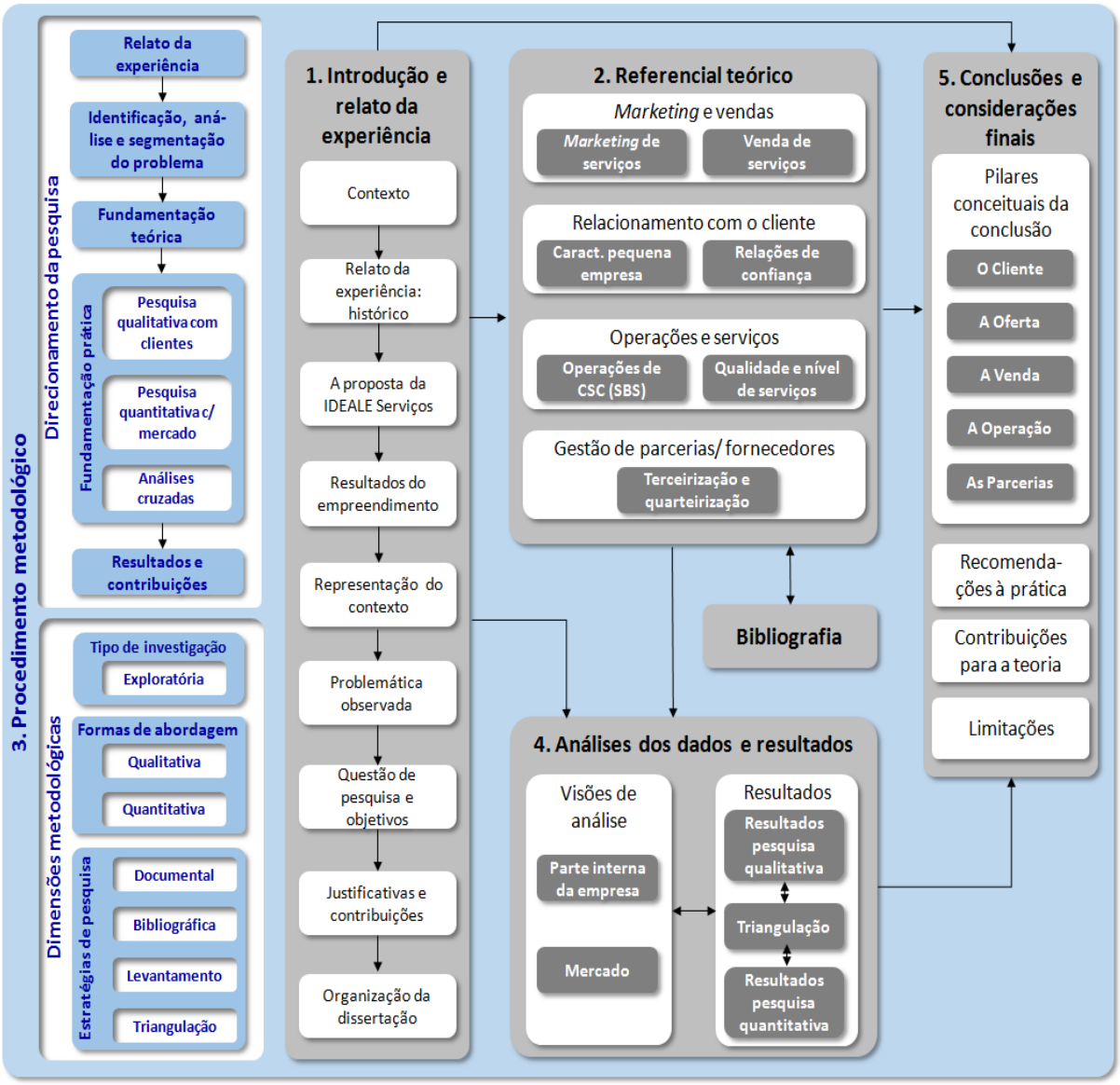


Figura 6 – Diagrama da estrutura do trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O presente capítulo 1 introduz o leitor ao tema da pesquisa, contextualizando-o e apresentando o relato da experiência do autor na condução de seu empreendimento a partir da descrição dos objetivos do negócio, do histórico de resultados e da identificação das limitações que motivaram a exploração do trabalho acadêmico. A partir do relato, este mesmo capítulo traz a identificação, a análise e a segmentação do problema e declara os objetivos da pesquisa.

O capítulo 2 contém a fundamentação teórica usada como resposta aos questionamentos extraídos do relato da experiência, como base para suportar a execução das pesquisas de campo e como suporte à construção de um plano de intervenção apresentado em Resultados e

contribuições. O caráter holístico da pesquisa profissional leva à exploração de múltiplas disciplinas, formando um eixo teórico que abrange as seguintes dimensões: *Marketing* de serviços; Características das pequenas empresas; Venda de serviços; Relações de confiança; Operações de Centro de Serviços Compartilhados (CSC); Qualidade e nível de serviço e; terceirização e quarteirização.

No capítulo 3 são abordados os procedimentos metodológicos adotados, orientados pelas macroetapas do Método de Direcionamento da Pesquisa Profissional. São explicitados os propósitos de cada etapa, detalhados os métodos aplicados, descritos os procedimentos de desenvolvimento dos instrumentos empregados nas fundamentações práticas e relacionadas às técnicas de análise de dados e resultados.

A fundamentação prática, por meio das análises e resultados da aplicação da pesquisa qualitativa com clientes e ex-clientes do empreendimento e da pesquisa quantitativa aplicada ao segmento de micro e pequenas empresas segue descrita no capítulo 4. Completa este capítulo a análise da triangulação de dados resultantes das pesquisas qualitativa e quantitativa.

Por fim, o capítulo 5 traz os resultados e contribuições desta dissertação, por meio de reflexões e conclusões sobre cinco pilares conceituais: cliente, oferta, venda, operação e parcerias, respondendo aos questionamentos iniciais da pesquisa e pela apresentação de recomendações à prática e sugestões à teoria, acrescidas das contribuições e limitações sobre este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O desafio da fundamentação teórica é obter, nas áreas de conhecimento da Administração, conteúdo suficiente e apropriado para responder questões, direcionar os trabalhos das pesquisas em campo, suportar análises e embasar decisões. Pelo tom do questionamento e os objetivos da pesquisa tem-se a dimensão de que a investigação de apenas um fator como responsável pelos resultados do empreendimento não será suficiente e o problema a ser estudado passa a ser resultante do somatório e interação de diversos fatores, discurso em sintonia com o descrito no método de pesquisa.

Esta abordagem sistêmica influencia a fundamentação teórica para uma Pesquisa Profissional que tende a buscar conceitos consagrados e ser mais abrangente, a contar pela multidisciplinaridade de áreas da Administração a explorar para dar cobertura ao problema (Almeida; Fernandes; Francesconi, 2006, no prelo).

Para mapear as áreas de conhecimento da Administração a explorar, foi aplicada a matriz de amarração adaptada, instrumento concebido a partir dos conceitos da Matriz de amarração preconizada por Mazzon (1981) e adaptada às necessidades do Método de Direcionamento de Pesquisa Profissional, cuja técnica segue detalhada no capítulo 3 – Procedimento metodológico.

Em seu 1º ciclo de aplicação, a Matriz de amarração adaptada parte do conjunto de causas dos problemas do empreendimento, evidenciadas no Diagrama de Causa-Efeito e, através destas, chega às linhas de conhecimento da Administração que devem subsidiar o trabalho de análise e posteriormente levar às conclusões, obtendo-se, como resultado, uma resposta ao 1º objetivo específico da pesquisa que é “Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal”. O Quadro 3, a seguir, apresenta o resultado desta aplicação.

Quadro 3 – Matriz de amarração adaptada – 1º ciclo de aplicação.

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal					
[A]	[B]	[C]	[D]	[E]	[F]
Causa-efeito - nível 1	**Causa-efeito - nível 2**	**Área de conhecimento**	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**
2. Portfólio de serviços não consolidado	2.1. Não há lista padrão dos serviços oferecidos	*Marketing e vendas*	*Marketing* de serviços	HOFFMAN, BATESON, IKEDA e CAMPOMAR, 2009 EDGET e PARKINSON, 1993 LOVELOCK, WIIRTZ e HEMZO, 2011	Conceituação de serviços.
2. Portfólio de serviços não consolidado	2.2. A cada tipo de negócio atendido, novas rotinas são criadas				Tipos de serviços.
2. Portfólio de serviços não consolidado	2.3. Saber de mudanças da lei e práticas na execução				Modelo de 3 fases de consumo de serviços e níveis de contato e Processo de decisão do cliente.
3. Baixo esforço de divulgação e pré-venda	3.1. Não há ações de divulgação do negócio				7 P´s do Composto de *Marketing* de Serviços: elementos do Produto, Lugar (praça), Preço, Promoção e Educação, Processo, Ambiente Físico e Pessoas.
3. Baixo esforço de divulgação e pré-venda	3.2. *Network* como único canal de divulgação				
4. Venda de mão de obra especializada ao invés de serviço	4.1. Precificação caso a caso				
1. Expectativa do cliente: quem vende também entrega	1.1. Especialista promete seu envolvimento		Venda de serviços	BLOCK, 2004 CENTURIÓN FILHO, 2006 HOFFMAN, BATESON, IKEDA e CAMPOMAR, 2009 HUTT e SPEH, 2002 LOVELOCK, WIIRTZ e HEMZO, 2011 PEDRO e TEIXEIRA, 2013 SIQUEIRA, 2005	Venda de serviço personalizado X Escala de serviços padronizados.
1. Expectativa do cliente: quem vende também entrega	1.2. Especialista faz a venda				Processo de venda de serviços de consultoria. Boas práticas - Modelo de estrutura de grandes consultorias com segregação de funções.
4. Venda de mão de obra especializada ao invés de serviço	4.2. Venda de prestação de serviço no cliente				Particularidades da venda de serviços para pessoa jurídica.
4. Venda de mão de obra especializada ao invés de serviço	4.3. Venda de alocação parcial em dias e não de serviços				*Marketing* B2B - Vendas para empresas (*Marketing* B2B). Relacionamento e vendas para empresas.

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal					
[A]	[B]	[C]	[D]	[E]	[F]
Causa-efeito - nível 1	**Causa-efeito - nível 2**	**Área de conhecimento**	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**
8. Características da pequena empresa dificultam aplicar boas práticas	8.1. Mistura pessoa física com jurídica	Relacionamento com o cliente	Características da pequena empresa	IBGE, 2003 MORAES, 2005 SEBRAE, 2014 SILVA, 2015	Classificação das empresas em micro, pequena e média empresa.
8. Características da pequena empresa dificultam aplicar boas práticas	8.2. Proprietário interfere				
8. Características da pequena empresa dificultam aplicar boas práticas	8.3. Sem dinheiro não Investe em gestão				Principais características da micro, pequena e média Empresa.
8. Características da pequena empresa dificultam aplicar boas práticas	8.4. Administrador anterior/ atual ser familiar ou de confiança do proprietário				
8. Características da pequena empresa dificultam aplicar boas práticas	8.5. Desconhece obrigações				
8. Características da pequena empresa dificultam aplicar boas práticas	8.6. Desorganizada				O cotidiano da gestão das micro, pequenas e médias empresas.
8. Características da pequena empresa dificultam aplicar boas práticas	8.7. Informalidade				
5. Dificuldades na delegação das rotinas para a IDEALE Serviços	5.1. Cliente tem dificuldade para delegar		Relações de confiança	COVEY, 2008 SHOCKLEY-ZALABAK, MORREALE e HACKMAN, 2010 ZANINI, 2007	Conceitos de confiança.
5. Dificuldades na delegação das rotinas para a IDEALE Serviços	5.2. Para quem já foi lesado é difícil passar rotinas financeiras				Qualidadades para a confiança: caráter e competência.
7. Personificação e confiança na especialista	7.1. Estabelece relação de amizade				5 níveis de estabelecimento da confiança.
7. Personificação e confiança na especialista	7.2. Cliente confia em passar informações de negócio só para a especialista				Confiança em terceiros na era da economia do conhecimento.

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal					
[A]	[B]	[C]	[D]	[E]	[F]
Causa-efeito - nível 1	**Causa-efeito - nível 2**	**Área de conhecimento**	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**
2. Portfólio de serviços não consolidado	2.2. A cada tipo de negócio atendido, novas rotinas são criadas	Operações e serviços	Operações de CSC (SBS)	CLICK e DUENING, 2004 DELLOITE TOUCHE TOHMATSU, 2007 PORTER, 1989 PRICE WATERHOUSE, 1997 QUINN, COOKE e KRIS, 2000 SCHULMANN, DUNLEAVY, HARMER e LUSK, 2001 SOUZA e CORREA, 2010	Características dos Centros de Serviços Compartilhados.
6. IDEALE Serviços não possui escala e atua com recurso único	6.1. Serviço executado no cliente				Requisitos para operacionalização: padrões, processos, procedimentos.
6. IDEALE Serviços não possui escala e atua com recurso único	6.2. Ausência de padrões				
6. IDEALE Serviços não possui escala e atua com recurso único	6.3. Tempo escasso do único recurso				Processos típicos para atuação de um CSC.
6. IDEALE Serviços não possui escala e atua com recurso único	6.4. Precedimentos na cabeça da especialista				Modelos de CSC.
6. IDEALE Serviços não possui escala e atua com recurso único	6.5. Atendimentos extras fora do período de alocação (Ex. urgências)				Estratégia de terceirização de execução de processos de negócio.
6. IDEALE Serviços não possui escala e atua com recurso único	6.2. Ausência de padrões		Qualidade e nível de serviço	DELLOITE TOUCHE TOHMATSU, 2007 HOFFMAN, BATESON, IKEDA e CAMPOMAR, 2009 SCHULMANN, DUNLEAVY, HARMER e LUSK, 2001 STURM, MORRIS e JANDER, 2001	Conceitos de SLA, percepção do nível de qualidade do serviço, mensuração e execução do acordo de serviço e SLM.
7. Personificação: confiança na especialista	7.2. Cliente confia em passar informações de negócio só para a especialista				Qualidade de serviços em *marketing* - medir a qualidade percebida pelo cliente usando a ferramenta SERVQUAL.

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal					
[A]	[B]	[C]	[D]	[E]	[F]
Causa-efeito - nível 1	**Causa-efeito - nível 2**	**Área de conhecimento**	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**
9. Existem barreiras sobre terceirização nas MPE	9.1. Por desconhecimento dos pequenos empresários	Gestão de parcerias/ fornecedores	Terceirização e quarteirização	BRASIL, 1993 BRASIL, 2015 FURTADO, 2005 AMATO NETO e MARINHO, 2001 GIOSA, 1993 KARDEC e CARVALHO, 2002 LEIRIA e SARTT, 1995 MARINHO, AMATO e AMATO NETO, 2014 MELLO, 1995 POLONIO, 2000 PORTER, 1989 PIRES in AMATO NETO, 2001	Alinhamento de conceitos sobre terceirização, *outsourcing*, parceria, empreiteirização e quarteirização.
9. Existem barreiras sobre terceirização nas MPE	9.2. Pequenos empresários temem o risco de terceirizar				Aplicabilidade da terceirização para atividades que não fazem parte da sua cadeia produtiva/ negócio.
9. Existem barreiras sobre terceirização nas PME	9.3. Querem que terceiros trabalhem ao seu lado				As preocupações com a gestão, formalização da contratação e mitigação de riscos na contratação de terceiros.
10. Dificuldades com parceiros (fornecedores e prestadores)	10.1. Não há acordos formais com parceiros				
10. Dificuldades com parceiros (fornecedores e prestadores)	10.2. Não há lista consolidada de parceiros homologados				Implicações sobre nova legislação em votação sobre terceirização.
10. Dificuldades com parceiros (fornecedores e prestadores)	10.3. Ter que trabalhar com parceiros legados dos clientes (Ex. contador)				Gestão de performance do parceiro/ fornecedor terceirizado e/ou quarteirizado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Decorre da identificação das áreas de conhecimento da administração que necessitam ser exploradas no referencial teórico a sobreposição destas à representação das atividades primárias da cadeia de valor do empreendimento – Gestão de parcerias e fornecedores; *Marketing* e vendas e; Operações e serviços – e seus principais agentes externos – Clientes e parceiros & fornecedores – possibilitando uma visão da abrangência da cobertura teórica e da multidisciplinaridade da pesquisa, conforme o diagrama da Figura 7.

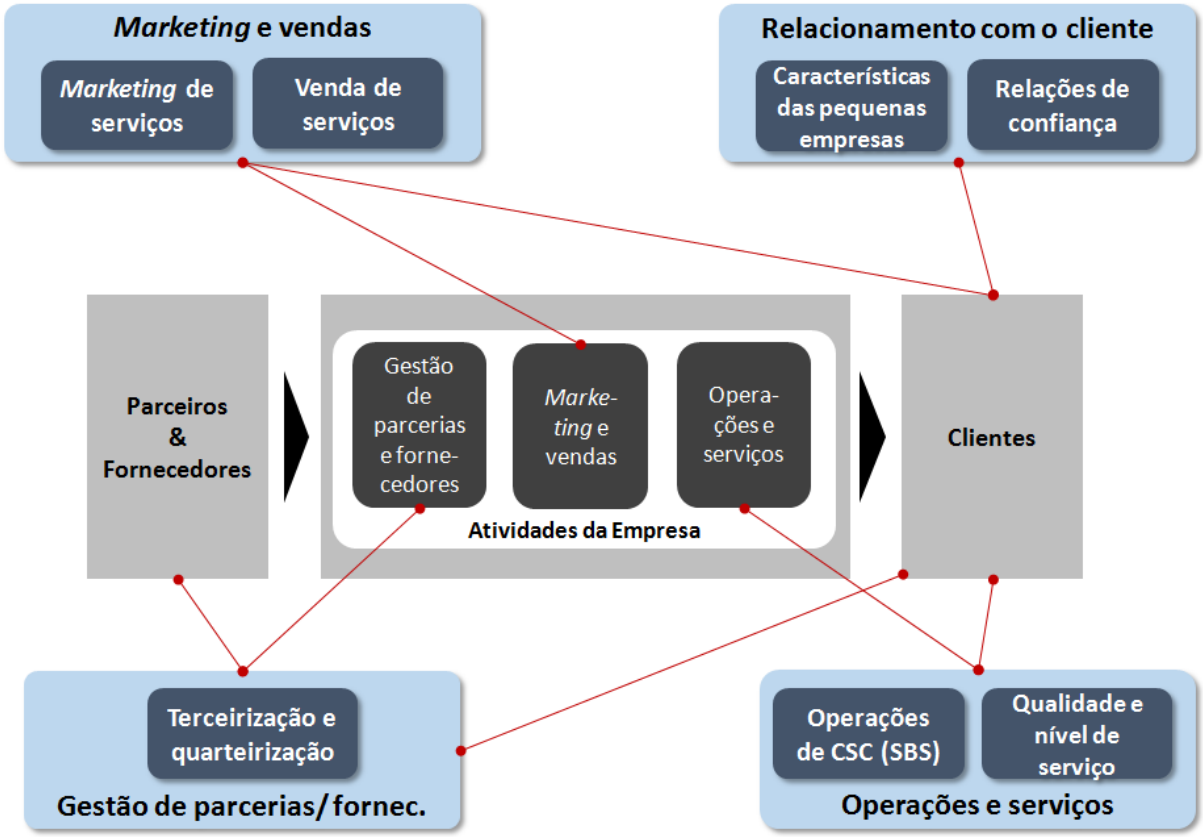


Figura 7 – Referenciais teóricos aplicados ao contexto do empreendimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

A essência destas análises é a constituição do eixo teórico da pesquisa, formado pela área *marketing* e vendas, com os temas *marketing* de serviços e vendas de serviços; pela área de relacionamento com o cliente, com os temas características das pequenas empresas e relações de confiança; pela área de gestão de parcerias e fornecedores, com o tema terceirização e quarteirização e; pela área de operações e serviços, com os temas operações de CSC e qualidade e nível de serviço.

2.1 *Marketing* e vendas: *Marketing* de serviços

A exploração teórica deste estudo se inicia pelos conceitos ligados à prestação de serviços, categoria econômica em que se enquadra o empreendimento. Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) definem serviços como:

> Atividades econômicas em que uma parte oferece a outra. Geralmente baseados no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores de serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos. (Lovelock *et al*., 2011, p. 21)

Complementar a esta definição, os autores afirmam que compradores adquirem serviços porque buscam resultados, levando as empresas a explicitarem suas ofertas como soluções ideais às necessidades dos potenciais clientes, justamente para atender a estes resultados.

Edgett e Parkinson (1993) e Hoffmann *et al.* (2009) acrescentam à definição de serviços suas principais características, que contribuem para distinguir os bens dos serviços:

- a Heterogeneidade: pois um mesmo serviço pode não ser igual ao entregue para diferentes clientes;
- a Intangibilidade: por serem ações e não objetos, imperando o caráter subjetivo dos clientes sobre o gostar ou não da experiência do serviço recebido;
- a Perecibilidade: pelo simples fato de que não é possível estocar serviço e;
- a Inseparabilidade: que constata o fato de que sua produção e seu consumo coexistem no mesmo momento, diferente dos estágios de produção e posterior venda dos bens de consumo.

Segundo Lovelock *et al.* (2011) existem grandes diferenças entre os tipos de serviços prestados, dependendo do que está sendo processado (pessoas, objetos físicos e informações) e da natureza do seu processamento (tangível ou intangível), levando a uma classificação dos serviços em quatro categorias, conforme ilustra o Quadro 4.

Quadro 4 – Categorias de serviços.

	Quem ou o que recebe diretamente o serviço?	
Qual é a natureza do ato de serviço?	**Pessoas**	**Posses**
Ações tangíveis	**Processamento de pessoas** Serviços dirigidos ao corpo das pessoas: • Transporte de passageiros • Hospedagem • Serviços de saúde	**Processamento de posses** Serviços dirigidos às posses físicas: • Transporte de cargas • Reparos e manutenções • Lavanderia
Ações intangíveis	**Processamento de estímulo mental** Serviços dirigidos à mente das pessoas: • Educação • Propaganda • Relações públicas • Psicoterapia	**Processamento de informações** Serviços dirigidos a ativos intangíveis: • Contabilidade • Serviços bancários • Assessoria jurídica

Fonte: Adaptado de Lovelock *et al.* (2011, p. 25).

Sobre o prisma da classificação, Hoffmann *et al*. (2009) acrescentam que a economia de serviços é dividida em nove grandes setores: comércio atacadista e varejista; transportes e armazenamento e serviços de utilidade pública; informações; atividades financeiras; serviços profissionais e de negócios; educação e saúde; turismo e lazer; governo e; outros serviços. Por sua vez, e ainda segundo os autores, o macro setor que o empreendimento IDEALE Serviços se enquadra, o de serviços profissionais e de negócios, se divide em: serviços profissional, científico e técnico; gerenciamento de empresas e empreendimentos e; gerenciamento da administração, de serviços de apoio e de lixo.

A complexidade da prestação de serviços carece da aplicação de diversos conceitos que vão desde a concepção do produto até os serviços de pós-venda e encontra respaldo teórico a partir dos Quatro Ps do Composto de *Marketing* originalmente aplicado à manufatura (Lovelock *et al*., 2011). Os mesmos autores revisitam e adaptam os tradicionais Quatro Ps focando questões específicas de serviços, e agregam a estes as particularidades da administração da interface com os clientes presentes na prestação de serviços, conceituando os Sete Ps do Composto de *Marketing* de Serviços, definidos a seguir (Lovelock *et al*., 2011):

- Elementos do produto: tem a preocupação de projetar um serviço que crie valor ao cliente, segmentando-o e atendendo melhor suas necessidades, sendo ideal a composição por um produto principal e uma oferta de serviços complementares;
- Lugar (praça) e hora: este elemento relaciona-se sobre como o serviço será distribuído. Mais especificamente, os serviços baseados em informações devem contar com o imediatismo dos canais eletrônicos. Neste mesmo quesito, frequência, agilidade, urgência e conveniência para entrega do serviço no tempo necessitado pelo cliente também devem ser considerados;
- Preço: para serviços impera o dinamismo da estratégia de preço, suscetível a fatores como lugar, conveniência, tempo e o equilíbrio entre períodos de alta e baixa demanda frente à capacidade produtiva;
- Promoção e educação: em serviços, as ações de comunicação possuem forte caráter educacional e sua característica intangível não permite antecipar a avaliação da experiência, elevando a importância da comunicação para estabelecer confiança tanto em reputação quanto em competências;
- Processo: a característica de inseparabilidade dos serviços requer que sua execução seja eficaz, sendo imperioso que haja padronização, agilidade, gestão e perfeita orquestração das atividades executadas para a sua entrega. acrescenta-se a estas condições que, em boa parte dos serviços, existe a possibilidade de envolvimento e coparticipação do cliente no processo;
- Ambiente físico: destaca a preocupação com a ambientação da produção e entrega dos serviços caso haja necessidade de presença do cliente e;
- Pessoas: elemento que reforça o papel das pessoas executantes na qualidade final dos serviços, dependente de habilidades individuais, capacitação, atitudes e capacidade de relacionamento dos envolvidos.

As referências do *marketing* de serviços ainda contribuem para o estudo ao conceituarem o ciclo de interação entre o prestador e o cliente. Para Hoffmann *et al*. (2009, p. 97), o Processo de Decisão do Cliente envolve as etapas do estágio de pré-compra: estímulo, conscientização do problema, busca de informações e avaliação de alternativas; chega ao estágio de consumo, quando se manifesta a decisão pela compra e se encerra no estágio de pós-compra, momento da avaliação. Tais definições se aproximam do preconizado por Lovelock *et al*. (2011, p.47) que propõem, no Modelo das 3 Fases do Consumo de Serviços, um ciclo similar, que se inicia

pela necessidade e ações de pré-aquisição, passa pela avaliação de soluções e concorrência, chega ao ápice na contratação, entrega e consumo do serviço e termina na fase denominada de pós-encontro, momento da avaliação e de manifestação de futuras intenções. O Quadro 5 traz uma representação adaptada, aproximando os dois modelos mencionados.

Quadro 5 – Modelo 3 Fases de Consumo de Serviços X Processo de Decisão do Cliente.

(LOVELOCK, WIRTZ e HEMZO, 2011, p.47)			(HOFFMANN *et al.*, 2009, p.97)	
Serviços de alto contato	**Serviços de baixo contato**	**Modelo das Três Fases de Consumo de Serviços**	**Processo de Decisão do Cliente**	
Podem-se visitar locais físicos e observar (+ opções de baixo contato)	Navegar pela internet, folhear catálogos ou telefonar	1a. Fase pré-compra: • Conscientização da necessidade; • Busca de informações: esclarecer necessidades, explorar soluções e identificar serviços e fornecedores.	**Estágio de Pré-Compra**	Estímulo: • Estímulo comercial; • Estímulo físico e; • Estímulo social. Conscientização: • Falta de estoque e; • Desejo não realizado.
Pode-se visitar pessoalmente e observar equipamentos e operações em ação (+ opções remotas)	Principalmente contato remoto (publicações, *sites*, *blogs*, telefone, ou *e-mail*)	1b. Avaliar alternativas: • Informações de fornecedores; • Informações de terceiros publicadas a respeito; • Discutir opções com empresas e; • Obter *feedback* de outros consumidores e consultores. Decidir comprar o serviço e /ou fazer reserva.		Busca de Informações: • Interna e; • Externa. Avaliação de Alternativas: • Modelos de multiatributos.
No local físico (ou reserva remota)	Remoto	2. Fase de encontro de serviço: • Solicitar serviço do fornecedor escolhido ou iniciar autosserviço; • Pagamento pode ser antecipado ou faturado posteriormente e; • Entrega por funcionário ou autosserviço.	**Estágio de Consumo**	Decisão: • Comprar; • Usar e; • Descartar.
No local físico somente	Remoto	3. Fase de pós-encontro: • Avaliar o desempenho do serviço e; • Futuras intenções.	**Estágio de Pós-Compra**	Avaliação pós-compra: • Avaliação de satisfação.

Fonte: Adaptado de Lovelock *et al*. (2011, p. 47) e Hoffmann *et al*. (2009, p. 97).

Encerra o entendimento do ciclo de compra proposto pelos autores, a dimensão proximidade do cliente com o prestador de serviços, podendo variar de um serviço que exija alto contato a serviços que se caracterizam pelo baixo contato, no decorrer dos estágios. O modelo de um CSC para MPE se propõe a migrar para um serviço de baixo contato com os clientes.

2.2 *Marketing* e vendas: Venda de serviços

O componente do eixo teórico venda de serviços endereçou à busca de referencial sobre o tema venda de serviços de consultoria, como atividade similar à desenvolvida pelo empreendimento IDEALE Serviços, e sobre as peculiaridades da venda de serviços a empresas, ambos detalhados nas subseções a seguir.

2.2.1 Venda de serviços de consultoria

Considerando o histórico da IDEALE Serviços em questões relacionadas à sua estratégia comercial, foram encontradas em Block (2004) fundamentações dando conta que a existência da comercialização do serviço de consultoria, oferta próxima à proposta do empreendimento, se dá a partir do momento em que o consultor se lança ao mercado e neste sentido o autor complementa: "Quando um trabalho se torna primeiro um negócio e depois um serviço, algo fundamental foi modificado. Muitos de nós não começamos nosso trabalho de consultoria com o negócio em mente" (Block, 2004, p. 229). A consequência deste cenário é correr o risco da continuidade da aplicação das habilidades sem estruturar a consultoria como um negócio.

Tal afirmativa lança foco em abordagens de ordem prática: O que se vende? Quem vende? Quando se vende? E para quem se vende? Perguntas estas que a fundamentação teórica sobre o tema venda de serviços procurou amparar, buscando-se, adicionalmente, um referencial para suportar as análises sobre o histórico das atividades comerciais do empreendimento.

Conectando o tema venda de serviços com o pilar teórico anteriormente apresentado – *marketing* de serviços – foi encontrado suporte para o questionamento sobre o que o empreendimento vende. Lovelock *et al*. (2011) fazem uma distinção entre os serviços, onde se encontram os prestados pelo empreendimento, e as ações intangíveis, relacionadas ao processamento das informações. Já em Hoffmann *et al*. (2009), pode-se relacionar às classificações de tipos de serviços, em especial no macro setor de serviços profissionais e de negócios.

Hoffmann *et al*. (2009) detalham esse macro setor em serviços ligados ao processamento da informação e ao gerenciamento de empresas e empreendimentos, nos quais se enquadram os serviços de consultoria especializada e, para os mesmos, Block (2004) lança um alerta sobre a particularização do projeto a cada cliente, reforçando que o comércio do serviço profissional acontece quando o que é executado funciona e pode ser sistematizado e produzido em escala, sendo a comercialização da profissão uma questão de propósito e foco: "A consultoria se torna comercializada quando o serviço é padronizado e se transforma em um produto a ser negociado no mercado. A economia de um negócio de serviço o conduz na direção de um serviço padronizado ou pré-moldado" (Block, 2004, p. 229).

Ao tentar-se personalizar o serviço de consultoria a cada cliente, a promessa de resultados fica mais próxima de ser cumprida quando a pessoa que vende é a mesma que executa o serviço. Neste caso, o cliente, quando da contratação, sabe exatamente quem realizará o trabalho, refletindo na criação de vínculo e dificultando a aceitação de sua substituição (Block, 2004).

Além do impacto na relação comercial, criar uma estratégia e um serviço para cada cliente específico passa pela concepção de um projeto, a venda especializada, o gerenciamento e a sua execução; algo que requer um consultor altamente especializado e experiente, certamente muito mais caro. Aqui, além das questões comerciais e de escala, o referencial econômico se faz presente e a diretriz de redução de custos em consultoria se dá pela economia com os honorários da força de trabalho, possível através da adequação da mão de obra alocada, sendo necessário, para tanto, transformar as atividades em previsíveis, rotineiras e padronizadas, para que permitam essa substituição (Block, 2004).

O autor sugere uma estrutura comumente encontrada em grandes consultorias, dividindo os que vendem o trabalho, os que gerenciam e os que executam, e reforça:

> Uma maneira de resolver o dilema é pré-moldar o serviço de forma que pessoas de menor custo e menos experientes possam gerenciar e executar o trabalho. Então você precisa de pessoas altamente experientes apenas para fazer a interface com o consumidor do projeto na hora da venda. (Block, 2004, p. 229)

Para responder à pergunta "Quando eu vendo?", foi possível posicionar que os esforços de vendas estão presentes durante toda a 1ª fase de pré-compra e avaliação de alternativas até o início Fase 2, de encontro do serviços, no Modelo das 3 Fases de Consumo de Serviços

(Lovelock *et al*., 2011) e por todo o estágio de pré-compra até o início do estágio de consumo, onde se concretiza a compra no Processo de Decisão do Cliente (Hoffmann *et al*., 2009).

2.2.2 Peculiaridades da venda para empresas

As definições encontradas em *marketing* de serviços, em sua maioria, foram construídas considerando a relação consumidor - pessoa física frente a uma empresa prestadora de serviços. Todavia, ao se estreitar o entendimento à realidade do empreendimento foi encontrado em Pedro e Teixeira (2013) que, no mercado de serviços empresariais, deve-se acrescentar às características de serviços questões relacionadas a altos volumes demandados pelas empresas, à complexidade dos serviços prestados às organizações e ao relacionamento entre as empresas.

Hutt e Speh (2002) enfatizam o crescimento mundial, nas últimas décadas, do setor de serviços tanto para o consumo, quanto para o mercado organizacional ou industrial ou *Business to Business* (B2B) e atribuem este crescimento a quatro fatores: à expansão do comércio eletrônico, às inovações, ao crescimento da população e, alinhado ao tema de pesquisa, ao fenômeno da terceirização, que no mercado industrial significa transferir serviços e processos de áreas que não são atividades principais da empresa, encontrando do outro lado uma vasta oferta de prestadores de serviços.

Esta multiplicidade de ofertas de fornecedores de serviços, por sua vez, pode interagir com inúmeros agentes internos participantes das cadeias produtivas das organizações, levando a uma diversidade de relações e tornando complexa a comunicação entre prestador e potenciais compradores, diferentemente das relações de consumo (Centurión Filho, 2006).

Frente a esta complexidade de relações, Siqueira (2005) afirma que, dentro do composto de *marketing*, o sucesso da estratégia de comunicação nos mercados industriais depende principalmente da venda pessoal, muito mais do que da propaganda e da promoção de vendas, e acrescenta como atributo a sua flexibilidade, que permite adequar o discurso a cada cliente, e seu caráter facilitador da compreensão e de retenção da atenção dos interlocutores, maior do que em outras formas de comunicação.

Por meio da interação pessoal, o processo passa de venda orientada por transação para relacionamento, que se caracteriza, dentre outros atributos, pela retenção de bons clientes; pela colaboração cliente-fornecedor; pelo objetivo de se tornar o preferencial e; por vendas com valor agregado e por relacionamentos duradouros (Siqueira, 2005). Argumentos que sustentam a afirmação de Centurión Filho (2006, p. 184), "ainda, são os vendedores os grandes responsáveis por relacionamentos com transparência e ética na relação *Business to Business*".

2.3 Relacionamento com o cliente: características das pequenas empresas

Na pesquisa de referências teóricas foram identificadas duas abordagens para caracterizar as pequenas empresas: uma que se materializa pela comparação das instituições, frente a diferentes critérios, rotulando-as no mercado quanto ao seu porte, e outra abordagem que se configura pela identificação das características intrínsecas das pequenas empresas, um conjunto de particularidades presentes parcial ou totalmente nessa categoria de empresas, conforme relatado a seguir.

2.3.1 Classificação das empresas

Tanto no âmbito internacional quanto no Brasil, diversos critérios são utilizados para classificar as empresas em micro, pequena, média e grande empresa, considerando a quantidade de funcionários, o valor do faturamento, a mão de obra empregada, os ativos da empresa, o capital registrado ou a quantidade produzida e a obrigatoriedade ou não de realizar publicamente prestação de suas contas (Silva, 2015).

A pluralidade de critérios se reflete também na diversidade de classificações que variam de acordo com seus objetivos, praticadas por inúmeras entidades. Em seu trabalho de dissertação, Silva (2015) identificou critérios aplicados pelo IBGE, pelo SEBRAE Nacional, pela Receita Federal do Brasil e pelo BNDES, no âmbito nacional; internacionalmente, pelo *The European Comission*, órgão da União Europeia, pelo MERCOSUL e por pareceres de organismos reguladores internacionais como CPC e IASB.

Para efeito desta pesquisa foi adotado o critério empregado pelo SEBRAE Nacional, por seguir o estabelecido pelo Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno de Porte – Lei 123/06 e em concordância com Silva (2015), pela sua disseminação e aceitação no âmbito do segmento de MPEs. Esta classificação das empresas foi encontrada em SEBRAE (2014), adotando como critério o valor de faturamento bruto anual, resultando na seguinte classificação:

- Empreendedor Individual (EI): até R$ 60 mil;
- Microempresa: até R$ 360 mil;
- Empresa de Pequeno Porte: entre R$ R$ 360 mil e R$ 3,6 milhões e;
- Pequeno Produtor Rural: Pessoas físicas que explorem atividades agrícolas e/ou pecuárias que faturem até R$ 3, 6 milhões.

Complementar à utilização deste critério, baseado no faturamento bruto anual, também foi adotada por esta pesquisa outra categorização aplicada pelo mesmo órgão, que se utiliza da classificação das empresas pelo número de funcionários, frequentemente aplicada para fins bancários, conforme apresentado no Quadro 6:

Quadro 6 – Critério de classificação das empresas por número de funcionários.

	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	Com até 19 empregados	Com até 9 empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande	Mais de 500 empregados	Mais de 100 empregados

Fonte: SEBRAE (2014).

2.3.2 Características das MPEs

Os critérios mercadológicos, produtivos, financeiros e sociais são objetivos e facilitam o enquadramento das empresas nestas categorias. Todavia, outras dimensões de análise ligadas às suas particularidades, como os presentes no processo de gestão, nas suas origens e questões societárias, na capacidade de investimento, no posicionamento comercial, entre outras, moldam as características destas pequenas organizações. Moraes (2005, p. 59) destacou que o ambiente da pequena empresa é delineado pelas seguintes especificidades:

> Usam comumente o trabalho próprio ou de familiares; não possuem administração especializada fora da empresa, embora tenham nível de maturidade organizacional baixo; não apresentam produção em escala; representam um campo de treinamento de mão de obra especializada e da formação de empresários; há estreita relação pessoal do dono com empregados, clientes e fornecedores; têm forte dependência dos mercados e de fontes de suprimentos próximas; os empresários procuram oportunidades em setores já conhecidos; a direção é pouco especializada; a administração é essencialmente pessoal, pois quanto menor o negócio, mais informal será e os recursos comerciais, financeiros e pessoais se confundem; as pequenas empresas fazem investimentos a curto prazo, dependendo de rápidos retornos sobre seus investimentos; sentem-se pressionados quanto à política de condições de pagamento ditadas geralmente pelos fornecedores e clientes, sendo estas empresas de grande porte; há grande heterogeneidade entre as pequenas empresas, dificultando os estudos; os proprietários dedicam muitas horas de trabalho ao empreendimento; com característica empreendedora, os proprietários possuem disposição para enfrentar tempos difíceis, com grande energia pessoal e capacidade de iniciativa. (Moraes, 2005, p. 59)

Adicionalmente, o IBGE identificou, em estudo, características gerais similares atribuídas às micro e pequenas empresas brasileiras:

> Baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada; forte presença de proprietários, sócios e membros de família como mão de obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão de obra; utilização de mão de obra não qualificada ou semiqualificada; baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte. (IBGE, 2003, p. 20)

2.4 Relacionamento com o cliente: Relações de confiança

Covey (2008, p. 5) expressa de forma direta que “confiança significa ter certeza de que a pessoa não esconde nada e é sincera.” A confiança é depositada, na mesma proporção, em duas qualidades do outro: no caráter, presente em qualquer circunstância e que engloba integridade, motivo e intenção e na competência, dependente da situação, que inclui conhecimentos, habilidades, antecedentes e realizações (Covey, 2008). Em seu estudo, Zanini (2007) aponta as dimensões de tempo e frequência das relações como fatores influenciadores da formação da confiança e acrescenta que estas relações se baseiam em informações da questão presente e nas experiências passadas entre os indivíduos, que projetam futuros comportamentos, prevendo e assumindo riscos de qualquer ordem.

Para o contexto desta pesquisa, o modelo de confiança organizacional concebido por Shockley-Zalabak, Morreale e Hackman (2010), muito embora aplicado exclusivamente às corporações, contribui para a conceituação dos requisitos para o estabelecimento da confiança

ao determinar cinco dimensões para sua formulação: competência, abertura e honestidade, preocupação com funcionários e *stakeholders*, confiabilidade e identificação.

Já o oposto, a desconfiança, é a dúvida sobre a sinceridade, a integridade e as intenções, os conhecimentos e experiências da outra parte e estes polos influenciam diretamente a comunicação entre os indivíduos pois, quanto menor a confiança, se faz necessário maior trabalho de comunicação, maior cuidado com as palavras e a necessidade de ser mais preciso em suas ideias e propostas para tentar transmitir credibilidade ao outro, podendo muitas vezes não se lograr êxito. Enquanto num relacionamento de alta confiança as suas mensagens e intenções são rapidamente interpretadas, mesmo que você cometa erros ao se comunicar (Covey, 2008).

A presença de confiança nas organizações pode reduzir riscos, minimizando comportamentos oportunistas e assim a "confiança funciona como mecanismo implícito de coordenação e controle de diversas tarefas organizacionais" (Zanini, 2007, p. 13). Pode-se quantificar confiança através da relação direta de quanto maior a confiança, maior a velocidade, seja de comunicação, de decisão, de execução de alguma tarefa e assim decorrem menores custos. E claro, quando há baixa confiança, diminui a velocidade e aumentam os custos. Na prática, dentre outras características, observa-se essa alternância de velocidades e custos maiores ou menores nas organizações, manifestados nas diferentes estruturas hierárquicas, na ausência ou excesso de burocracia e controles, na fluência da comunicação interna, na existência de sistemas punitivos e ausência ou existência de confrontos políticos internos (Covey, 2008).

Todavia, nos ambientes empresariais, a confiança não se dá apenas pelo relacionamento bilateral dos indivíduos e sofre influências do ambiente institucional em que a empresa está inserida. Questões como constantes avanços tecnológicos e mercados suscetíveis a demandas instáveis, por exemplo, dificultam a formação de relações de confiança (Zanini, 2007).

Como proposta de medição da proporção de confiança, Covey (2008) estabelece um modelo com cinco níveis (contextos) nos quais gradativamente estabelecemos confiança, conforme a Figura 8. Zanini (2007) de certa forma corrobora com este modelo ao afirmar que o passar do tempo pode criar um ar de confiança baseado na reputação, o que pode ser visto no 4º estágio proposto por Covey.

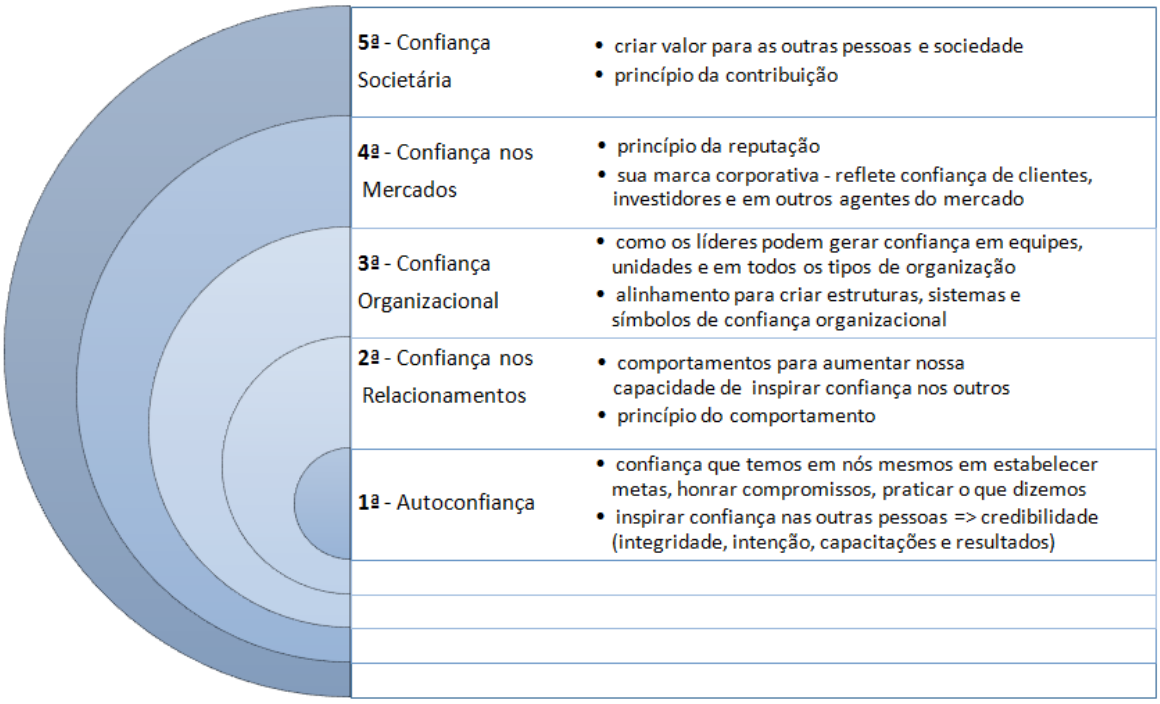


Figura 8 – Modelo das ondulações da confiança.

Fonte: Adaptado de Covey (2008 p. 34-6).

Complementa a visão do tema confiança a sua aplicação frente a questões mais contemporâneas presentes na economia da era do conhecimento, numa realidade mais horizontal das empresas, diferente de antigas instituições hierarquizadas. Num cenário de transferência dos meios de produção, antes de propriedade exclusiva das empresas, para colaboradores e terceiros; com a presença de ambientes de redes colaborativas e com a necessidade de mão de obra altamente especializada. Neste cenário, predominam as relações de consenso no que tange a terceiros, pois estes passam a contribuir com suas especificidades fortalecendo a criação de redes cooperativas, onde a confiança está diretamente associada para permitir o compartilhamento de conhecimento, rotinas e pensamentos (Zanini, 2007).

2.5 Operações e serviços: Operações de Centro de Serviços Compartilhados

Centro de Serviços Compartilhados (CSC), em inglês *Shared Business Service* (SBS) é conceituado como:

> A concentração dos recursos da empresa atuando com atividades, difundidas através da organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos, a baixo custo e com alto nível de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes externos e acrescentar valor à empresa. (Schulman *et al*., 2001, p. 9)

O CSC tem seu conceito alicerçado na Cadeia de Valor proposta por Porter (1989), com o reconhecimento de que uma empresa é composta por atividades primárias, relacionadas diretamente ao negócio, e por aquelas de apoio. Adicionalmente, reforçou-se a necessidade de uma visão do funcionamento das empresas pelos seus processos de trabalho, indistintamente da divisão de sua estrutura organizacional, permitindo a identificação de duplicação de atividades por meio dessa estrutura (Souza e Correa, 2010).

O compartilhamento de serviços é uma realidade nas empresas desde a década de 80, quando das primeiras iniciativas de centralização de serviços de *BackOffice*, para as áreas de finanças, RH e TI (Deloitte Touche Tohmatsu, 2007). Ao longo destes anos, a adesão dos empresários ao modelo, em muito, se deu por representar uma alternativa para a redução de custos, mas também por ser um caminho para a promoção da eficácia operacional, da especialização, da escala de operações, da eliminação de funções duplicadas e da otimização dos processos (Quinn; Coke; Kris, 2000). Schulman *et al*. (2001) acrescentam que a estratégia de adotar um CSC deve ir ao encontro da consolidação das atividades e não à simples centralização, pois deve primar pela racionalização de atividades de baixo valor agregado, que passam a ter gestão dedicada e deve permitir que as unidades de negócio foquem nas relações e atividades com os clientes e que estabeleçam uma relação de parceria entre si.

Guiados por esses motivadores estratégicos, a implementação de estruturas de CSCs tem forte aceitação em grandes corporações, com o movimento de retirada de serviços das unidades de negócio, deixando-as com foco em suas atividades fim e no cumprimento de suas metas, levando elementos das áreas de finanças, gestão de tecnologia e recursos humanos, tais como processos de contas a pagar, escrita fiscal, contabilidade, tesouraria, TI, folha de pagamento, contas a receber, entre outras, para uma entidade interna centralizadora e prestadora desses serviços às demais unidades de negócio da organização (Schulman *et al*., 2001). A Figura 9 traz a representação dessa estrutura clássica presente nas organizações que se utilizam de um CSC.

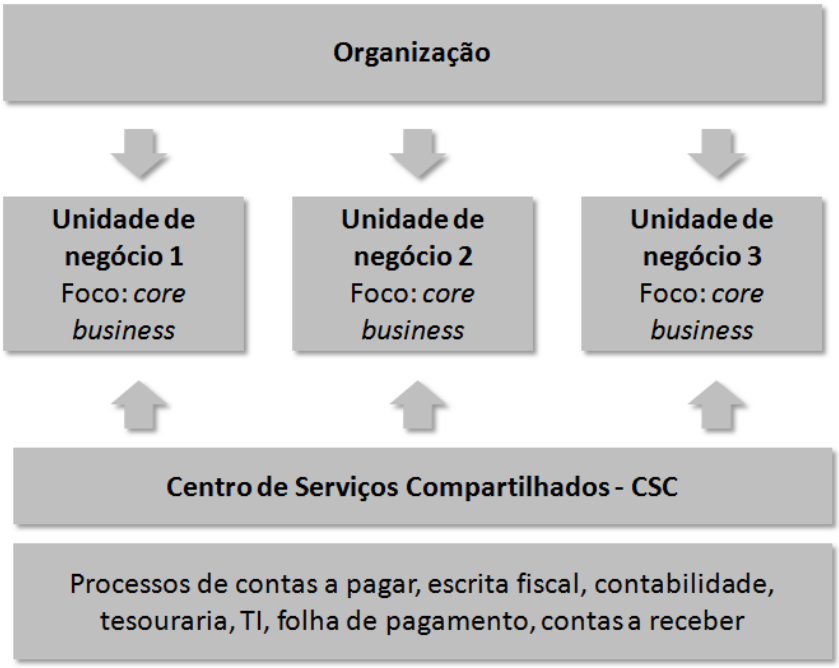


Figura 9 – Modelo de estrutura: Unidades de negócio com CSCs.

Fonte: Adaptado de Souza e Correa (2010, p.80).

Quanto ao que pode ser processado, o Gráfico 1 traz a dimensão de alguns processos que podem ser encontrados num CSC, a partir dos resultados de pesquisa realizada pela consultoria Deloitte Touche Tohmatsu (2007) com 89 empresas brasileiras que já contam com uma estrutura de CSC.

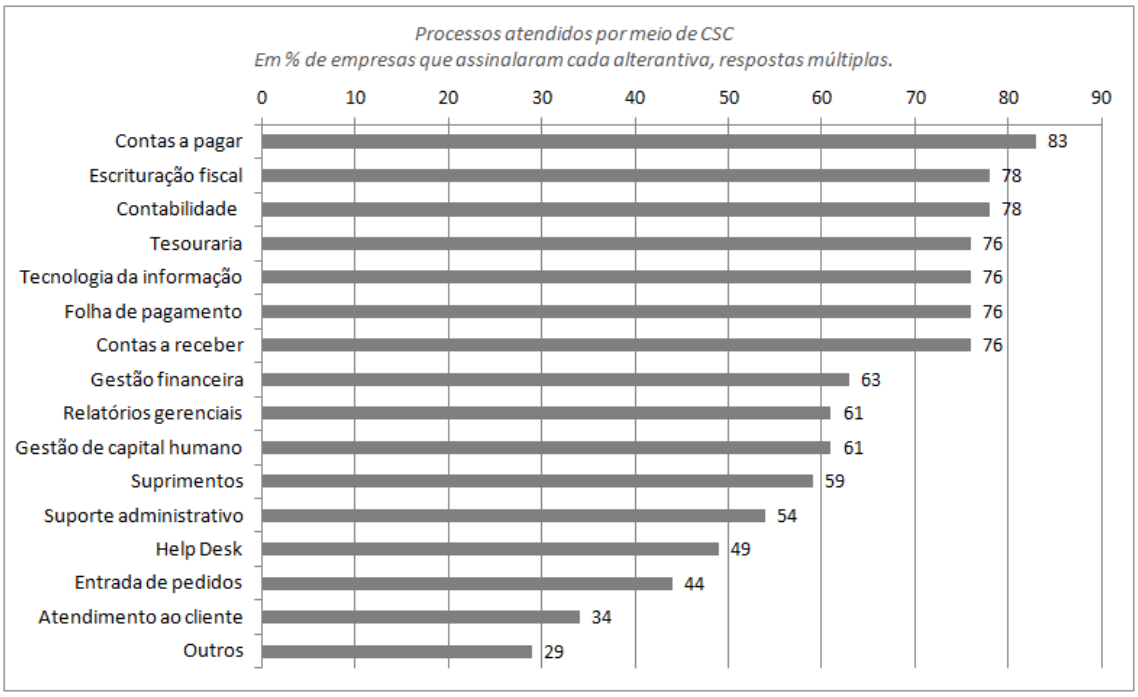


Gráfico 1 – Pesquisa sobre processos atendidos por meio de CSC.

Fonte: Adaptado de Deloitte Touche Tohmatsu (2007, p. 6).

Para atender o processamento dessas e de outras rotinas administrativas, segundo Quinn *et al*. (2000), o CSC pode ser implementado em quatro diferentes modelos: básico, *marketplace*, *marketplace* avançado e empresa independente. Souza e Correa (2010) consolidaram as características desses modelos conforme ilustra o Quadro 7.

Quadro 7 – Evolução dos modelos de CSC.

Modelo	Preço de transferência	Características	Objetivo	Formas de relacionamento
Básico	Não há preço de transferência. Existem SLAs a cumprir.	- Consolidar as atividades de apoio; - Economia de escala; - Custos dos serviços são apropriados aos CSC´s; - Não há repasse dos custos aos clientes internos; - Centro de custo.	Reduzir custos e padronizar os processos.	Utilização compulsória dos serviços pelas unidades de negócio.
Marketplace	Preço de transferência baseado em custo.	- Inclui fornecimento de serviços especializados e consultoria; - A organização estrutura a própria governança; - Custo totalmente transferido para as unidades de negócio; - Centro de custo.	Reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços.	Utilização voluntária e/ou compulsória.
Marketplace avançado	Preço de transferência negociado ou preço de transferência baseado no mercado.	- Cliente escolhe o seu fornecedor; - Objetivo de agregar valor à organização; - Venda de serviços a clientes externos, se a capacidade produtiva for excelente; - Centro de resultado interno.	Fornecer a melhor alternativa em custos de serviços.	Utilização voluntária.
Empresa independente	Preço de mercado.	- Várias empresas clientes; - Objetivo é o lucro com a prestação de serviços; - Atuação como empresa independente; - Centro de negócios.	Gerar receitas e lucros como uma empresa de prestação de serviços.	Utilização voluntária.

Fonte: Souza e Correa (2010), adaptado de Quinn *et al*. (2000)

Dentre as tipificações de CSC apresentadas, esta pesquisa se interessa no modelo denominado Empresa Independente, quando o CSC transcende as fronteiras da organização e passa a ofertar ao mercado um conjunto de serviços, ocorrendo a estruturação de um negócio (Souza e Correa, 2010). Empresas que nascem para atender a esse movimento de transferência da execução dos processos de negócio de dentro das organizações para prestadores de serviços externos, notoriamente de terceirização, recebem o rótulo de *Business Process Outsourcing* (BPO), participando de um mercado que também se caracteriza pela presença de empresas especialistas por conjuntos de serviços correlatos. Exemplo: BPOs de processamento de folha de pagamento e BPOs de atendimento ao cliente (Click; Duening, 2004).

Sobre *outsourcing*, na mesma pesquisa realizada no mercado nacional com 89 empresas, a consultoria Deloitte Touche Tohmatsu (2007) constatou, na ocasião, que o interesse pelo movimento de terceirização ainda se mostrava baixo para a maioria dos processos, acenando

para oportunidades comerciais nesse segmento, especialmente para processos de menor criticidade para a empresa contratante, como mostra o Gráfico 2.

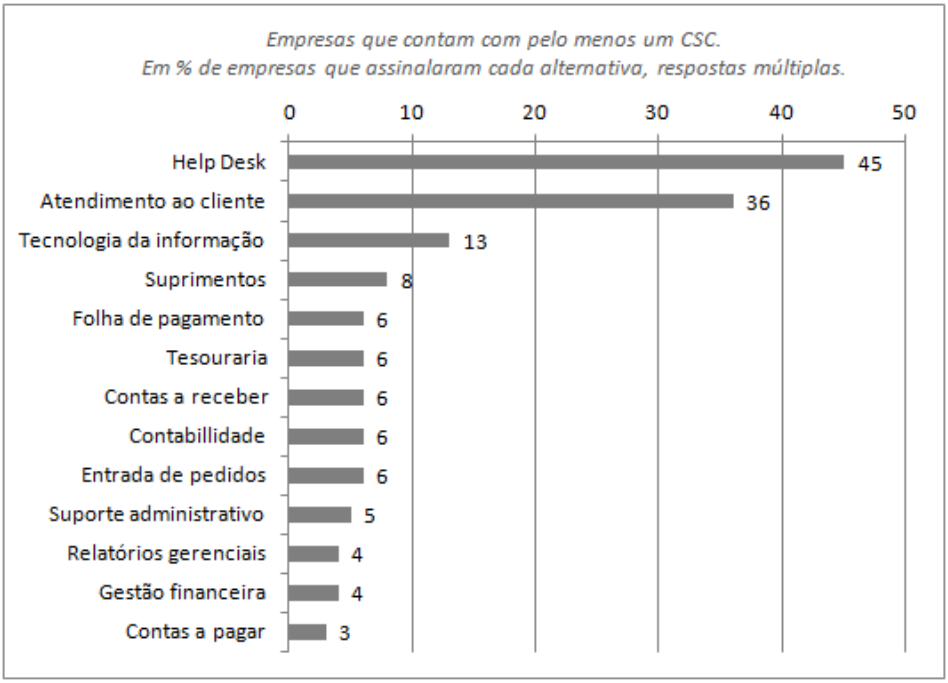


Gráfico 2 – Pesquisa sobre processos terceirizados.

Fonte: Adaptado de Deloitte Touche Tohmatsu (2007, p. 6).

Na publicação de Price Watershouse (1997) foi encontrada uma escala para estratégias de promoção de mudanças em empresas visando *performance* de classe mundial, estabelecendo relação direta entre diminuição de custos com o aumento da complexidade e barreiras de adoção, que parte da simplificação dos processos, passa a um segundo patamar com o estabelecimento de padrões para toda a organização, chega a ganhos substanciais com a implementação de um CSC e pode alcançar o maior estágio de ganhos ao empregar o *outsourcing*.

Quanto ao *outsourcing*, a mesma publicação ressalta que certos processos são de fato melhor executados e geridos sob menores custos por terceiros, todavia alerta para a adoção criteriosa do *outsourcing*, considerando aspectos de terceirização de processos de negócio não ligados às atividades principais da empresa (Price Watershouse, 1997). Sob a tomada dessa decisão, Schulman *et al*. (2001, p. 100) sugerem respostas aos seguintes questionamentos para tender ou não à terceirização do processo de negócio: “Qual é a relevância estratégia do serviço para a organização? Qual é o nível de desempenho atual do serviço dentro da empresa? Qual será o futuro do nível de desempenho de serviços exigido?”.

2.6 Operações e serviços: Qualidade e nível de serviço

Hoffmann *et al*. (2009) diferenciam qualidade de serviços de satisfação do cliente. Para os autores, qualidade é percebida por uma avaliação de longo prazo das experiências entre cliente e prestador, enquanto satisfação do cliente como sendo algo ligado a uma medição relacionada a um determinado serviço prestado e de curto prazo.

Para realizar a medição da qualidade do serviço, os mesmos autores indicam a escala SERVQUAL como uma ferramenta de diagnóstico da qualidade, indicando seus pontos fortes e fracos e que consiste na aplicação de um questionário com uma escala de 44 itens que compara expectativas *versus* percepções dos clientes, frente a cinco dimensões relacionadas à prestação do serviço (Hoffmann *et al*., 2009):

- Dimensão dos tangíveis: avalia os objetos, instalações físicas e materiais necessários à prestação do serviço;
- Dimensão da confiabilidade: avalia o desempenho que a prestação de serviços inspira, como a constância da qualidade com a qual o serviço é prestado, o cumprimento de promessas e a exatidão nos controles;
- Dimensão do atendimento: avalia a prontidão da empresa na prestação do serviço, disponibilidade e atenção ao cliente;
- Dimensão da segurança: avalia se o cliente se sente seguro ao se relacionar com a empresa, a cortesia e se os funcionários inspiram confiança e;
- Dimensão da empatia: avalia a capacidade da empresa de se colocar na situação do cliente.

Além da aplicação de um instrumento que permita a mensuração da qualidade do serviço percebida pelo cliente, para alguns tipos de serviços é possível preestabelecer a qualidade exigida, por meio da aplicação de um mecanismo denominado Acordo do Nível de Serviço ou *Service Level Agreement* (SLA). Para Sturm, Morris e Jander (2001), o SLA é um contrato celebrado entre a empresa cliente e a empresa prestadora do serviço, que tem como objetivos: calibrar os instrumentos de medida; estabelecer as expectativas; definir os níveis mínimos aceitáveis; firmar as condições recusáveis da prestação de serviço e; descrever a compensação devida ao cliente se o prestador não cumprir o prometido, tornando-se um ponto de referência para as expectativas do cliente.

Os SLAs são amplamente aplicados em serviços de infraestrutura de TI, mas gradualmente vêm sendo incorporados em contratos entre partes e em cláusulas regulamentadoras da qualidade exigida de fornecedores (Sturm *et al*., 2001) e, logo, são passíveis de utilização em contratos envolvendo serviços prestados por CSCs ou BPOs.

Sturm *et al*. (2001, p. 55) completam que "um acordo de nível de serviço bem redigido definirá não apenas as expectativas, mas também definirá um conjunto de indicadores aceitáveis e mutuamente acordados de qualidade de serviços", conteúdo que pode conter alguns dos elementos sugeridos por Schulman *et al*. (2001) para um contrato de acordo de nível de serviço para um CSC, conforme mostra o Quadro 8.

Quadro 8 – Sugestão de elementos para um acordo de nível de serviços.

Princípios para guiar a operação – espírito total de cooperação	Alocação de benefícios e redução de custos
Definição dos serviços que serão fornecidos, por quem e para quem	Contabilidade de impostos *versus* contabilidade de administração – tratamento de remarcação de preços
Datas efetivas e tempo hábil	Nome dos *help desk* e números telefônicos para contato e disponibilidade
Definição clara dos procedimentos e responsabilidades colocadas claramente para ambas as partes	Disposição de erros e penalidades
Responsabilidades identificadas	Planos de recuperação de desastres
Nível de desempenho definido em forma de métricas	Procedimento de solução de divergências
Cálculo de preços por transação ou unidade e tempo de validade da lista de preços/ custos	Protocolo de escalação
Descontos/ cálculos de preços para sustentar os comportamentos corretos	Desenvolvimento contínuo da equipe e beneficiários
Procedimentos de pagamento e procedimentos de *backup* para o faturamento	Assinatura de ambas as partes com datas acordadas
Divisão e liquidação dos custos de implementação	

Fonte: Schulman *et al*. (2001, p. 161).

Tamanha responsabilidade depositada nos acordos estabelecidos passa a exigir maior controle e monitoramento. Para tanto, como ferramenta de gestão dos SLAs, aplica-se o *Service Level Management* (SLM), uma metodologia disciplinada e proativa com procedimentos aplicados para assegurar que os níveis adequados de serviço sejam prestados (Sturm *et al*., 2001).

A prática dessas formalizações e a aplicação de instrumentos de garantia da qualidade foram pesquisadas pela consultoria *Deloitte Touche Tohmatsu* junto a 89 empresas nacionais, constatando que 50% das empresas pesquisadas afirmaram ter estabelecido SLA para todos os serviços prestados pelo CSC contratado, enquanto 25% deram cobertura parcial aos serviços e os 25% restantes afirmaram não terem constituído SLA para nenhum dos serviços prestados (Deloitte Touche Tohmatsu, 2007).

2.7 Gestão de parcerias e fornecedores: Terceirização/quarteirização

Para a gestão de parceria e fornecedores, a fundamentação teórica objetiva esclarecer os termos relacionados, tais como terceirização e quarteirização, e sua relação com a cadeia produtiva das empresas, as relações de vantagem e desvantagem da adoção da terceirização, além de identificar requisitos de controle e melhores práticas necessárias à gestão de terceiros numa organização.

2.7.1 Alinhamento de conceitos

Para ancorar as definições sobre terceirização, primeiramente coube revisitar o conceito de cadeia de valor com que Porter (1989) resumidamente define as atividades de apoio, como aquelas que suportam o negócio principal da empresa, envolvendo infraestrutura, recursos humanos, tecnologia, finanças e aquisições, distinguindo-as das relacionadas à entrega de valor ao cliente final.

E assim, sobre terceirização, Leiria e Saratt (1995) defendem que as atividades que não fazem parte dos principais processos da cadeia de valor de um negócio, preconizada por Porter, são passíveis de delegação à execução por outras entidades. Para Polonio (2000, p. 97) terceirização é “um processo de gestão empresarial consistente na transferência para terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) de serviços que originalmente seriam executados dentro da própria empresa”.

Brasil (1993, p. 7) define terceirização como sendo: “...um processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas

(empresa-destino)”. Já Pires (2001) rotula terceirização como parte de decisões operacionais e acrescenta o termo *outsourcing* representando a relação de parceria, colaborativa e interdependente com um ou mais fornecedores agora da cadeia produtiva, como parte de uma orientação estratégica. Por esta modalidade atribuem-se responsabilidades ao fornecedor que passa a entregar produtos e serviços, utilizados pela contratante, na sua atividade fim.

Complementar a estas definições, a adoção de um modelo de terceirização depende da observância de fatores críticos para o seu sucesso como: fazer parte da estratégia competitiva do negócio, sensibilizar executivos e funcionários sobre o sentido estratégico da terceirização, estabelecer relações duradouras com prestadores de serviço voltados à prática de melhoria contínua, estabelecer níveis de serviço, cumprir os compromissos legais e trabalhistas e atuar em parceria com empresas alinhadas com os valores e metas da empresa (Mello, 1995).

Uma consequência deste movimento é que quanto mais a prática de terceirização se amplia na empresa, maiores as demandas por gestão administrativa e controles dos terceirizados e assim a passagem dessas atribuições para outra empresa minimizaria estes esforços internos. A essa evolução natural dos programas de terceirização denomina-se quarteirização, que para Marinho, Amato e Amato Neto (2014) e Mello (1995) é a assunção da atividade de gerenciamento da rede de empresas terceirizadas por uma única empresa. Desta forma a empresa tomadora dos serviços passa a se relacionar somente com uma empresa, que por sua vez se responsabiliza por selecionar, manter, gerir, pagar, relacionar-se e desligar a contratação com as diversas empresas terceirizadas necessárias para a realização de um projeto ou conjunto de atividades previamente acordado entre as três partes.

Mello (1995, p. 12) completa que “o termo Quarteirização é usado para caracterizar um processo no qual uma empresa atribui a uma outra o gerenciamento de seus serviços terceirizados”. Assim, como na terceirização, o apelo estratégico pela concentração da empresa no negócio também se repete como ponto favorável à quarteirização e o autor conclui que a quarteirização é um conceito organizacional que está disponível para utilização pelas empresas que desejam dar foco em seu negócio.

Sendo uma área em crescente evolução e acomodação no meio empresarial, novas terminologias surgem e para encerrar este alinhamento conceitual surge Giosa (1993) acrescentando o termo parceria como sendo uma perspectiva diferente no relacionamento

comercial, onde há forte confiança entre as partes, o fornecedor se posiciona como aliado e pode ser considerado como parte integrante do negócio. No outro extremo desponta a empreiteirização que, segundo Kardec e Carvalho (2002), é um modelo em que ficam evidentes a não parceria e a desconfiança e, portanto, a contratada é vista como uma adversária. Este modelo, entre outras características, consiste meramente numa contratação de mão de obra para estabelecer ganhos de curto prazo.

2.7.2 Pilares da gestão de terceiros

Foi extraído dos autores Marinho *et al*. (2014); Amato Neto e Marinho (2001); Leiria e Saratt (1995); Polonio (2000); Giosa (1993) e; Furtado (2005), um conjunto de recomendações, cuidados e propostas de boas práticas em diversas dimensões da gestão de terceiros numa organização, representado pela Figura 10:

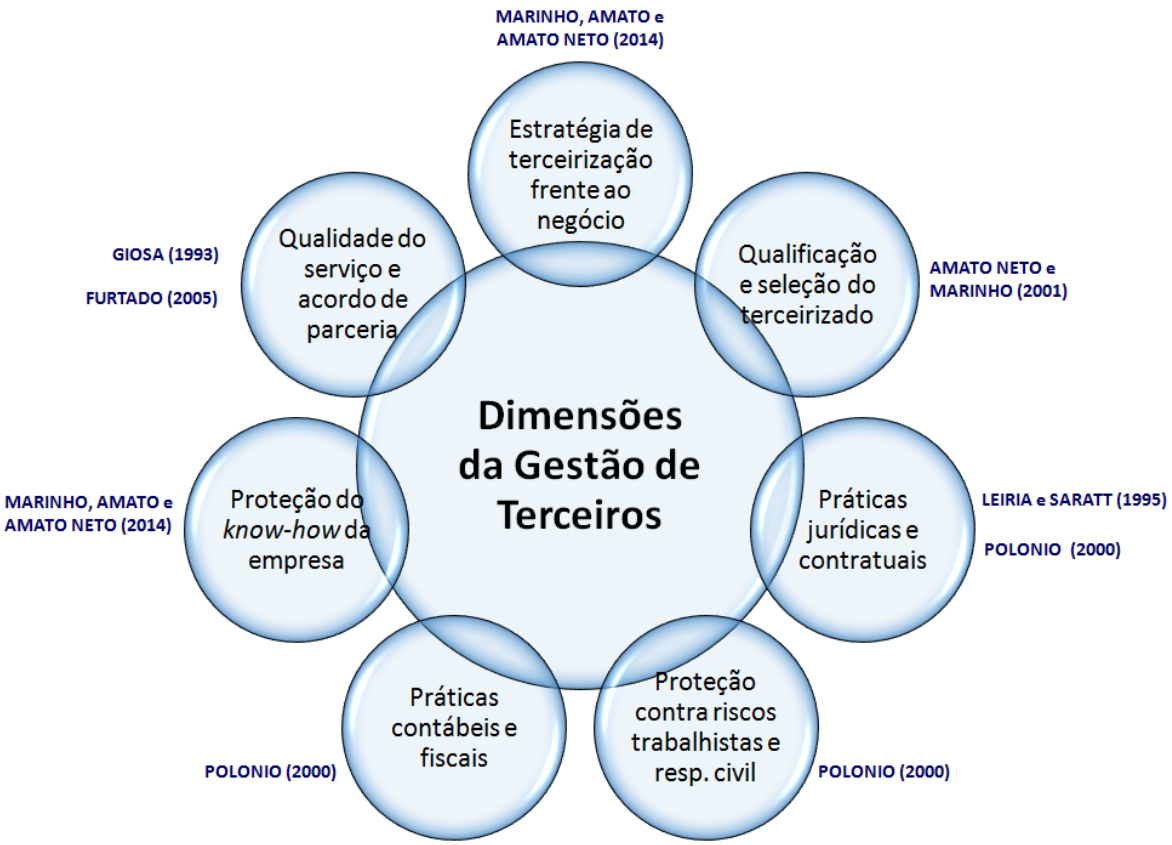


Figura 10 – Dimensões da gestão de terceiros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

A seguir, estão apresentadas as conceituações de cada dimensão apresentada nesta figura:

- Estratégia de terceirização frente ao negócio: Segundo Marinho *et al*. (2014), as atividades relacionadas à competência central da empresa, as apontadas como estratégicas ou ainda aquelas que fornecedores não farão com a mesma qualidade não devem ser transferidas a terceiros;
- Qualificação e seleção do terceirizado: Amato Neto e Marinho (2001) propõem para as empresas compradoras a adoção de critérios no processo seletivo de fornecedores e criação de uma base qualificada de empresas. Para esta qualificação, competência, reputação, antecedentes e testes prévios de qualidade são critérios aplicados na construção e manutenção de uma base certificada de fornecedores à disposição de futuras contratações da empresa;
- Práticas jurídicas e contratuais: Leiria e Saratt (1995) e Polonio (2000) reforçam a importância da formalização de contrato na relação de prestação de serviços, tratando objeto, metas, forma de trabalho, garantias, exclusividade e cumprimento da legislação;
- Proteção contra riscos trabalhistas e responsabilidade civil: Polonio (2000) alerta para que o processo de terceirização não fira questões relacionadas à legislação trabalhista vigente, principalmente a caracterização de vínculo trabalhista, na relação tomador-prestador;
- Práticas contábeis e fiscais: para Polonio (2000), a má condução do processo de terceirização pode ter consequências no campo da responsabilidade tributária, podendo a empresa tomadora do serviço responder pelos reflexos tributários da cadeia, tais como débitos trabalhistas e a ausência de contribuições previdenciárias por parte do prestador;
- Proteção do *know-how*: Marinho *et al*. (2014) destacam o risco de perda de segredo industrial e informações privilegiadas nas relações de terceirização e;
- Qualidade do serviço e acordo de parceria: Giosa (1993) defende uma mudança no relacionamento com a empresa fornecedora, qualificando-a como parceira, chegando a casos de posicioná-la até como sócia do negócio. Esta relação se fortalece com o estabelecimento da confiança, na vocação para a qualidade das entregas, na aplicação de uma política de ganhos gradativos, na promoção de uma economia de escala e no incentivo à cooperação, contando com uma postura criativa das partes. Furtado (2005) acrescenta que parceria remete ao relacionamento de longo prazo e com alto grau de comprometimento.

2.7.3 A nova proposta do PL 4.330

Contemporaneamente ao desenvolvimento desta pesquisa tramita em discussão e aprovação no Congresso Nacional o Projeto de Lei de nº 4.330 com a proposta de "regular os contratos de terceirização e as relações de trabalho delas decorrentes", de aplicação exclusiva às relações entre empresas privadas (Brasil, 2015).

Alinhados à temática de gestão da terceirização, destacam-se da nova legislação proposta os seguintes impactos potenciais:

- Considera-se terceirização: "a transferência feita pela contratante da execução de parcela de qualquer de suas atividades à contratada para que esta a realize na forma prevista nesta Lei", passando assim, a ser indiferente se a atividade em execução seja considerada fim ou meio da empresa contratante (Brasil, 2015);
- O conteúdo do PL 4.330 enfatiza também a exigência de comprovação de qualificação técnica da prestadora de serviços, aplicável a pessoas, equipamento e instalações (Brasil, 2015) e;
- Numa visão mais abrangente, se formalizam novas exigências trabalhistas, previdenciárias, tributárias e sindicais aplicáveis nas relações entre contratante e empresa contratada e entre a própria terceirizada e seus colaboradores que atuarão na empresa cliente (Brasil, 2015).

2.8 Relacionando prática e teoria

A pesquisa do referencial teórico respondeu ao 1º objetivo específico da pesquisa, identificando as principais teorias da Administração que atendem ao objetivo principal. Ato contínuo, foi possível responder ao segundo objetivo específico da pesquisa, destacando os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria, base para a etapa subsequente do Método de Direcionamento de Pesquisa Profissional, a fundamentação prática, conforme conteúdo exposto no Quadro 9, resultado da aplicação do 2º ciclo da Matriz de amarração adaptada.

Quadro 9 – Matriz de amarração adaptada – 2º ciclo de aplicação.

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal				2. Destacar os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria	
[C]	[D]	[E]	[F]	[G]	[H]
Área de conhecimento	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**	**Questões levantadas na teoria**	**Questões complementares pela experiência prática**
Marketing e vendas	*Marketing* de serviços	HOFFMAN, BATESON, IKEDA e CAMPOMAR, 2009 EDGET e PARKINSON, 1993 LOVELOCK, WIIRTZ e HEMZO, 2011	Conceituação de serviços.	Empacotamento de serviços ou alocação de especialista	Muitas vezes vendendo consultoria e não terceirização de serviços
			Tipos de serviços.		
			Modelo de 3 fases de consumo de serviços e níveis de contato e Processo de decisão do cliente.	Etapas do ciclo de venda de serviços	Etapas da abordagem comercial atual
			7 P´s do Composto de *Marketing* de Serviços: elementos do Produto, Lugar (praça), Preço, Promoção e Educação, Processo, Ambiente Físico e Pessoas.	Demais elementos dos 7P´s	Produto não formatado Cliente não enxerga o produto no formato de CSC e sim como alocação de prestador de serviços especializado Formação de preço para as pequenas empresas
				Precificação por pacote	
	Venda de serviços	BLOCK, 2004 CENTURIÓN FILHO, 2006 HOFFMAN, BATESON, IKEDA e CAMPOMAR, 2009 HUTT e SPEH, 2002 LOVELOCK, WIIRTZ e HEMZO, 2011 PEDRO e TEIXEIRA, 2013 SIQUEIRA, 2005	Venda de serviço personalizado X Escala de serviços padronizados.	Segregação das funções comerciais, de gestão e de execução dentro de uma consultoria	Até o momento só vendeu pelo próprio *network*
			Processo de venda de serviços de consultoria. Boas práticas - Modelo de estrutura de grandes consultorias com segregação de funções.	Quem venda não entrega	Hoje quem vende também entrega
			Particularidades da venda de serviços para pessoa jurídica.	Relacionamento pessoa juridica com outra pessoa jurídica	Relacionamento pessoal interfere na relação empresarial
			Marketing B2B - Vendas para empresas (*Marketing* B2B). Relacionamento e vendas para empresas.	Não ficar só no boca a boca	

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal				2. Destacar os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria	
[C]	[D]	[E]	[F]	[G]	[H]
Área de conhecimento	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**	**Questões levantadas na teoria**	**Questões complementares pela experiência prática**
Relacionamento com o cliente	Características da pequena empresa	IBGE, 2003 MORAES, 2005 SEBRAE, 2014 SILVA, 2015	Classificação das empresas em micro, pequena e média empresa.	Diferentes critérios de classificação de porte (por faturamento, por funcionários)	Caracterização da MPE Benefícios para o proprietário
				Utilização do critério do SEBRAE	
			Principais características da micro, pequena e média Empresa.	O papel do empreendedor na gestão administrativa do negócio	
				As principais características da pequena empresa	Rotinas administrativas de uma micro, pequena ou média empresa
			O cotidiano da gestão das micro, pequenas e médias empresas.		
	Relações de confiança	COVEY, 2008 SHOCKLEY-ZALABAK, MORREALE e HACKMAN, 2010 ZANINI, 2007	Conceitos de confiança.	Confiança como instrumento de fidelização	Quais instrumentos necessários para que a confiança pessoal possa ser substituída pela relação empresarial
			Qualidadades para a confiança: caráter e competência.	Qualidadades para a confiança: caráter e competência	
			5 níveis de estabelecimento da confiança.	Tempo de relacionamento como um dos fatores da relação de confiança	Quanto mais o tempo passa, maior a confiança, mais rotinas o cliente passa ao terceiro
			Confiança em terceiros na era da economia do conhecimento.		Terceiriza hoje porque já conhece o prestador

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal				2. Destacar os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria	
[C]	[D]	[E]	[F]	[G]	[H]
Área de conhecimento	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**	**Questões levantadas na teoria**	**Questões complementares pela experiência prática**
Operações e serviços	Operações de CSC (SBS)	CLICK e DUENING, 2004 DELLOITE TOUCHE TOHMATSU, 2007 PORTER, 1989 PRICE WATERHOUSE, 1997 QUINN, COOKE e KRIS, 2000 SCHULMANN, DUNLEAVY, HARMER e LUSK, 2001 SOUZA e CORREA, 2010	Características dos Centros de Serviços Compartilhados.	O que é aplicado para as grandes empresas vale para as MPEs?	Lista de rotinas administrativas de uma MPE Quais rotinas seriam melhor aceitas para a terceirização
			Requisitos para operacionalização: padrões, processos, procedimentos.	Padronização dos serviços e dos processos de trabalho	
			Processos típicos para atuação de um CSC.	Serviços executados por uma estrutura fora das instalações do cliente	
			Modelos de CSC.	CSC do tipo: empresa independente como BPO	
			Estratégia de terceirização de execução de processos de negócio.	Nem tudo se terceiriza, nem tudo deve ser executado internamente	
	Qualidade e nível de serviço	DELLOITE TOUCHE TOHMATSU, 2007 HOFFMAN, BATESON, IKEDA e CAMPOMAR, 2009 SCHULMANN, DUNLEAVY, HARMER e LUSK, 2001 STURM, MORRIS e JANDER, 2001	Conceitos de SLA, percepção do nível de qualidade do serviço, mensuração e execução do acordo de serviço e SLM.	Aplicar instrumentos que possam garantir a confiança pessoal para confiança na empresa prestadora de serviços	Nível de qualidade percebido pelo cliente
			Qualidade de serviços em *marketing* - medir a qualidade percebida pelo cliente usando a ferramenta SERVQUAL.		

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal				2. Destacar os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria	
[C]	[D]	[E]	[F]	[G]	[H]
Área de conhecimento	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**	**Questões levantadas na teoria**	**Questões complementares pela experiência prática**
Gestão de parcerias/ fornecedores	Terceirização e quarteirização	BRASIL, 1993 BRASIL, 2015 FURTADO, 2005 AMATO NETO e MARINHO, 2001 GIOSA, 1993 KARDEC e CARVALHO, 2002 LEIRIA e SARTT, 1995 MARINHO, AMATO e AMATO NETO, 2014 MELLO, 1995 POLONIO, 2000 PORTER, 1989 PIRES in AMATO NETO, 2001	Alinhamento de conceitos sobre terceirização, *outsourcing*, parceria, empreiteirização e quarteirização.	Argumentos favoráveis sobre a terceirização de atividades não ligadas diretamente ao negócio da empresa. Cuidados com a contratação de terceiros	Predisposição dos proprietários de PME para terceirização das rotinas administrativas. Dificuldade de aceitação da terceirização pelos pequenos empresários
			Aplicabilidade da terceirização para atividades que não fazem parte da sua cadeia produtiva/ negócio.		
			As preocupações com a gestão, formalização da contratação e mitigação de riscos na contratação de terceiros.		
			Implicações sobre nova legislação em votação sobre terceirização.	Exigências na formação de uma rede de parceiros	
			Gestão de performance do parceiro/ fornecedor terceirizado e/ou quarteirizado.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Pesquisa é definida como um “procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (Marconi; Lakatos, 2010, p. 139). Para Gil (1987, p. 19) “pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são postos” e estes procedimentos são encontrados na metodologia que tem como objetivo aperfeiçoá-los e estabelecer critérios aplicados na condução das pesquisas (Martins; Theóphilo, 2009).

Estas conceituações colaboram para que sejam traçados os objetivos deste capítulo, que são fundamentar a estrutura metodológica da pesquisa e apresentar os procedimentos nela aplicados, justificando suas estratégias de utilização, descrevendo suas características, detalhando seus processos de desenvolvimento, relatando a aplicação das técnicas de coleta de informações e apresentando as respectivas técnicas de análise e discussão dos resultados.

Para tanto, este capítulo está estruturado a partir da inter-relação dos elementos que compõem a metodologia, distribuídos em seções e agrupados pelos temas: Sobre a Pesquisa Profissional, Macrovisão dos Procedimentos Metodológicos e Detalhamento dos Procedimentos Metodológicos, conforme Figura 11. Cabe destacar que apesar de representados para completar sentido à estrutura, não foi necessário conceituar métodos para as etapas de Fundamentação Teórica e Resultados e Contribuições.

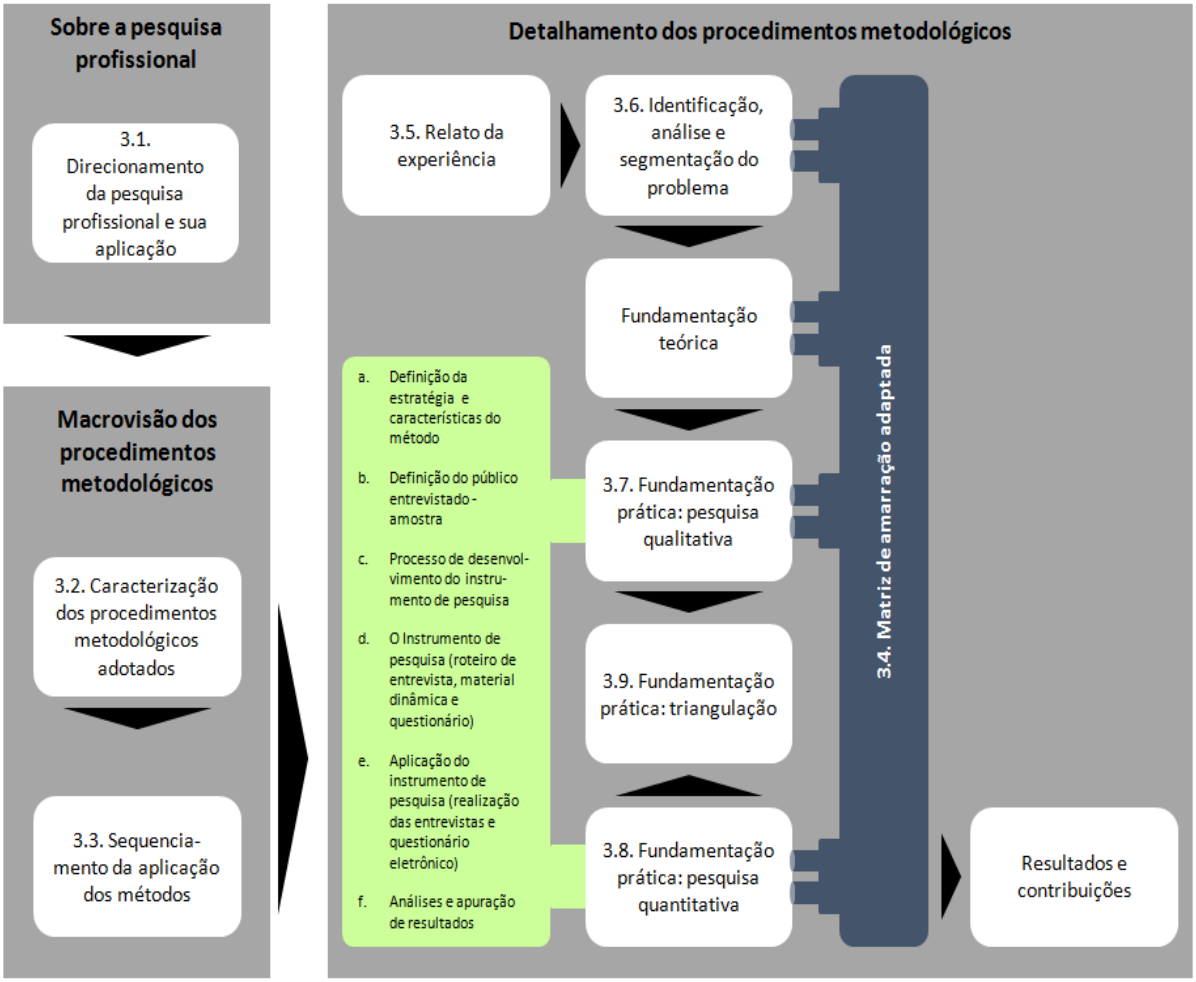


Figura 11 – Estrutura de seções do capítulo: Procedimentos metodológicos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3.1 Direcionamento da pesquisa profissional e sua aplicação

A estrutura deste trabalho de pesquisa destaca a experiência prática que o pesquisador traz para a Academia e inverte o ponto de partida da pesquisa, iniciando pelo problema trazido da realidade e como a pesquisa poderá agregar soluções. Por meio desta proposição e ao empregar as diretrizes para a Pesquisa Profissional, busca-se entender um fenômeno como um todo e assumir que o todo é um sistema complexo maior que a soma de suas partes, pois fora fundamentado com uma visão holística. (Patton, 1990).

Esta estratégia de pesquisa encontra fundamentação na Teoria da Aprendizagem Experiencial – TAE em Kolb (1984), em que a transformação da experiência gera conhecimento. A TAE se caracteriza por ser uma teoria orientada a uma visão profissional, pela necessidade de se ter

vivenciado uma experiência concreta ou estar-se inserido em uma, durante o período de geração de conhecimento (Krakauer; Marques e Almeida, 2015).

A teoria remete a um ciclo que parte da experiência concreta, representando o fazer, passa pela observação reflexiva, momento de pensar sobre a experiência, chega à conceitualização abstrata, quando o pesquisador passa a entender as teorias ligadas a sua prática e culmina na experimentação ativa, quando o estudante faz uso da teoria absorvida em prol e retornando à aplicação prática, conforme apresentado na Figura 12.

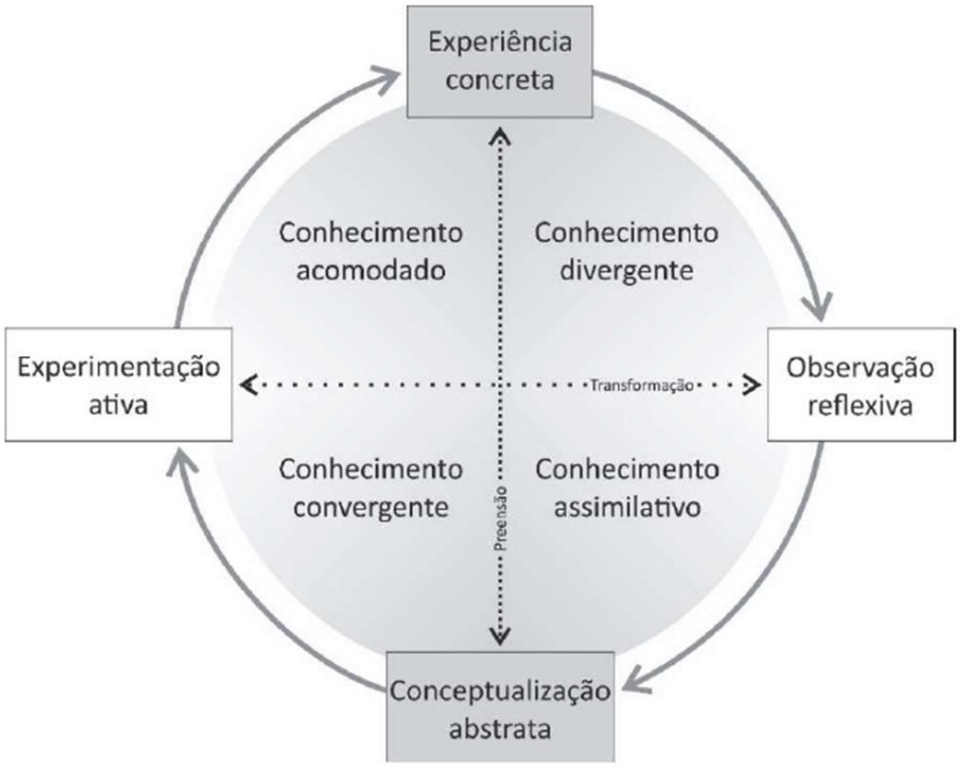


Figura 12 – Ciclo de aprendizagem experiencial (Kolb).

Fonte: Krakauer *et al*. (2015, p. 6).

Também contribuem para a consolidação do método proposto, estudos de Bordenave e Pereira (1982) sobre a Metodologia da Problematização, que encontra no modelo do Arco de Maguerez, ciclo similar ao de Kolb, assumindo a realidade como ponto de início e fim. A pesquisa se origina na observação da realidade (problema), determinam-se os pontos-chave, segue para a teorização, em seguida para a formulação de hipóteses de solução e o pesquisador retorna à realidade para aplicação da solução (prática), conforme representação na Figura 13.

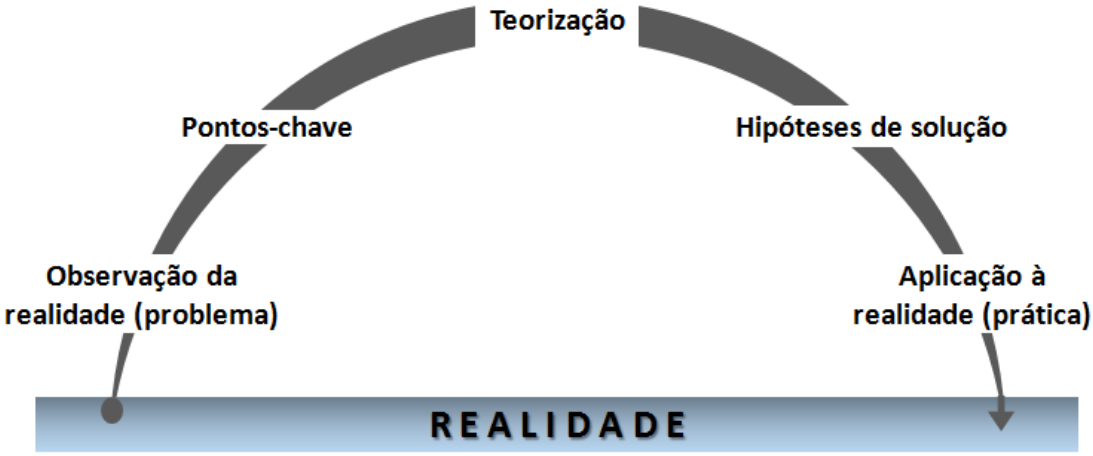


Figura 13 – Metodologia da problematização – Arco de Maguerez.

Fonte: Bordenave e Pereira (1982).

As contribuições da Teoria da Problematização de Maguerez, encontradas nos trabalhos de Bordenave e Pereira (1982) e as presentes na Teoria Experiencial de Kolb discorridas por Krakauer *et al*. (2015) embasaram a proposição de diretrizes para o desenvolvimento de projetos de pesquisa para Mestrados Profissionais, a fim de distingui-los, por sua gênese, dos trabalhos oriundos dos Mestrados Acadêmicos.

Segundo Krakauer *et al*. (2015), o trabalho surge de um tema pertencente à vivência prática do pesquisador do Mestrado Profissional e entra para a pesquisa por meio da análise dos fatos e descrição da sua experiência. Segue para a reflexão do pesquisador sobre a experiência, a fim de delimitar o escopo do problema e os objetivos da pesquisa. Chega à etapa de geração do conhecimento, quando são obtidos os referenciais teóricos para explicar, justificar e contribuir com a prática. Nesta etapa, o pesquisador pode seguir a aplicação de uma abordagem holística, por meio dos conceitos da Teoria Geral dos Sistemas, para captar as teorias que suportam os elementos que fazem parte do problema e entender suas inter-relações como forma de entendimento do todo (Martins; Theóphilo, 2009).

De posse das perspectivas prática e teórica e do entendimento de seu relacionamento, o trabalho de pesquisa segue pela exploração do tema no ambiente externo, por meio da coleta de informações junto aos agentes envolvidos, com vistas a complementar o entendimento e evoluir na solução do problema. Esta culmina na contribuição teórico-prática da pesquisa por meio da formulação de um plano de intervenção com as constatações do estudo e as

recomendações à prática. Entretanto neste ponto, interrompe-se o ciclo, dado que a aplicação do plano na prática não cabe no escopo de atuação do pesquisador neste momento.

A Figura 14 consolida esses conceitos através do ciclo de desenvolvimento da pesquisa, que alicerça os direcionamentos para a Pesquisa Profissional.

Figura 14 – Ciclo de desenvolvimento da pesquisa.

Fonte: Adaptado de Krakauer *et al*. (2015).

Segundo Almeida *et al*. (2016), no contexto dos Mestrados Profissionais, a metodologia de pesquisa é:

> A sistematização do processo de elaboração de uma pesquisa. A sistematização é fundamental para se fazer ciência, uma vez que é ela que diferencia a ciência do senso comum e da ideologia. Acreditamos que essa sistematização não é única, varia de acordo com o tipo de pesquisa que se deseja realizar. (Almeida *et al*., 2016, no prelo, p. 8)

Essa sistematização é um conjunto de práticas sequenciadas e visa orientar o pesquisador a desenvolver sua pesquisa, no caso, partindo da sua prática profissional. A partir do exposto por Krakauer *et al*. (2015), este ciclo de pesquisa também pode ser representado pelo sequenciamento lógico de suas atividades, expresso na Figura 15, identificando suas fases e caracterizando aqui, o Método de Direcionamento para Pesquisa Profissional.

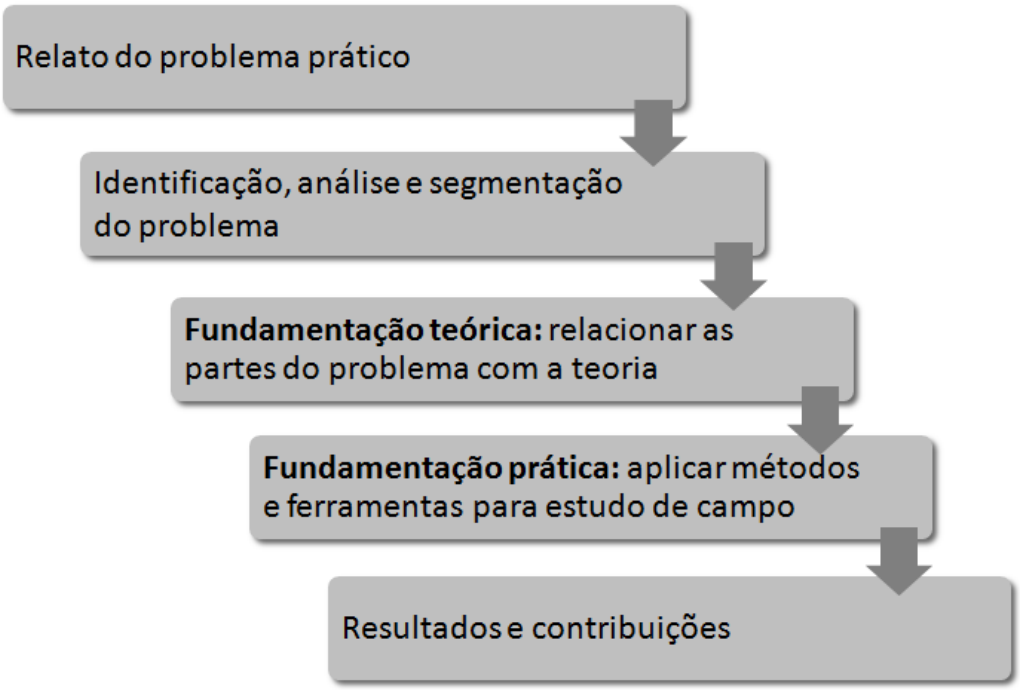


Figura 15 – Método de direcionamento para Pesquisa Profissional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Na interpretação deste diagrama, o Método de Direcionamento para Pesquisa Profissional propõe que o desenvolvimento do trabalho de pesquisa seja conduzido em etapas, sendo estas: relato do problema prático, identificação, análise e segmentação do problema; a fundamentação teórica, obtida ao se relacionarem as partes do problema com a teoria; fundamentação prática, possível a partir da aplicação de métodos e ferramentas para estudo de campo e; ao final, atinge o relato dos resultados e contribuições (Almeida *et al*., 2016, no prelo).

Transferindo-se do campo das proposições para a efetiva aplicação dos direcionamentos do método para a construção desta pesquisa, as diretrizes foram fielmente adotadas, iniciando-se pelo relato da experiência do pesquisador na participação em empreendimento familiar, contextualizando o leitor; seguiu para a identificação, análise e segmentação do problema, aplicando-se técnicas assessórias, como o Diagrama de Causa-Efeito para descoberta dos problemas, culminando na formulação da questão de pesquisa: “Quais os fatores que limitaram o crescimento da IDEALE Serviços?” e, por conseguinte, a definição do objetivo principal: ” Identificar aspectos que poderão contribuir para a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados para micro e pequenas empresas”, passando aos objetivos específicos da pesquisa.

Como fora exposto no capítulo 2, dada a multidisciplinaridade desta pesquisa, a fundamentação teórica foi construída por meio de um eixo, contemplando a pesquisa de referencial dos seguintes assuntos: *Marketing* de serviços; Características das pequenas empresas; Venda de serviços; Relações de confiança; Operações de CSC; Qualidade e nível de serviço e; Terceirização e quarteirização.

No polo da fundamentação prática foi necessário reconhecer pontos limitantes e contributivos para o empreendimento, aplicando-se uma pesquisa qualitativa junto à base de clientes e ex-clientes. O entendimento da prática se estende para a aplicação de uma pesquisa quantitativa ao mercado para captar as necessidades do segmento de micro e pequenas empresas sobre terceirização dos serviços de execução de rotinas administrativas. Por fim, a fundamentação prática se esgota no cruzamento das análises anteriores (qualitativa e quantitativa), pela aplicação do método de triangulação, visando a descoberta de padrões, tendências e características relevantes ao negócio.

O diagrama da Figura 16 resume a aplicação do Método de Direcionamento para Pesquisa Profissional a este estudo:

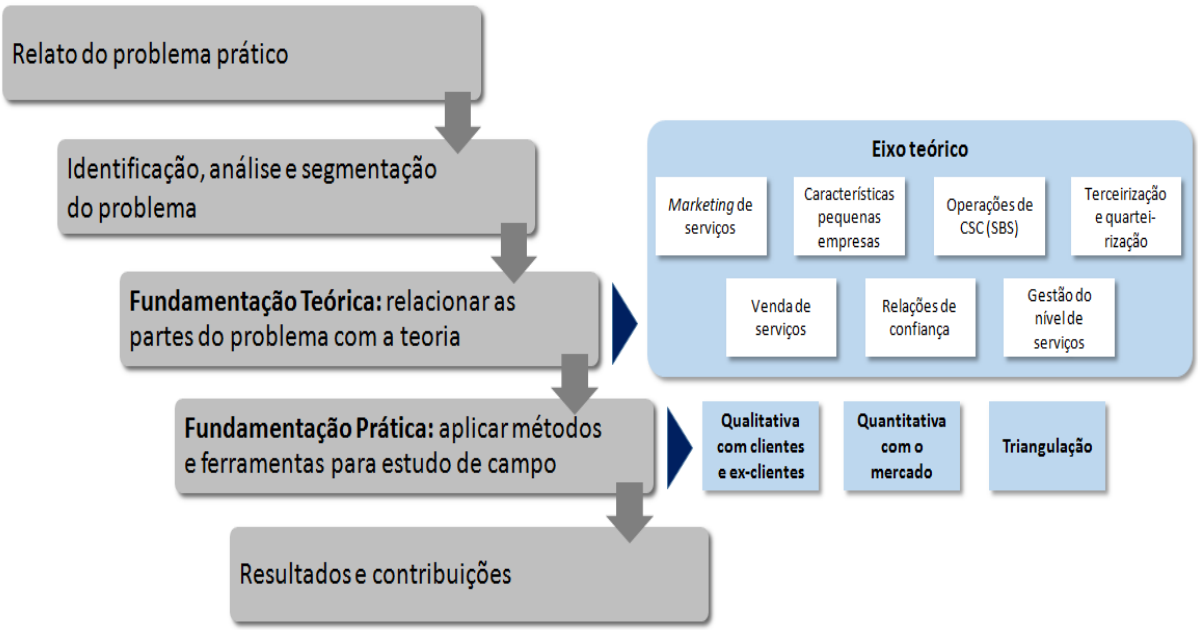


Figura 16 – Método de direcionamento para Pesquisa Profissional aplicado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3.2 Caracterização dos procedimentos metodológicos adotados

O caráter multidisciplinar e sistêmico desta pesquisa também se faz presente nos procedimentos metodológicos adotados. A partir da definição do objetivo da pesquisa ou tipo de investigação, em cada fase do Método de Direcionamento para Pesquisa Profissional foi possível se ater a uma forma de abordagem (também encontrado nas referências como natureza de dados), adotar uma estratégia de pesquisa (ou método), recorrer a diferentes fontes de informação, aplicar diferentes técnicas ou procedimentos de coleta de dados, avaliar os dados coletados qualitativamente e quantitativamente por diferentes procedimentos e até mesmo buscar outras técnicas específicas à necessidade do momento da pesquisa.

Hair *et al*. (2005, p. 83) definem como "plano de pesquisa as orientações básicas ou 'receitas' para a realização de um projeto" e o classificam como exploratório, descritivo e causal. Para a mesma dimensão foi encontrado em Gil (1987) a denominação objetivos gerais da pesquisa, podendo assumir caráter exploratório, explicativo ou descritivo. A nomenclatura "objetivos da pesquisa" foi encontrada em Gonçalves (2007), que acrescenta à lista de Gil o tipo experimental. De forma análoga, Souza (2007) classifica esta dimensão metodológica como tipo de investigação e tipifica como possíveis os mesmos grupos: exploratório, descritivo e explicativo.

A dimensão objetivos da pesquisa ou tipo de investigação se aplica a toda pesquisa, orientando a adoção e composição, nas demais etapas, de diferentes estratégias e obviamente na aplicação de diversos procedimentos/técnicas.

Com base nestas conceituações, o presente estudo foi classificado como exploratório-descritivo, ao traçar como objetivos lograr maior familiaridade com o problema, visando facilitar seu entendimento e aproximar-se do conhecimento da realidade (Gil, 1987). No caso, trata-se de reconhecer pontos limitantes e contributivos para o crescimento do empreendimento IDEALE Serviços junto a clientes e ex-clientes, caracterizando sua natureza exploratória. Além disso, tenta descrever as características de determinada população ou estabelecer relações entre variáveis (Gil, 1987), ao ter como objetivo descobrir necessidades do segmento de micro e pequenas empresas, com vistas à prestação de serviços terceirizados de processamento de rotinas administrativas, objetivo de natureza exploratória, mas também

descritiva sobre o perfil do segmento de MPEs frente à gestão e execução das rotinas administrativas.

A partir da definição do objetivo da pesquisa buscou-se na literatura conhecimento sobre as dimensões metodológicas à disposição do pesquisador para serem empregadas nas diversas fases da pesquisa. Em estudo prévio à definição das dimensões que seriam utilizadas, fora elencado o maior número de tipos e variantes de cada dimensão, posicionando o leitor, dentro do universo de possibilidades de abordagens, estratégias, fontes de informação e técnicas, quais aquelas que foram devidamente aplicadas neste trabalho.

Gonçalves (2007) tipifica a dimensão da natureza dos dados como sendo qualitativa ou quantitativa. A mesma polaridade foi encontrada em Souza (2007), porém com a denominação de forma de abordagem para esta dimensão.

Para Martins e Theóphilo (2009, p. 53), o termo estratégia de pesquisa é apropriado para "designar as diferentes maneiras de abordar e analisar dados empíricos no contexto das Ciências Sociais Aplicadas" e cita, como principais, as seguintes estratégias: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, pesquisa quase-experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa etnográfica, construção da teoria (*grounded theory*), discurso do sujeito coletivo, pesquisa de avaliação, pesquisa diagnóstico e pesquisa historiográfica. Souza (2007) complementa a lista adicionando estratégias não citadas, como pesquisa de campo e pesquisa *ex-post facto*. Já Gonçalves (2007) classifica as estratégias de pesquisa como procedimentos e denomina a pesquisa-ação como participativa.

Em Gonçalves (2007) foi identificada a definição da dimensão das fontes de informação, sendo passíveis de classificação em campo, laboratório, bibliográfica ou documental.

Para Martins e Theóphilo (2009), técnicas ou procedimentos de coleta são formas de o pesquisador aplicar instrumentos que lhe permitam coletar informações, dados e evidências passíveis de análise durante a condução de uma pesquisa científica e identifica os seguintes tipos: observação; levantamento bibliográfico; pesquisa participante; pesquisa documental; entrevista; *laddering*; painel; *focus group*; questionário e; história oral e história da vida. Souza (2007) também denomina a dimensão como técnicas de coleta de dados e, além dos procedimentos já citados, complementa com a técnica da pesquisa de medição de atitude.

Corroborando com o objetivo exploratório da pesquisa, Hair *et al*. (2005) reforçam que, para estudos com esta natureza, provavelmente o pesquisador faça uso de técnicas para coleta de dados de forma narrativa, como entrevistas pessoais, grupos de foco ou observações.

Uma vez coletadas as informações de campo, passa-se à aplicação de procedimentos ou técnicas de avaliação qualitativa, que segundo Flick (2007) podem ser subdivididas em:

- codificação e categorização para codificação teórica, codificação temática, análise qualitativa do conteúdo e análise global e;
- análises sequenciais para análise de conversas, análise do discurso, análise da narrativa e hermenêutica objetiva.

Em situação análoga, dados quantitativos coletados em campo são submetidos, a *posteriori*, a procedimentos ou técnicas de avaliação quantitativa, identificados em Martins e Theóphilo (2009) e mais detalhada e categorizada por Botelho e Zouain (2006) da seguinte forma:

- amostragem; tabelas de frequência (frequência absoluta, frequência relativa % e frequência acumulada), gráficos de barras, setores (pizza) e outros, histogramas e ogivas;
- medidas de posição ou tendência central: média aritmética, mediana, quartis, decis, percentis e moda;
- medidas de dispersão: amplitude total, variância amostral, desvio-padrão amostral, coeficiente de variação de Pearson, escore padronizado, detectando *outliers*, medidas de assimetria e;
- teste de hipóteses, teste de significância, teste Qui-Quadrado e outras provas não paramétricas, análise da variância – ANOVA, correlação entre variáveis, regressão linear simples, regressão linear múltipla, regressão logística.

Complementam a lista de técnicas para avaliação quantitativa o emprego do teste Z para comparação de proporções de elementos, encontrado em Kanji (2006).

Além das dimensões já citadas, foi recorrido no transcorrer do desenvolvimento da pesquisa a outras técnicas com finalidade pontual, tendo sido empregado o diagrama de contexto, o diagrama de causa-efeito e a matriz de amarração adaptada, devidamente conceituadas em seções subsequentes.

A partir destas definições, a identificação dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa se deu pelo cruzamento destas dimensões metodológicas identificadas: objetivos, formas de abordagem, estratégias de pesquisa, fontes de informação, técnicas de coleta de dados, técnicas para avaliação qualitativa, técnicas para avaliação quantitativa e outras técnicas aplicadas; contrapostas às fases do Método de Direcionamento para Pesquisa Profissional: relato do problema prático; identificação, análise e segmentação do problema; fundamentação teórica; fundamentação prática em sua pesquisa com clientes e ex-clientes e por pesquisa com empresas do mercado; análise cruzada de clientes e mercado e; resultados e contribuições.

O Quadro 10 traz a representação das dimensões aplicadas a este trabalho de pesquisa. Inicia pela identificação da aplicação dos direcionamentos para o método de pesquisa. Sendo esta uma pesquisa profissional, não usa o relato do problema teórico, iniciando pelo relato do problema prático e registra a adoção das demais etapas. Dimensão por dimensão, tem-se a utilização ou não nesta pesquisa, mediante a identificação de uso, presente no quadro.

Cabe ressalvar que o elenco de dimensões metodológicas citado anteriormente e utilizado na formação da matriz de dimensões metodológicas não esgota o seu universo, pois ele se valeu da identificação das principais abordagens, estratégias e técnicas difundidas nos referenciais teóricos pesquisados, fixando aqui sua limitação e abrindo a possibilidade que, em futuras explorações, esta matriz aqui concebida possa ser revista e ampliada.

Quadro 10 – Matriz de dimensões metodológicas.

Direcionamentos para o método de pesquisa ➔			Relato do problema teórico	Relato do problema prático	Identificação, análise e segmentação do problema	Fundamen-tação teórica	Fundamentação prática - Aplicação de métodos para estudo de campo			Resultados e contribuições
							Pesquisa qualitativa	Pesquisa quantitativa	Outras pesquisas	
Aplicabilidade dos direcionamentos nesta pesquisa profissional ➔			✘	✓	✓	✓	Pesquisa com clientes e ex-clientes	Pesquisa com empresas do mercado	Análise cruzada clientes e mercado	✓
Tipo de investigação (ou objetivos)		Explorátória					●			
		Descritiva					●			
		Experimental								
		Explicativa								
Natureza dos dados (ou forma de abordagem)		Qualitativa				●	●		●	
		Quantitiva						●	●	
Estratégia de pesquisa (ou método)		Pesquisa bibliográfica				●				
		Pesquisa documental		●						
		Pesquisa experimental								
		Pesquisa quase-experimental								
		Levantamento					●	●		
		Estudo de caso								
		Pesquisa-ação								
		Pesquisa etnográfica								
		Construção da teoria								
		Discurso do sujeito coletivo								
		Pesquisa de avaliação								
		Pesquisa participante								
		Pesquisa de campo								
		Pesquisa *ex-post facto*								
		Pesquisa de diagnóstico								
		Pesquisa historiográfica								
	Triangulação	Triangulação de métodos								
		Triangulação de dados							●	
		Triangulação de pesquisadores								
		Triangulação de teorias								
Fontes de informação		Campo					●	●	●	
		Laboratório								
		Bibliográfica				●				
		Documental		●						
Técnicas de coleta de dados		Observação								
		Levantamento bibliográfico				●				
		Pesquisa participante								
		Pesquisa documental								
		Entrevista					●			
		Entrevista projetiva / Recursos visuais					●			
		Ladering								
		Painel								
		Focus group								
		Questionário						●		
		História oral e história de vida								
		Pesquisa de mensuração de atitude								

		Direcionamentos para o método de pesquisa ➔	Relato do problema teórico	Relato do problema prático	Identificação, análise e segmentação do problema	Fundamen-tação teórica	Fundamentação prática - Aplicação de métodos para estudo de campo			Resultados e contribuições
							Pesquisa qualitativa	Pesquisa quantitativa	Outras pesquisas	
Aplicabilidade dos direcionamentos nesta pesquisa profissional ➔			✘	✓	✓	✓	Pesquisa com clientes e ex-clientes	Pesquisa com empresas do mercado	Análise cruzada clientes e mercado	✓
Procedimentos (ou técnicas) para avaliação qualitativa	Codificação e categorização	Codificação teórica								
		Codificação temática								
		Análise qualitativa do conteúdo					●			
		Análise global								
	Análises sequenciais	Análise de conversas								
		Análise do discurso								
		Análise da narrativa								
		Hermenêutica objetiva								
Procedimentos (ou técnicas) para avaliação quantitativa		Amostragem								
		Tabelas de frequência (freq. absoluta, freq. relativa %, freq. acumulada)						●		
		Gráficos de barras, setores (pizza) e outros						●		
		Histogramas/ ogivas								
	Medidas de posição ou tendência central	Média aritmética								
		Mediana								
		Quartis								
		Decis								
		Percentis						●		
		Moda						●		
	Medidas de dispersão	Amplitude total								
		Variância amostral								
		Desvio-padrão amostral								
		Coeficiente de variação de Pearson								
		Escore padronizado								
		Detectando *outliers*								
		Medidas de assimetria								
		Teste de hipóteses						●		
		Teste de significância								
		Teste Qui-quadrado e outras provas não paramétricas						●		
		Teste Z para comparação de proporções						●		
		Análise da variância - Anova								
		Correlação entre variáveis								
		Regressão linear simples								
		Regressão linear múltipla								
		Regressão logística								
Outras técnicas aplicadas		Diagrama de contexto		●						
		Diagrama causa-efeito			●					
		Matriz de amarração adaptada			●	●	●	●		

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3.3 Sequenciamento da aplicação dos métodos

Quanto à aplicação dos métodos da pesquisa definidos, a Figura 17 representa o sequenciamento e dependência das atividades no transcorrer da pesquisa.

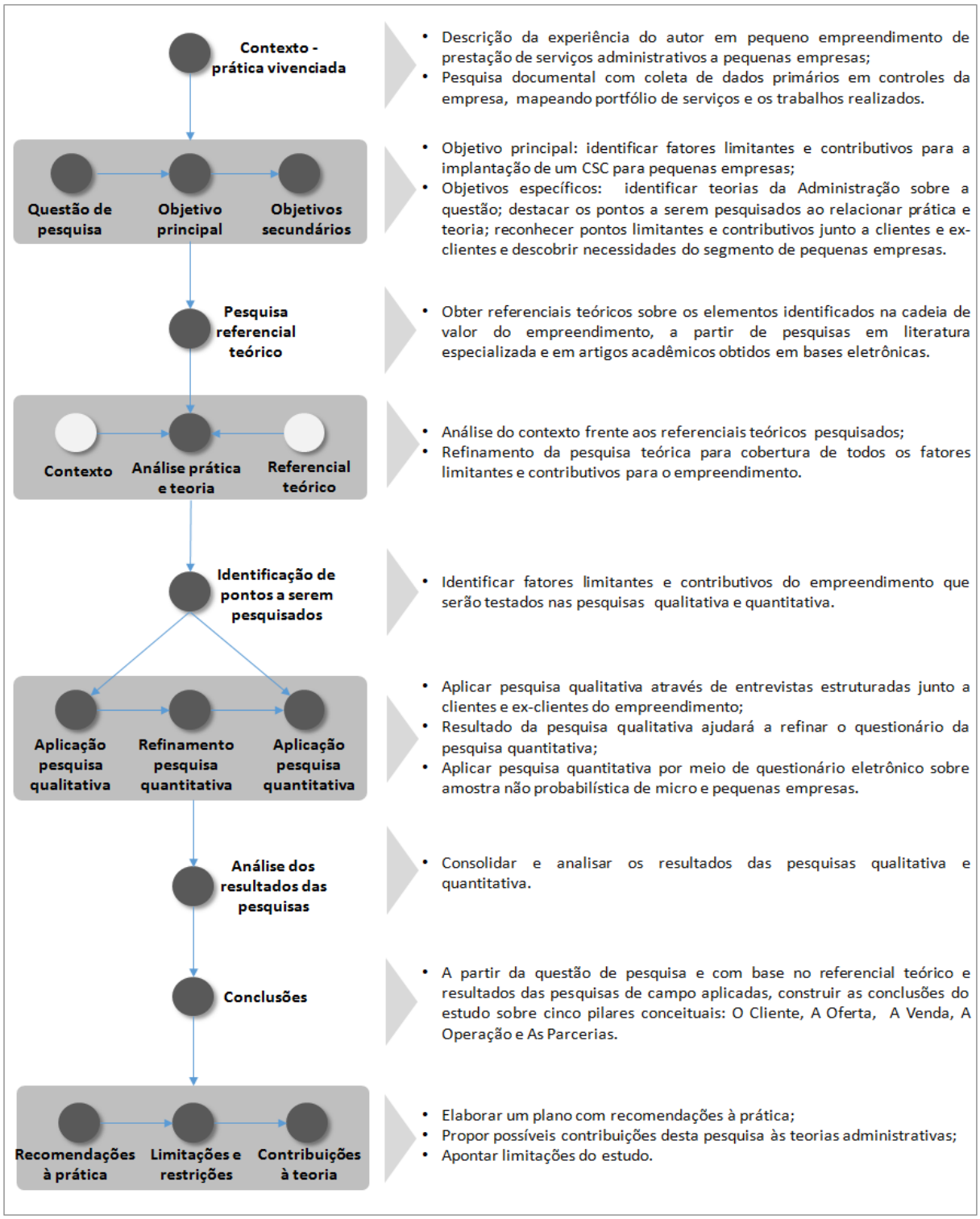


Figura 17 – Sequência de aplicação dos métodos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

3.4 Matriz de Amarração Adaptada

O Método de Direcionamento para Pesquisa Profissional seguido por esta pesquisa encontra na matriz de amarração metodológica preconizada por Mazzon (1981) base teórica para a concepção de um instrumento que viabilize a manutenção da integridade entre a aplicação dos diversos métodos empregados nesta pesquisa.

Segundo Telles (2001, p. 69), a matriz de amarração metodológica de Mazzon tem como mérito "a apresentação transparente dos vínculos entre modelo de pesquisa, objetivos, questões e/ou hipóteses de pesquisa, procedimento e/ou técnicas de análise de dados" ressaltando seu objetivo de mostrar a consistência da metodologia empregada na pesquisa e de manter as relações das dimensões metodológicas coerentes e os métodos usados na pesquisa compatíveis.

Este instrumento tem característica matricial, conforme ilustra o Quadro 11, que traz matriz evoluída do modelo inicial, desenvolvida pelo próprio autor Mazzon, contendo uma linha como exemplo de preenchimento (Telles, 2001).

Quadro 11 – Matriz de amarração de Mazzon.

Modelo de pesquisa	Objetivos da pesquisa	Questões de pesquisa	Levantamento/ análise de dados
Exemplo: identificação das fontes e bases de dados para previsão de demanda.	Exemplo: construção de dados sobre *marketing* e exercício de previsão de vendas.	Exemplo: base e fonte de dados utilizados na previsão de demanda.	Exemplo: pesquisa qualitativa (entrevista em profundidade) e análise de conteúdo (identificação de similaridades e peculiaridades por organização).
....	...	...	...

Fonte: Adaptado de Telles (2001).

Tomando como exemplo o exposto por Telles (2001), cada linha da matriz traduz a inter-relação das quatro dimensões do modelo. Ao se propor a identificação das fontes e bases de dados para a previsão de uma demanda como o modelo de pesquisa, segue-se no exemplo, para identificar como objetivos da pesquisa, a construção de dados sobre *marketing* e

exercício de previsão de vendas e, por conseguinte, a base e fonte de dados utilizada na previsão de demanda como questões da pesquisa, chegando a completar a coluna levantamento/análise de dados com a proposta de realização de uma pesquisa qualitativa (entrevista em profundidade); aplicando análise de conteúdo como técnica de análise de dados para identificação de similaridades e peculiaridades por organização.

A partir dos conceitos encontrados na matriz de amarração de Mazzon (1981), esse instrumento serviu de base e foi adaptado às necessidades do Método de Direcionamento para Pesquisa Profissional, tendo sido concebido um novo instrumento de suporte metodológico, doravante denominado matriz de amarração adaptada, que mantém o objetivo de fundamentar a construção do raciocínio do pesquisador, criando uma sequência lógica, com etapas inter-relacionadas e dependentes, visando principalmente manter a coerência entre estas (Almeida *et al*., 2016, no prelo).

A matriz de amarração adaptada tem como característica ser um instrumento de aplicação incremental, presente ao longo do desenvolvimento da pesquisa, sendo dividido em 4 ciclos de aplicação que correspondem ao atendimento dos quatro objetivos específicos da pesquisa. Seu introito remete revisitar as etapas do Método de Pesquisa Profissional aplicado a esta pesquisa, verificando que tudo se inicia com o relato da experiência e na sequência parte-se para a identificação, análise e segmentação do problema, sendo este o ponto de partida da matriz de amarração adaptada (Almeida *et al*., 2016, no prelo).

O 1º ciclo se preocupa com o trecho que emana dos problemas da prática até a fundamentação teórica. Para tanto, foram usados os problemas identificados no Diagrama de Causa-Efeito relacionando-os às teorias da Administração nas quais estes encontrarão suporte para reflexão do pesquisador. O quadro, em sua primeira porção, responde ao 1º objetivo específico da pesquisa, denominado “Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal” e contém o registro das seguintes informações: nível 1 dos problemas do diagrama de Causa Efeito, nível 2 dos problemas do diagrama de Causa-Efeito, área de conhecimento da Administração, subárea de conhecimento da Administração, bibliografia consultada e pontos da teoria pesquisados.

A reflexão do pesquisador cruzando os problemas do contexto prático com as teorias estudadas resultou no registro do 2º ciclo da matriz de amarração adaptada, destacando os pontos a serem pesquisados, que se realizou ao término do referencial teórico e atendeu ao 2º objetivo específico da pesquisa: “Destacar os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria”. Neste momento foram registradas questões suscitadas durante a análise da teoria e questões complementares levantadas pela experiência prática do autor.

De acordo com o Método de Direcionamento para Pesquisa Profissional, após a fundamentação teórica e com base nas questões complementares, foi possível partir para a fundamentação prática, que se refletiu nesta pesquisa, na aplicação de uma pesquisa qualitativa junto a clientes e ex-clientes e na aplicação de uma pesquisa quantitativa junto ao mercado, no caso, frente às micro e pequenas empresas potenciais clientes do empreendimento.

Para suportar este estágio da aplicação do Método de Direcionamento para Pesquisa Profissional, o 3º ciclo de aplicação da matriz de amarração adaptada teve por função identificar quais informações deveriam ser obtidas na pesquisa qualitativa, respondendo ao 3º objetivo específico, o de “Reconhecer os pontos limitantes e contributivos junto a clientes e ex-clientes”. O ciclo subsequente e último objetivou coletar informações adicionais do campo de caráter exploratório e descritivo com a aplicação de pesquisa quantitativa em atenção ao 4º objetivo específico da pesquisa, que é “Descobrir necessidades do segmento de pequenas empresas com vistas a prestação de serviços terceirizados de rotinas administrativas”.

Ao final, o instrumento matriz de amarração adaptada apresentou a seguinte estrutura, aqui segregada pelos respectivos ciclos de aplicação, conforme demonstrado na Figura 18:

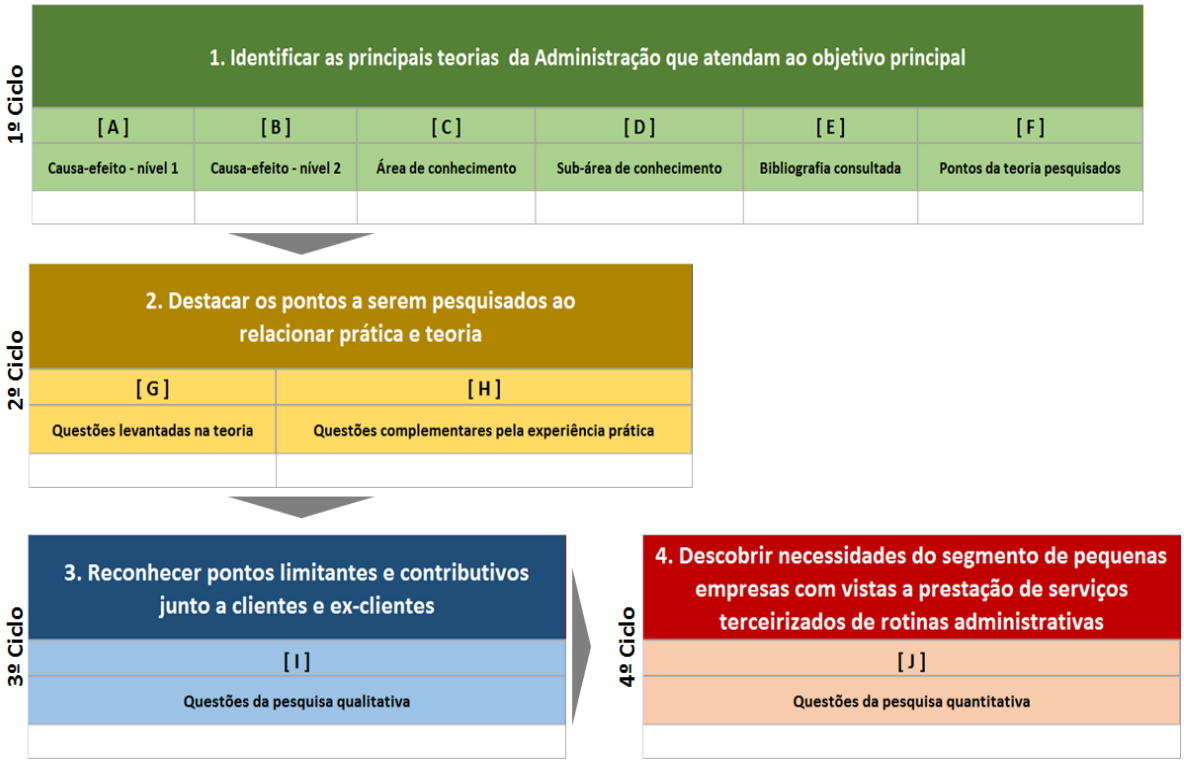


Figura 18 – Matriz de amarração adaptada – Ciclos de aplicação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Na aplicação prática da matriz de amarração adaptada foram adotados os seguintes passos:

1º ciclo: Dos problemas da prática à fundamentação teórica:

- Relacionar os 1º e 2º níveis do Diagrama Causa-Efeito, respectivamente nas colunas A e B da matriz de amarração adaptada;
- Analisar e identificar quais áreas e subáreas de conhecimento da Administração devem ser exploradas para a busca de fundamentação teórica. Cabe destacar que alguns itens poderão ser atendidos por mais de uma área/subárea de conhecimento da Administração;
- Preencher as colunas C e D da matriz, respectivamente com área e subárea do conhecimento;
- Ordenar a planilha pelas colunas C e D, o que na prática resulta na formação do eixo teórico da pesquisa;
- Concomitantemente à realização da pesquisa de referencial teórico, identificando fontes bibliográficas que atendam cada necessidade, completar o conteúdo da matriz, relacionando na Coluna E as fontes exploradas aplicáveis à pesquisa e;

- Após a análise das referências pesquisadas e o desenvolvimento do respectivo conteúdo da fundamentação teórica, indicar na coluna F quais os pontos pesquisados que explicam, tratam, justificam ou apresentam soluções para cada item da causa-efeito do problema.

2º ciclo: Pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria:

- Indicar na coluna G as questões levantadas na teoria que necessitam ser testadas e/ou complementadas na prática;
- Indicar na coluna H questões complementares de cunho prático, com base na experiência do pesquisador na condução de seu empreendimento, que necessitam ser testadas e/ou complementadas na prática.

3º ciclo: Reconhecer pontos limitantes e contributivos junto a clientes e ex-clientes (pesquisa qualitativa):

- Relacionar quais os questionamentos necessários a fazer junto ao público de clientes e ex-clientes para cada tema da pesquisa na Coluna I, com vistas a identificar pontos limitantes e contributivos e;
- Estes questionamentos subsidiarão a montagem do roteiro de entrevista do método de coleta.

4º ciclo: Descobrir necessidades do segmento de micro e pequenas empresas, com vistas à prestação de serviços de execução de rotinas administrativas (pesquisa quantitativa):

- Na coluna J relacionar quais os questionamentos necessários a fazer junto ao mercado de MPE para cada tema da pesquisa, com vistas a identificar necessidades deste segmento, público alvo do empreendimento e;
- Estes questionamentos subsidiarão a montagem do questionário eletrônico utilizado como instrumento de coleta.

Os resultados das aplicações dos quatro ciclos estão distribuídos pelo conteúdo desta pesquisa, mediante a sua necessidade de utilização, e sua íntegra segue apresentada no Apêndice 1.

3.5 Relato da experiência

O relato da experiência é a primeira etapa das diretrizes do Método de Direcionamento para Pesquisa Profissional e tem por objetivo a descrição, pelo autor, de sua experiência concreta vivenciada no mundo empresarial, remetendo à primeira etapa do ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb (Krakauer *et al*., 2015).

O relato da experiência tem a competência de contextualizar o leitor sobre o tema base da pesquisa. Para atender a este fim, foi abordada a história do empreendimento IDEALE Serviços, com destaque aos fatores históricos de sua criação, os seus propósitos de existência, serviços oferecidos, o público-alvo do empreendimento e a narrativa dos principais resultados da iniciativa.

Como estratégia de pesquisa desta fase, o relato da experiência, foi adotada a pesquisa documental. Para tanto, foram pesquisadas fontes de dados documentais primárias disponíveis nos registros administrativos do empreendimento para resgate de citações históricas, obtenção da lista de clientes e apresentação de material de divulgação publicado na época do lançamento do empreendimento, que enriqueceram a descrição deste relato.

Além do teor narrativo da etapa, o desafio foi traduzir a realidade para uma representação primária do objeto pesquisado e para tanto foi encontrado no Diagrama de Contexto (DeMarco, 1978) um instrumento para tal representação, identificando as entidades externas a partir da análise ambiental para o planejamento estratégico (Fischmann; Almeida, 2011) e concebendo uma cadeia interna de valor seguindo o preconizado por Porter (1989).

3.6 Identificação, análise e segmentação do problema

Aplicou-se o Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa-Efeito, ferramenta amplamente difundida na gestão da qualidade total e que permitiu, a partir do problema principal, no caso o efeito da limitação de crescimento do empreendimento IDEALE Serviços, identificar uma lista de possíveis fatores de causa deste problema, sendo cada um denominado como processo (Ishikawa, 1993).

Higgins (2006) descreve de forma prática as etapas para a aplicação de um Diagrama de Causa-Efeito:

- Escreva numa área à direita, o efeito, no caso o problema em questão;
- Em seguida, trace uma linha em sentido à esquerda, que será denominada Espinha de Peixe;
- A partir da espinha central, desenhe hastes num ângulo de 45º;
- Discuta as possíveis causas do problema central e registre-os nas extremidades de cada haste, aqui chamados de fatores de causa;
- Desenhe hastes secundárias partindo de cada causa, com linhas paralelas à espinha central;
- Discuta cada causa e preencha cada uma de suas causas secundárias nas respectivas hastes e;
- Explore todas as causas primárias e secundárias do problema inicial.

A Figura 19 apresenta de maneira simplificada o resultado do ciclo anteriormente descrito:

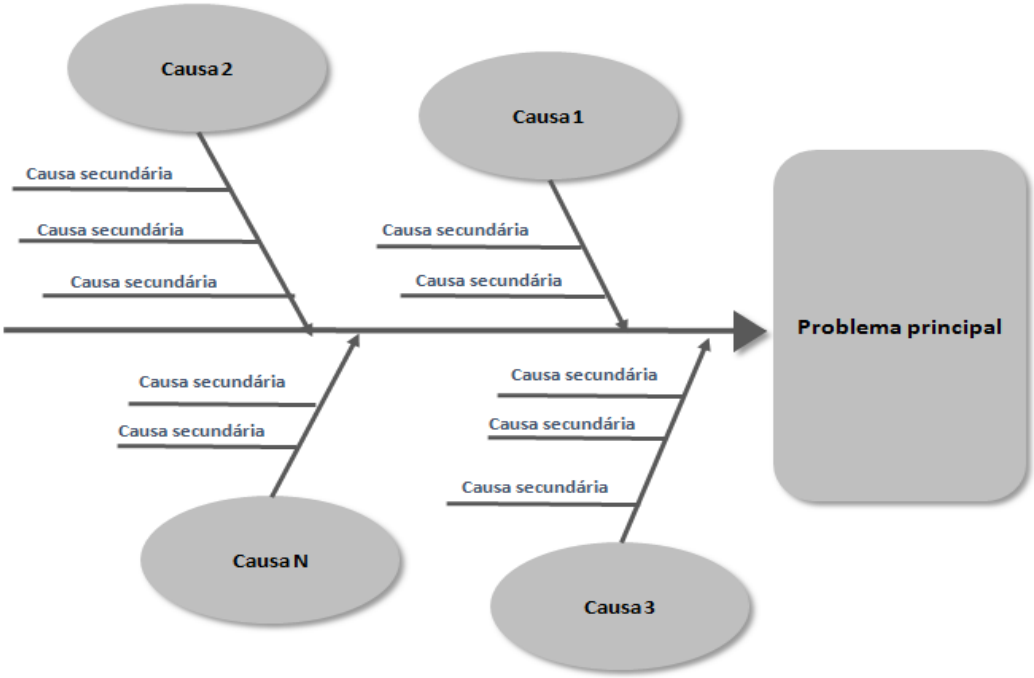


Figura 19 – Exemplo de aplicação do Diagrama Causa-Efeito.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O método foi aplicado conforme as orientações descritas e sofreu evoluções de acordo com os seguintes passos:

- Foi iniciado a partir de uma análise do próprio autor das principais causas que tiveram como efeito a limitação do empreendimento;
- Num segundo momento cada uma das causas levantadas foram desdobradas em problemas ou causas menores, estabelecendo uma relação dependente e isolada de cada bloco de problemas, enriquecendo o entendimento e;
- O terceiro estágio foi a discussão conjunta do autor com a sócia-especialista sobre a versão preliminar criada, momento em que foram ratificadas causas já levantadas e identificadas outras, culminando no desenho final do diagrama.

Esta análise serviu de base para a ratificação da questão de pesquisa, da formulação do objetivo principal da pesquisa e da identificação dos objetivos específicos em atendimento ao objetivo principal, bases para a formulação da estratégia de pesquisa.

3.7 Fundamentação prática: Pesquisa qualitativa com clientes e ex-clientes

O processo de aplicação da matriz de amarração adaptada ao final de seu 2º ciclo resultou na identificação dos pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria, pavimentando terreno para o sequenciamento da pesquisa, alinhado ao seu objetivo exploratório, o de identificar questões para melhorar o entendimento sobre a realidade, permitindo a formulação de questionamentos para reconhecer pontos limitantes e contributivos para o empreendimento, conforme apresentado na coluna I do Quadro 12.

Sobre esses questionamentos foi desenvolvida e aplicada pesquisa de caráter qualitativo para atender ao 3º objetivo específico desta pesquisa, notadamente o de “Reconhecer pontos limitantes e contributivos junto a clientes e ex-clientes” do empreendimento.

O objetivo desta seção é discorrer sobre as dimensões metodológicas que caracterizam esta pesquisa qualitativa, abordando detalhes sobre sua estratégia, as características do método, o desenvolvimento e as etapas de aplicação da técnica de coleta de dados, a descrição da técnica de análise de dados utilizada e a caracterização de fontes de informação e do público selecionado para sua aplicação. Para tanto, foi adaptado roteiro de descrição de procedimentos metodológicos encontrado no estudo de Krakauer (2011).

Quadro 12 – Matriz de amarração adaptada – 3º ciclo de aplicação.

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal				2. Destacar os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria		3. Reconhecer pontos limitantes e contributivos junto a clientes e ex-clientes
[C]	[D]	[E]	[F]	[G]	[H]	[I]
Área de conhecimento	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**	**Questões levantadas na teoria**	**Questões complementares pela experiência prática**	**Questões da pesquisa qualitativa**
Marketing e vendas	*Marketing* de serviços	HOFFMAN, BATESON, IKEDA e CAMPOMAR, 2009 EDGET e PARKINSON, 1993 LOVELOCK, WIIRTZ e HEMZO, 2011	Conceituação de serviços.	Empacotamento de serviços ou alocação de especialista	Muitas vezes vendendo consultoria e não terceirização de serviços	Forma atual de contratação por alocação da especialista é ideal?
			Tipos de serviços.			
			Modelo de 3 fases de consumo de serviços e níveis de contato e Processo de decisão do cliente.	Etapas do ciclo de venda de serviços	Etapas da abordagem comercial atual	Como o cliente chegou até a IDEALE? Por que encerrou a contratação?
			7 P´s do Composto de *Marketing* de Serviços: elementos do Produto, Lugar (praça), Preço, Promoção e Educação, Processo, Ambiente Físico e Pessoas.	Demais elementos dos 7P´s	Produto não formatado Cliente não enxerga o produto no formato de CSC e sim como alocação de prestador de serviços especializado Formação de preço para as pequenas empresas	Opinião sobre o preço cobrado. Num modelo futuro como gostaria de pagar?
				Precificação por pacote		
	Venda de serviços	BLOCK, 2004 CENTURIÓN FILHO, 2006 HOFFMAN, BATESON, IKEDA e CAMPOMAR, 2009 HUTT e SPEH, 2002 LOVELOCK, WIIRTZ e HEMZO, 2011 PEDRO e TEIXEIRA, 2013 SIQUEIRA, 2005	Venda de serviço personalizado X Escala de serviços padronizados.	Segregação das funções comerciais, de gestão e de execução dentro de uma consultoria	Até o momento só vendeu pelo próprio *network*	Se não fosse por indicação você compraria? O que te levou a fechar contrato? Quem executa é quem lhe vendeu. Isso é importante?
			Processo de venda de serviços de consultoria. Boas práticas - Modelo de estrutura de grandes consultorias com segregação de funções.	Quem venda não entrega	Hoje quem vende também entrega	
			Particularidades da venda de serviços para pessoa jurídica.	Relacionamento pessoa juridica com outra pessoa jurídica	Relacionamento pessoal interfere na relação empresarial	
			Marketing B2B - Vendas para empresas (*Marketing* B2B). Relacionamento e vendas para empresas.	Não ficar só no boca a boca		

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal				2. Destacar os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria		3. Reconhecer pontos limitantes e contributivos junto a clientes e ex-clientes
[C]	[D]	[E]	[F]	[G]	[H]	[I]
Área de conhecimento	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**	**Questões levantadas na teoria**	**Questões complementares pela experiência prática**	**Questões da pesquisa qualitativa**
Relacionamento com o cliente	Características da pequena empresa	IBGE, 2003 MORAES, 2005 SEBRAE, 2014 SILVA, 2015	Classificação das empresas em micro, pequena e média empresa.	Diferentes critérios de classificação de porte (por faturamento, por funcionários)	Caracterização da MPE Benefícios para o proprietário	Classificação porte segundo SEBRAE.
				Utilização do critério do SEBRAE		Qual o envolvimento do proprietário nas rotinas administrativas antes e durante a prestação de serviços da IDEALE? Quanto este envolvimento ocupava do seu dia? Quais os benefícios o proprietário teve ao confiar parte dos serviços a IDEALE? Qual o legado deixado para a a empresa? - para ex-clientes.
			Principais características da micro, pequena e média Empresa.	O papel do empreendedor na gestão administrativa do negócio		
				As principais características da pequena empresa		Como era a execução das rotinas admistrativas na sua empresa e durante a IDEALE? E para ex-clientes, como é agora? Grau de conhecimento do proprietário sobre rotinas administrativas e sobre obrigações. Quais as rotinas mais críticas?
			O cotidiano da gestão das micro, pequenas e médias empresas.		Rotinas administrativas de uma micro, pequena ou média empresa	
	Relações de confiança	COVEY, 2008 SHOCKLEY-ZALABAK, MORREALE e HACKMAN, 2010 ZANINI, 2007	Conceitos de confiança.	Confiança como instrumento de fidelização	Quais instrumentos necessários para que a confiança pessoal possa ser substituída pela relação empresarial	E se ao invés da especialista, você fosse atendido através de uma equipe? Quanto tempo como cliente IDEALE? Por que acabou a contratação?
			Qualidadades para a confiança: caráter e competência.	Qualidadades para a confiança: caráter e competência		
			5 níveis de estabelecimento da confiança.	Tempo de relacionamento como um dos fatores da relação de confiança	Quanto mais o tempo passa, maior a confiança, mais rotinas o cliente passa ao terceiro	
			Confiança em terceiros na era da economia do conhecimento.		Terceiriza hoje porque já conhece o prestador	

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal				2. Destacar os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria		3. Reconhecer pontos limitantes e contributivos junto a clientes e ex-clientes
[C]	[D]	[E]	[F]	[G]	[H]	[I]
Área de conhecimento	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**	**Questões levantadas na teoria**	**Questões complementares pela experiência prática**	**Questões da pesquisa qualitativa**
Operações e serviços	Operações de CSC (SBS)	CLICK e DUENING, 2004 DELLOITE TOUCHE TOHMATSU, 2007 PORTER, 1989 PRICE WATERHOUSE, 1997 QUINN, COOKE e KRIS, 2000 SCHULMANN, DUNLEAVY, HARMER e LUSK, 2001 SOUZA e CORREA, 2010	Características dos Centros de Serviços Compartilhados.	O que é aplicado para as grandes empresas vale para as MPEs?	Lista de rotinas administrativas de uma MPE Quais rotinas seriam melhor aceitas para a terceirização	Opinião sobre padronização da execução dos serviços das rotinas administrativas, comum a várias empresas. Quais rotinas você delega, quais não delega?
			Requisitos para operacionalização: padrões, processos, procedimentos.	Padronização dos serviços e dos processos de trabalho		
			Processos típicos para atuação de um CSC.	Serviços executados por uma estrutura fora das instalações do cliente		
			Modelos de CSC.	CSC do tipo: empresa independente como BPO		Quais os serviços que podem ser executados fora da sua empresa, quais somente pela sua empresa e quais por terceiro na sua empresa?
			Estratégia de terceirização de execução de processos de negócio.	Nem tudo se terceiriza, nem tudo deve ser executado internamente		
	Qualidade e nível de serviço	DELLOITE TOUCHE TOHMATSU, 2007 HOFFMAN, BATESON, IKEDA e CAMPOMAR, 2009 SCHULMANN, DUNLEAVY, HARMER e LUSK, 2001 STURM, MORRIS e JANDER, 2001	Conceitos de SLA, percepção do nível de qualidade do serviço, mensuração e execução do acordo de serviço e SLM.	Aplicar instrumentos que possam garantir a confiança pessoal para confiança na empresa prestadora de serviços	Nível de qualidade percebido pelo cliente	No modelo proposto de prestação por uma equipe de uma empresa: Quais instrumentos legais lhe trariam segurança? Quais exigências você faria?
			Qualidade de serviços em *marketing* - medir a qualidade percebida pelo cliente usando a ferramenta SERVQUAL.			Destaques bons da prestação de serviços da IDEALE. Destaques ruins da prestação de serviços da IDEALE.

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal				2. Destacar os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria		3. Reconhecer pontos limitantes e contributivos junto a clientes e ex-clientes
[C]	[D]	[E]	[F]	[G]	[H]	[I]
Área de conhecimento	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**	**Questões levantadas na teoria**	**Questões complementares pela experiência prática**	**Questões da pesquisa qualitativa**
Gestão de parcerias/ fornecedores	Terceirização e quarteirização	BRASIL, 1993 BRASIL, 2015 FURTADO, 2005 AMATO NETO e MARINHO, 2001 GIOSA, 1993 KARDEC e CARVALHO, 2002 LEIRIA e SARTT, 1995 MARINHO, AMATO e AMATO NETO, 2014 MELLO, 1995 POLONIO, 2000 PORTER, 1989 PIRES in AMATO NETO, 2001	Alinhamento de conceitos sobre terceirização, *outsourcing*, parceria, empreiteirização e quarteirização.	Argumentos favoráveis sobre a terceirização de atividades não ligadas diretamente ao negócio da empresa. Cuidados com a contratação de terceiros	Predisposição dos proprietários de PME para terceirização das rotinas administrativas. Dificuldade de aceitação da terceirização pelos pequenos empresários	O que o cliente buscava no mercado para resolver problemas com execução de rotinas administrativas?
			Aplicabilidade da terceirização para atividades que não fazem parte da sua cadeia produtiva/ negócio.			
			As preocupações com a gestão, formalização da contratação e mitigação de riscos na contratação de terceiros.			
			Implicações sobre nova legislação em votação sobre terceirização.	Exigências na formação de uma rede de parceiros		O que delegava para outros prestadores de serviço?
			Gestão de performance do parceiro/ fornecedor terceirizado e/ou quarteirizado.			

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3.7.1 Definição da estratégia e características do método

Da classificação como uma pesquisa com objetivo exploratório-descritivo, a porção exploratória advém principalmente da aplicação de pesquisa de abordagem qualitativa e que adota como estratégia ou método de pesquisa o levantamento.

A pesquisa com abordagem qualitativa "é orientada para análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas" (Flick, 2007, p. 28), utilizada no contexto desta pesquisa para explorar a experiência de clientes e ex-clientes do empreendimento.

Já a estratégia de pesquisa é apropriada para "designar as diferentes maneiras de abordar e analisar dados empíricos no contexto das Ciências Sociais Aplicadas" (Martins; Theóphilo, 2009, p. 53), sendo o levantamento a estratégia de pesquisa mais indicada para a avaliação de dados e fatos e que requer uma sistemática obtenção de dados de uma determinada amostra ou de toda a população, valendo-se de diversas técnicas (Martins; Theóphilo, 2009). Para Gil (1987), pesquisas baseadas em levantamento de informações têm como característica a interrogação direta das pessoas envolvidas com determinado comportamento sobre que se deseja obter maior conhecimento.

Para Martins e Theóphilo (2009) é atributo da estratégia o planejamento e a estruturação da pesquisa, determinando os meios de investigação e de análise das informações. Aplicando tais definições, a escolha do levantamento como estratégia desta pesquisa remeteu à adoção das seguintes técnicas:

- Técnica de entrevista para a coleta de dados;
- Técnica de entrevista com recursos visuais para coleta de dados e;
- Método de análise qualitativa de conteúdo para sua avaliação.

Para Marconi e Lakatos (2010), a técnica de entrevista resume-se numa conversação entre dois indivíduos, conduzida de forma sistematizada, que permite a coleta, por parte do entrevistador, de informações a respeito de determinado assunto de domínio do entrevistado. O mesmo autor ainda classifica os tipos de entrevistas em padronizadas ou estruturadas e as despadronizadas ou não padronizadas. Hair *et al*. (2005) definem a classificação em entrevistas estruturadas quando o entrevistador aplica uma sequência pré-determinada de perguntas, replicando-as a todos os entrevistados, enquanto na entrevista semiestruturada,

mesmo se norteada por um roteiro, o entrevistador fica livre para conduzir a entrevista com adição de perguntas não previstas, no intuito de explorar novas situações e obter informações adicionais.

Para efeito deste estudo, foi escolhida a entrevista semiestruturada com a aplicação de um roteiro seguido pelo pesquisador, com inserções pontuais de novas questões para investigação de questões pontuais, conforme descrito posteriormente na subseção 3.7.5 (O instrumento de pesquisa – roteiro de entrevista e material da dinâmica).

De forma complementar e integrada ao roteiro de entrevista foi adotada técnica com realização de dinâmica de entrevista com emprego de recursos visuais, encontrada em Boni e Quaresma (2005), ao se referenciarem ao estudo de Honnigmann (1954), como sendo técnica de entrevista projetiva, utilizada para detalhar informações sobre determinado grupo ou local, por meio de aplicação de recursos visuais, onde o entrevistador pode mostrar ao entrevistado cartões, fotos, filmes, etc., evitando respostas diretas. Menção similar foi encontrada em Gressler (2003) que trata de entrevista com recursos visuais como sendo a introdução em entrevistas de elementos como fotografias, desenhos e outros, para facilitar que as pessoas tratem de assuntos perturbadores, que seriam de difícil abordagem por meio de perguntas diretas.

A decisão pela aplicação nesta pesquisa da técnica de entrevista com emprego de recursos visuais dista parcialmente das definições anteriores quanto ao seu propósito, pois não se trata do seu uso para substituir perguntas diretas que possam vir a expor o entrevistado a alguma situação constrangedora mas, sim, como instrumento lúdico que facilite a interação do entrevistador com o entrevistado e dinamize o processo de coleta de dados, em especial na substituição a perguntas com alta complexidade de respostas, se ministradas pelos métodos convencionais de entrevista.

O método de análise qualitativa do conteúdo, última técnica da estratégia de pesquisa, segue definida na subseção 3.7.6 – Análise e apuração dos resultados.

3.7.2 Definição do público entrevistado – Amostra

A delimitação de uma amostra pode ser probabilística quando as análises podem ser generalizadas estatisticamente para o universo de elementos e pode ser não probabilística quando há uma escolha deliberada dos elementos, não sendo possível inferir os resultados para toda a população (Martins; Theóphilo, 2009).

Para Flick (2007), a questão da amostragem para a condução de entrevistas está relacionada a quais pessoas entrevistar, denominada amostragem de casos, e quais os seus grupos de origem. Complementam Martins e Theóphilo (2009) a existência da amostragem intencional quando da seleção de um grupo de elementos para a amostra a partir da aplicação de critérios pelo pesquisador. Já Hair *et al*. (2005) classificam como amostragem convencional quando o pesquisador recorre tendenciosamente a elementos próximos e disponíveis que possam conter as informações desejadas.

Para a realização das entrevistas qualitativas foram adotados os conceitos de amostra não probabilística e de amostragem de casos e, para tanto, foram selecionadas 8 empresas da base de 17 clientes e ex-clientes da IDEALE Serviços, sendo 4 delas de um total de 11 empresas ex-clientes e as outras 4 ainda clientes do empreendimento até o momento de sua realização, de um total de 6 empresas clientes.

Não foi aplicado qualquer critério técnico ou estatístico e a seleção dos elementos da amostra se deu por conveniência do pesquisador, considerando a facilidade de contato com os entrevistados, o potencial retorno para o trabalho de pesquisa e a garantia da seleção de cerca de 50% do total da base e para os selecionados, que fosse estabelecida uma proporção de 50% para atuais e 50% para ex-clientes, sem o compromisso de se manter proporcionalidade com a base.

3.7.3 Processo de desenvolvimento do instrumento de pesquisa

A pesquisa qualitativa aplicada a uma parcela da base de clientes e ex-clientes contou com o emprego de duas técnicas, a entrevista semiestruturada conduzida sob roteiro e a entrevista com uso de recursos visuais, o que levou à produção de dois instrumentos de apoio, respectivamente: o roteiro de entrevista e os materiais para uso em dinâmicas com recursos visuais.

Num momento inicial, a partir das questões levantadas para atender ao 3º objetivo específico da pesquisa identificado na matriz de amarração, foi desenvolvido um questionário com perguntas abertas. Essa primeira versão, ainda em formato de questionário, foi submetida em caráter de pré-teste a um dos clientes do empreendimento, através de meio eletrônico (Skype), momento no qual foram identificadas dificuldades em sua utilização. A partir da primeira aplicação piloto e após seguidas orientações, o questionário recebeu a sua segunda versão e foi transformado em roteiro de entrevista.

Como resultado do pré-teste foram aplicados ajustes nas questões, e feita a decisão de transformar três das questões de múltipla escolha sobre uma lista longa de nomes de rotinas administrativas em uma aplicação de uma dinâmica com uso de recursos visuais para melhorar a interação do pesquisador com os entrevistados. O questionário deu lugar a um roteiro de entrevista que recebeu sua terceira versão após a concepção e a preparação da dinâmica.

A dinâmica com emprego de recursos visuais consistiu na criação de fichas com nomes e detalhes das rotinas administrativas para que pudessem ser manuseadas pelo entrevistado, como cartas de um baralho e este, atento à pergunta, pudesse analisá-las e dispô-las uma a uma sobre superfície com painéis coloridos, cada um representando uma opção de resposta da questão.

Por se tratar de um instrumento de apoio às atividades de coleta de dados de caráter exclusivo, concebido e elaborado pelo próprio autor e visando sua eventual replicação em pesquisas futuras, coube neste estudo registrar seu processo de desenvolvimento, que contou com a execução das seguintes etapas:

- A 1ª versão de fichas foi concebida com um título e a descrição das principais atividades relacionadas, detalhando cada rotina;
- As rotinas administrativas foram agrupadas em temas correlatos: gestão financeira, gestão contábil/fiscal, gestão de pessoal (RH), gestão de fornecedores, gestão de serviços gerais, gestão de patrimônio e secretariado e apoio. Para facilitar a identificação foi atribuída uma cor de título para cada tema;

- A 1ª versão das fichas foi submetida à aprovação da sócia-especialista, no momento de inserção de novas rotinas e providenciados ajustes em diversas atividades;
- Criou-se a versão final totalizando 21 fichas – exemplo na Figura 20;
- Foi providenciada a impressão, o recorte e a plastificação das fichas para facilitar o manuseio e evitar sua degradação, uma vez que seriam submetidas a uso repetitivo por diversos entrevistados;
- As fichas foram identificadas com etiquetas numeradas de 1 a 21, coladas no verso de cada ficha. Essa numeração foi criada para auxiliar a etapa de tabulação dos resultados após a aplicação da dinâmica e;
- As rotinas que envolviam a prestação de serviços exclusiva por um escritório de assessoria contábil foram identificadas com uma etiqueta vermelha no anverso. Foram marcadas as rotinas: fechamento contábil/fiscal e folha de pagamento.

A Figura 20 mostra as características finais da ficha, contendo título colorido de acordo com o agrupamento das rotinas e, no corpo, texto relacionando detalhes das atividades desse processo administrativo.

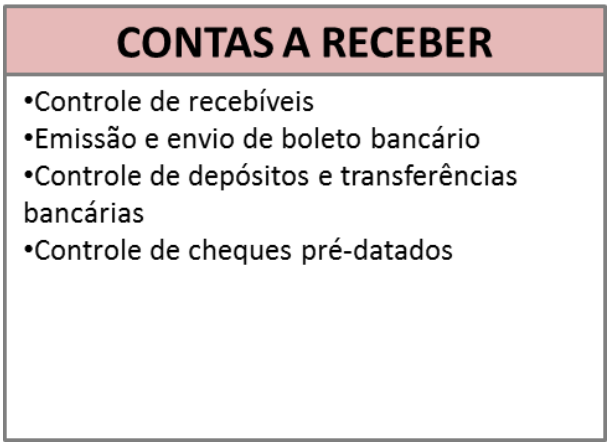


Figura 20 – Exemplo de ficha de rotina administrativa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O Quadro 13 traz as categorias criadas, identificadas pelas respectivas cores, e a relação das rotinas de cada grupo:

Quadro 13 – Categorias de fichas

Categoria de rotinas	Cor	Rotinas (fichas)
Gestão financeira		Contas a pagar; tesouraria/ bancos; faturamento e cobrança; contas a receber; conciliações e Informações gerenciais.
Gestão contábil/ fiscal		Fechamento contábil/ fiscal; atividades pré e pós contábil e certidões.
Rotinas de administração de pessoal		Folha de pagamento; demais administração de pessoal e benefícios.
Gestão de fornecedores		Compras e estoque; prestadores de serviços e contratos.
Gestão de serviços gerais		Patrimônio; frota e obras.
Atividades de suporte		Secretariado; suporte comercial e arquivo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Além das categorias de rotinas anteriormente definidas, foi criada uma ficha avulsa sem prévio registro de uma categoria de rotina administrativa, com a denominação "Relacionado ao negócio", para registro de outros processos peculiares ao negócio da empresa do entrevistado para indicar uma rotina que pudesse ser trabalhada por recursos terceirizados, conforme a Figura 21. Por exemplo, o processo de faturamento de clínicas médicas junto às administradoras de convênio médico é uma típica rotina, de alto volume, peculiar às pequenas empresas desse ramo de atividade.

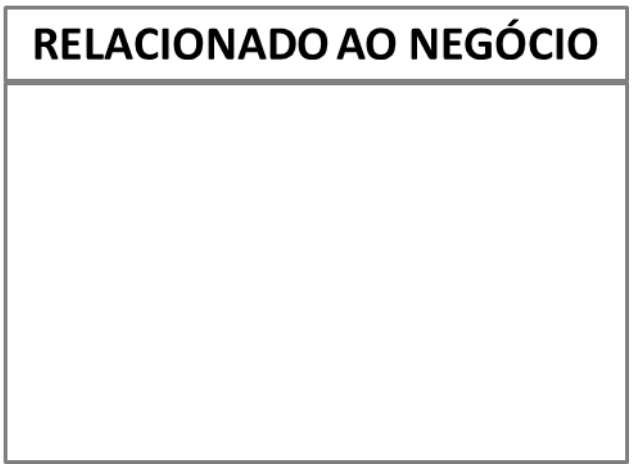


Figura 21 – Exemplo de ficha avulsa – Rotinas relacionadas ao negócio.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O processo de criação do instrumento da dinâmica continuou com a criação dos painéis usados como opções de resposta às perguntas do roteiro de entrevista. Os painéis foram criados utilizando-se de folhas coloridas, conforme ilustram os exemplos no Apêndice 4.

Para as perguntas “4.1 – Quais rotinas você delega ou delegava para execução pela IDEALE Serviços?” e “4.2 – Quais rotinas você delega ou delegava para execução para outros prestadores de serviço?”, as fichas foram aplicadas sobre os seguintes painéis, representando as opções de resposta a estas questões:

- Executados pela IDEALE Serviços;
- Executados por outro prestador de serviços;
- Executados pela própria empresa e;
- Não se aplica.

Para a pergunta “5.2 – Quais destes serviços você acha que podem ser executados total ou parcialmente fora das suas instalações?”, as mesmas fichas foram aplicadas sobre os seguintes painéis representativos das opções de resposta a esta questão:

- Devem ser executados exclusivamente na empresa;
- Podem ser executados (total ou parcial) fora da empresa;
- Devem ser executados exclusivamente pela empresa e;
- Não se aplica.

Após a elaboração da versão final dos instrumentos visuais, foi submetida nova entrevista ao mesmo interlocutor em caráter de pré-teste para avaliar o impacto da aplicação dessa forma visual, tendo obtido resultado satisfatório em sua aplicação.

3.7.4 O instrumento de pesquisa – Roteiro de entrevista e material da dinâmica

Após a realização do pré-teste e providenciados os devidos ajustes, o roteiro de entrevista assumiu sua forma final, conforme apresentado no Apêndice 3 – Pesquisa qualitativa – roteiro de entrevista.

No Apêndice 4 estão apresentadas as fichas contendo nome e detalhes dos 21 tipos de rotinas administrativas e os modelos dos painéis aplicados nas dinâmicas com recursos visuais para as questões 4.1, 4.2 questão 5.2. Os painéis usados sofreram breve alteração, a partir da terceira entrevista, com a inserção do painel “Não se aplica” para ambas as questões, pois foi notado que os entrevistados anteriores deixavam algumas fichas de lado sobre a mesa, por se tratarem de rotinas não executadas em suas empresas. Tal alteração foi feita sem qualquer prejuízo às entrevistas anteriores ou comprometimento dos resultados.

3.7.5 Aplicação do instrumento de pesquisa – Realização das entrevistas

A etapa de aplicação das entrevistas se deu no período de 31.08.2015 a 21.10.2015 e começou pelo agendamento das reuniões com cada um dos empresários, previamente selecionados da base de clientes e ex-clientes da IDEALE Serviços, conforme relatado anteriormente na subseção 3.7.2. Cabe evidenciar que todas as agendas foram respeitadas em data e horários, tanto pelo pesquisador quanto pelos entrevistados.

Cada reunião de entrevista foi iniciada pela apresentação ou retomada do contato pessoal, com o agradecimento à disponibilidade de tempo e interesse do entrevistado; com um breve posicionamento sobre o atual momento das atividades acadêmicas do pesquisador; uma explicação sobre o tema de pesquisa – a IDEALE Serviços; explanação sobre os objetivos do levantamento em campo e; por uma explicação sobre o que são rotinas administrativas, momento no qual as fichas foram apresentadas para rápida leitura e fundamentação do objeto em discussão e breve orientação sobre a dinâmica da entrevista, pautando que as respostas fossem dadas em função da experiência e percepção do entrevistado.

Neste momento inicial foi solicitado ao entrevistado ler e assinar os Termos Protocolo de Ética e de Autorização (vide Apêndice 2) para formalizar a conduta ética da entrevista e do termo de autorização para gravação de áudio, vídeo e fotografia em mídia eletrônica e sobre o uso dos dados coletados, afirmando que estes seriam apresentados sem identificação das empresas e declarando consciência e concordância sobre as instituições envolvidas.

Transpostos os protocolos iniciais, o primeiro estágio de aplicação da entrevista foi obter do entrevistado os dados de identificação e qualificação da empresa: data/hora da entrevista; nome da empresa; nome do entrevistado; ramo de atividades da empresa; tempo de existência da empresa; período que foi (ou ainda é) cliente da IDEALE Serviços e; classificação do porte da empresa com a indicação da quantidade de funcionários e de terceirizados não eventuais e classificação do porte da empresa pelo seu faturamento bruto anual conforme faixas pré-informadas, de acordo com a classificação do SEBRAE Nacional. Os dados foram registrados em formulário próprio para cada entrevistado.

A partir da coleta das informações de identificação e qualificação, iniciou-se a conversa com o entrevistado, orientada pela aplicação do roteiro de perguntas – Apêndice 3 – contendo

informações adicionais e alertas para algumas questões. Nesse momento, mediante consentimento prévio do entrevistado, foi iniciada a gravação do áudio da interlocução.

A entrevista foi interrompida nas perguntas 4.1 e 4.2 (Dinâmica I) e posteriormente na pergunta 5.2 (Dinâmica II) para adoção de método de coleta de dados com apoio de recursos visuais, contando com o uso de painéis e fichas, cuja técnica de aplicação contou com a aderência ao seguinte procedimento:

- Passo 1: O entrevistado foi comunicado da mudança da forma da entrevista, passando das perguntas à realização de uma dinâmica com o uso dos recursos visuais. Nesse momento houve a interrupção da gravação do áudio;
- Passo 2: Foram distribuídos os painéis coloridos em formato de um quadrante (2 x 2) sobre a mesa do entrevistado. Os conteúdos dos painéis foram diferentes para as questões 4.1/4.2 e para a questão 5.2 posteriormente, conforme modelos apresentados no Apêndice 4 – Pesquisa qualitativa – Fichas e painéis;
- Passo 3: Foram entregues ao entrevistado as fichas contendo os nomes e detalhes de 21 rotinas administrativas e foi explicado o seu conteúdo, significado de cores, marcações no verso e anverso. A íntegra das fichas empregadas nessa dinâmica está no Apêndice 4 – Pesquisa qualitativa: Fichas e painéis;
- Passo 4: Foram entregues fichas em branco com o rótulo “Relacionado ao Negócio” para que o entrevistado pudesse indicar outras rotinas específicas relacionadas ao seu negócio que por ventura a IDEALE Serviços tenha atuado ou em que o entrevistado desejasse sua atuação;
- Passo 5: De posse dos instrumentos da dinâmica, o entrevistado recebeu instruções sobre a disposição das fichas sobre os painéis representando as opções da questão e orientações sobre a(s) pergunta(s) a responder;
- Passo 6: Foi passada orientação complementar ao entrevistado, permitindo que este posicionasse qualquer ficha entre 2 quadrantes para atender situações nas quais havia compartilhamento de atuação entre terceiros, recurso próprio ou para os casos nos quais a execução fosse feita na própria empresa ou nas instalações do prestador de serviços;
- Passo 7a: Após a entrega e posicionamento dos materiais e transmitidas as orientações, o entrevistado iniciava a dinâmica. Em atenção à questão

perguntada, o entrevistado lia o conteúdo da ficha (nome da rotina e por vezes também os detalhes) e a posicionava sobre o quadrante – painel colorido – que melhor lhe atendesse, simulando um questionário;

- Passo 7b: Quando aplicável, o entrevistado preenchia uma ficha avulsa com o nome da rotina específica relacionada ao seu negócio e a posicionava sobre o devido painel;
- Passo 7c: Não foi determinado limite de tempo, ficando o entrevistado livre para realizar a leitura dos detalhes de cada ficha e também foi permitido reposicioná-las nos painéis. Durante a atividade, o pesquisador se colocou à disposição para eventuais dúvidas, tendo atendido a alguns pedidos de esclarecimentos sobre o conteúdo das fichas;
- Passo 8: Ao término da dinâmica, os painéis com as fichas sobrepostas foram fotografados para auxiliar a etapa posterior de tabulação das entrevistas. Vide fotos de algumas dinâmicas realizadas no Apêndice 5;
- Passo 9: O desmonte da dinâmica foi feito painel a painel. As fichas foram coletadas e o painel no qual foram posicionadas foi registrado em folha de apoio, a partir do código constante na etiqueta amarela no verso da mesma. Fichas posicionadas entre 2 painéis foram registradas como o indicativo ½ em cada painel de forma a facilitar a posterior tabulação;
- Passo 10: Após a tabulação no ato do posicionamento de todas as fichas, os painéis foram retirados da mesa e;
- Passo 11: Ao final da dinâmica foi informada, ao entrevistado, a retomada da entrevista por meio de conversa e gravação do áudio.

A entrevista no formato convencional de diálogo gravado em áudio foi retomada ao final das dinâmicas aplicadas nas perguntas 4.1 e 4.2 (Dinâmica I) e posteriormente na pergunta 5.2 (Dinâmica II), prosseguindo até o seu término, com encerramento das gravações de áudio, momento de agradecimento da participação e colaboração do entrevistado e coleta informal (sem registro) de *feedback* do modelo de entrevista praticado.

O Quadro 14 mostra o controle de todas as entrevistas realizadas, relacionando a identificação da empresa na pesquisa, seguindo a codificação apresentada no Quadro 2; seu ramo de atividade; sua relação com a IDEALE Serviços à época da realização da entrevista, podendo ser cliente ou ex-cliente; a indicação da data de realização e; o meio utilizado (Skype ou

presencial) e o tempo aproximado de aplicação da entrevista, que apresentou relativa variação face ao interesse em detalhes pelo entrevistado, à objetividade do respondente e a dificuldades apresentadas na formulação das respostas.

Todas as entrevistas foram praticadas junto aos proprietários das respectivas empresas e o entrevistado da empresa N foi usado como pré-teste do instrumento de coleta, sendo que tanto a entrevista, seguindo o roteiro, quanto a dinâmica de painéis e fichas foram aplicadas de forma diferenciada dos demais, utilizando-se de meio eletrônico de comunicação.

Quadro 14 – Controle de entrevistas realizadas.

Identificção da empresa do entrevistado na pesquisa	Ramo de atividade	Relação com a IDEALE	Data da entrevista	Duração aproximada da entrevista	Meio utilizado	Observações
Empresa N	Representação comercial - segmento de TI	Cliente	31/08/2015	00:30	Skype	Aplicação do pré-teste do roteiro. pré-teste da dinâmica de fichas aplicada eletronicamente.
Empresa A	Representação comercial - segmento de vestuário	Ex-cliente	21/09/2015	01:10	Presencial	Aplicada entrevista e dinâmicas com painéis e fichas.
Empresa I	Escritório de engenharia e projetos	Ex-cliente	24/09/2015	01:50	Presencial	Aplicada entrevista e dinâmicas com painéis e fichas.
Empresa L	Rede de lojas de cafés	Ex-cliente	29/09/2015	01:25	Presencial	Aplicada entrevista e dinâmicas com painéis e fichas.
Empresa P	Corretora de seguros	Cliente	30/09/2015	01:40	Presencial	Aplicada entrevista e dinâmicas com painéis e fichas.
Empresa K	Marcenaria e serralheria	Ex-cliente	08/10/2015	01:35	Presencial	Aplicada entrevista e dinâmicas com painéis e fichas.
Empresa M	Empresa de locação de artigos para festas e eventos	Cliente	14/10/2015	00:50	Presencial	Aplicada entrevista e dinâmicas com painéis e fichas.
Empresa O	Centro de estética e cabelereiros	Cliente	21/10/2015	00:45	Presencial	Aplicada entrevista e dinâmicas com painéis e fichas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3.7.6 Análise e apuração dos resultados

O conteúdo gravado de 7 do total das 8 entrevistas realizadas foi transcrito e somou-se ao registrado em formato de texto da primeira entrevista, constituindo a base de análise resultante da condução das entrevistas. Também constituiu base de informações para análise a tabulação dos registros da aplicação das dinâmicas com fichas e painéis a partir da codificação de fichas alocadas por painel em cada pergunta e pelas fotos tiradas após sua finalização, cuja íntegra pode ser encontrada nas tabelas dos Apêndices 6 e 7.

Duas bases de informações de diferentes formatos levaram à adoção de técnicas distintas para suas análises. A base com a transcrição do teor das entrevistas foi submetida à técnica análise qualitativa de conteúdo, enquanto a tabulação do resultado das dinâmicas, muito embora realizadas sobre a estratégia de uma pesquisa de cunho qualitativo, passou por análises quantitativas, com uso de tabelas de frequência e gráficos de barras, posteriormente definidos nas técnicas quantitativas na seção 3.8.6.

Para Martins e Theóphilo (2009), a análise de conteúdo tem caráter sistemático e é usada para estudar e analisar a comunicação, buscando-se a essência do texto na base de informações disponíveis. Flick (2007) denomina análise qualitativa de conteúdo e a rotula como um procedimento clássico para a análise de um material textual, evidenciando como sua marca a categorização do conteúdo, com firme propósito reducionista do material.

O processo de análise de conteúdo segundo Martins e Theóphilo (2009) segue três etapas:

- Pré-análise, com a organização do material das entrevistas;
- Descrição analítica, compreendendo estudo do material, criação de unidades de análises, como palavras e frases, formando categorias de análise e;
- Interpretação inferencial, a partir dos quadros de referência e conteúdos.

Flick (2007) adota como procedimentos para a análise qualitativa do conteúdo o preconizado por Mayring (1983) que consiste nas seguintes etapas:

- Selecionar as entrevistas e definir o material de análise;
- Analisar a situação da coleta de dados, observando quem participou das entrevistas;
- Caracterizar o material, como foi documentado, destacando como foi editado e documentado;
- Definir o que de fato se deseja interpretar com os dados obtidos, relacionando aos objetivos específicos da pesquisa e;
- Definir as unidades de codificação, contextual e analítica.

Baseado no referencial obtido, a análise qualitativa de conteúdo aplicada nesta pesquisa obedeceu as seguintes etapas:

- Transcrição das entrevistas gravadas;
- Análise crítica sobre o conteúdo transcrito;
- Sintetização do conteúdo com a criação de nós;
- Classificação dos nós em categorias de assuntos e;
- Criação de tabelas por categoria.

O conteúdo submetido à aplicação da técnica de análise qualitativa de conteúdo foi classificado de acordo com o ciclo de relacionamento das empresas da amostra com a IDEALE Serviços, resultando nas seguintes macrocategorias: caracterização das empresas e perfil dos proprietários; antes da IDEALE Serviços; com a IDEALE Serviços; após IDEALE Serviços e; sobre o novo o modelo.

Como produto final da análise, foram criadas tabelas para cada categoria contendo: o nome da categoria; os rótulos dos nós hierarquicamente ligados à categoria; a quantidade de fontes que tiveram conteúdo citado por nó (até 8 entrevistas) e; a quantidade de referências citadas, podendo haver mais do que uma referência por fonte para cada nó.

Segundo Hair *et al*. (2005), a análise de conteúdo tem como característica ser um processo trabalhoso e demorado e, para auxiliar nesta tarefa, diversos *softwares* disponíveis no mercado podem apoiar o pesquisador. Seguindo essa proposta, foi utilizado o *software* aplicativo Nvivo versão 11.2.1616 - *Plus-Starter*, que suportou o processo de criação de nós, o referenciamento e a categorização do conteúdo, com posterior geração e formatação de tabelas através do *software* aplicativo Microsoft-Excel.

3.8 Fundamentação prática: Pesquisa quantitativa com o mercado

Similar ao discorrido na introdução das definições da pesquisa qualitativa, o processo de aplicação da matriz de amarração adaptada ao final de seu 2º ciclo resultou na identificação dos pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria.

Sobre estes pontos e alinhado ao objetivo descritivo e exploratório da pesquisa quantitativa, o de identificar questões para melhorar o entendimento sobre a realidade, foi possível formular questionamentos para atender ao 4º objetivo específico desta pesquisa, tal seja, o de "Descobrir necessidades do segmento de pequenas empresas com vistas à prestação de serviços terceirizados de rotinas administrativas", conforme mostra o Quadro 15.

Análogo à seção anterior, o objetivo desta seção é discorrer sobre as dimensões metodológicas que caracterizam esta pesquisa quantitativa, abordando detalhes sobre sua estratégia, as características do método, o desenvolvimento e as etapas de aplicação da técnica de coleta de dados, a descrição da técnica de análise de dados utilizada e a caracterização de fontes de informação e do público selecionado para sua aplicação.

Quadro 15 – Matriz de amarração adaptada – 4º ciclo de aplicação.

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal				2. Destacar os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria		4. Descobrir necessidades do segmento de pequenas empresas com vistas a prestação de serviços terceirizados de rotinas administrativas
[C]	[D]	[E]	[F]	[G]	[H]	[J]
Área de conhecimento	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**	**Questões levantadas na teoria**	**Questões complementares pela experiência prática**	**Questões da pesquisa quantitativa**
Marketing e vendas	*Marketing* de serviços	HOFFMAN, BATESON, IKEDA e CAMPOMAR, 2009 EDGET e PARKINSON, 1993 LOVELOCK, WIIRTZ e HEMZO, 2011	Conceituação de serviços.	Empacotamento de serviços ou alocação de especialista	Muitas vezes vendendo consultoria e não terceirização de serviços	
			Tipos de serviços.			
			Modelo de 3 fases de consumo de serviços e níveis de contato e Processo de decisão do cliente.	Etapas do ciclo de venda de serviços	Etapas da abordagem comercial atual	
			7 P´s do Composto de *Marketing* de Serviços: elementos do Produto, Lugar (praça), Preço, Promoção e Educação, Processo, Ambiente Físico e Pessoas.	Demais elementos dos 7P´s	Produto não formatado Cliente não enxerga o produto no formato de CSC e sim como alocação de prestador de serviços especializado Formação de preço para as pequenas empresas	
				Precificação por pacote		Qual seria o modelo de ramuneração para este serviço? Valor fixo de horas, valor por pacote, cobranças avulsa por serviço executado, etc.
	Venda de serviços	BLOCK, 2004 CENTURIÓN FILHO, 2006 HOFFMAN, BATESON, IKEDA e CAMPOMAR, 2009 HUTT e SPEH, 2002 LOVELOCK, WIIRTZ e HEMZO, 2011 PEDRO e TEIXEIRA, 2013 SIQUEIRA, 2005	Venda de serviço personalizado X Escala de serviços padronizados.	Segregação das funções comerciais, de gestão e de execução dentro de uma consultoria	Até o momento só vendeu pelo próprio *network*	
			Processo de venda de serviços de consultoria. Boas práticas - Modelo de estrutura de grandes consultorias com segregação de funções.	Quem venda não entrega	Hoje quem vende também entrega	
			Particularidades da venda de serviços para pessoa jurídica.	Relacionamento pessoa juridica com outra pessoa jurídica	Relacionamento pessoal interfere na relação empresarial	
			Marketing B2B - Vendas para empresas (*Marketing* B2B). Relacionamento e vendas para empresas.	Não ficar só no boca a boca		

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal				2. Destacar os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria		4. Descobrir necessidades do segmento de pequenas empresas com vistas a prestação de serviços terceirizados de rotinas administrativas
[C]	[D]	[E]	[F]	[G]	[H]	[J]
Área de conhecimento	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**	**Questões levantadas na teoria**	**Questões complementares pela experiência prática**	**Questões da pesquisa quantitativa**
Relacionamento com o cliente	Características da pequena empresa	IBGE, 2003 MORAES, 2005 SEBRAE, 2014 SILVA, 2015	Classificação das empresas em micro, pequena e média empresa.	Diferentes critérios de classificação de porte (por faturamento, por funcionários)	Caracterização da MPE Benefícios para o proprietário	Classificação porte segundo SEBRAE.
				Utilização do critério do SEBRAE		Quem participa da execução das rotinas administrativas de sua empresa? Onde são executadas? Quando são executadas? Qual o envolvimento do proprietário? Quanto este envolvimento do proprietário equivale em tempo do seu dia?
			Principais características da micro, pequena e média Empresa.	O papel do empreendedor na gestão administrativa do negócio		
				As principais características da pequena empresa	Rotinas administrativas de uma micro, pequena ou média empresa	
			O cotidiano da gestão das micro, pequenas e médias empresas.			
	Relações de confiança	COVEY, 2008 SHOCKLEY-ZALABAK, MORREALE e HACKMAN, 2010 ZANINI, 2007	Conceitos de confiança.	Confiança como instrumento de fidelização	Quais instrumentos necessários para que a confiança pessoal possa ser substituída pela relação empresarial	No modelo proposto de prestação por uma equipe de uma empresa - Quais instrumentos legais lhe trariam segurança? Contrato, acordo de confidencialidade, aplicação de multa por quebra de sigilo, cobertura por seguro, etc.
			Qualidadades para a confiança: caráter e competência.	Qualidadades para a confiança: caráter e competência		
			5 níveis de estabelecimento da confiança.	Tempo de relacionamento como um dos fatores da relação de confiança	Quanto mais o tempo passa, maior a confiança, mais rotinas o cliente passa ao terceiro	
			Confiança em terceiros na era da economia do conhecimento.		Terceiriza hoje porque já conhece o prestador	

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal				2. Destacar os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria		4. Descobrir necessidades do segmento de pequenas empresas com vistas a prestação de serviços terceirizados de rotinas administrativas
[C]	[D]	[E]	[F]	[G]	[H]	[J]
Área de conhecimento	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**	**Questões levantadas na teoria**	**Questões complementares pela experiência prática**	**Questões da pesquisa quantitativa**
Operações e serviços	Operações de CSC (SBS)	CLICK e DUENING, 2004 DELLOITE TOUCHE TOHMATSU, 2007 PORTER, 1989 PRICE WATERHOUSE, 1997 QUINN, COOKE e KRIS, 2000 SCHULMANN, DUNLEAVY, HARMER e LUSK, 2001 SOUZA e CORREA, 2010	Características dos Centros de Serviços Compartilhados.	O que é aplicado para as grandes empresas vale para as MPEs?	Lista de rotinas administrativas de uma MPE Quais rotinas seriam melhor aceitas para a terceirização	Como você trabalha hoje? Pensando na terceirização quais rotinas poderiam? - ser executadas por terceiros fora da sua empresa; - ser executadas por terceiros dentro da sua empresa; - somente pelo proprietário ou pessoa de confiaça; - Rotina não se aplica. Aplicar às rotinas financeiras, RH, contábil e fiscal, fornecedores,serviços gerais e secretariado.
			Requisitos para operacionalização: padrões, processos, procedimentos.	Padronização dos serviços e dos processos de trabalho		
			Processos típicos para atuação de um CSC.	Serviços executados por uma estrutura fora das instalações do cliente		
			Modelos de CSC.	CSC do tipo: empresa independente como BPO		
			Estratégia de terceirização de execução de processos de negócio.	Nem tudo se terceiriza, nem tudo deve ser executado internamente		
	Qualidade e nível de serviço	DELLOITE TOUCHE TOHMATSU, 2007 HOFFMAN, BATESON, IKEDA e CAMPOMAR, 2009 SCHULMANN, DUNLEAVY, HARMER e LUSK, 2001 STURM, MORRIS e JANDER, 2001	Conceitos de SLA, percepção do nível de qualidade do serviço, mensuração e execução do acordo de serviço e SLM.	Aplicar instrumentos que possam garantir a confiança pessoal para confiança na empresa prestadora de serviços	Nível de qualidade percebido pelo cliente	No modelo proposto de prestação por uma equipe de uma empresa - Quais instrumentos legais lhe trariam segurança. Quais exigências você faria?
			Qualidade de serviços em *marketing* - medir a qualidade percebida pelo cliente usando a ferramenta SERVQUAL.			Quais exigência sobre qualidade?

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal				2. Destacar os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria		4. Descobrir necessidades do segmento de pequenas empresas com vistas a prestação de serviços terceirizados de rotinas administrativas
[C]	[D]	[E]	[F]	[G]	[H]	[J]
Área de conhecimento	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**	**Questões levantadas na teoria**	**Questões complementares pela experiência prática**	**Questões da pesquisa quantitativa**
Gestão de parcerias/ fornecedores	Terceirização e quarteirização	BRASIL, 1993 BRASIL, 2015 FURTADO, 2005 AMATO NETO e MARINHO, 2001 GIOSA, 1993 KARDEC e CARVALHO, 2002 LEIRIA e SARTT, 1995 MARINHO, AMATO e AMATO NETO, 2014 MELLO, 1995 POLONIO, 2000 PORTER, 1989 PIRES in AMATO NETO, 2001	Alinhamento de conceitos sobre terceirização, *outsourcing*, parceria, empreiteirização e quarteirização.	Argumentos favoráveis sobre a terceirização de atividades não ligadas diretamente ao negócio da empresa. Cuidados com a contratação de terceiros	Predisposição dos proprietários de PME para terceirização das rotinas administrativas. Dificuldade de aceitação da terceirização pelos pequenos empresários	
			Aplicabilidade da terceirização para atividades que não fazem parte da sua cadeia produtiva/ negócio.			
			As preocupações com a gestão, formalização da contratação e mitigação de riscos na contratação de terceiros.	Exigências na formação de uma rede de parceiros		
			Implicações sobre nova legislação em votação sobre terceirização.			
			Gestão de performance do parceiro/ fornecedor terceirizado e/ou quarteirizado.			

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3.8.1 Definição da estratégia e características do método

A orientação exploratório-descritiva que se mantém para toda a pesquisa se utiliza de pesquisa quantitativa para cumprir seu papel de explorar quais as necessidades do segmento de pequenas empresas quanto à execução de rotinas administrativas e também colher percepções sobre a oferta de prestação de serviços terceirizados para tal fim. Ao chegar até este segmento, tem como fim o de cumprir seu objetivo descritivo ao obter características e comportamentos de empresários e suas respectivas empresas quanto ao tema de pesquisa, utilizando-se, para tanto, do levantamento como estratégia de pesquisa similar ao empregado na pesquisa qualitativa.

Para Martins e Theóphilo (2009, p. 107), "pesquisas quantitativas são aquelas em que os dados e evidências coletados podem ser quantificados, mensurados" e completam que, após prévia preparação, estão aptos para submissão a técnicas e testes estatísticos.

Sobre o entendimento de estratégia ou método de pesquisa, as conceituações sobre levantamento apresentadas anteriormente na subseção 3.7.1 – Definição da estratégia e característica do método da pesquisa qualitativa – aqui se repetem em inteiro teor. A conceituação de estratégia de pesquisa ditada por Martins e Theóphilo (2009) confirma sua prerrogativa de estabelecer o planejamento e estruturação da pesquisa, determinando os meios de investigação e de análise das informações que, ao ser aplicada nesta instância, de caráter quantitativo, remete à adoção de questionário como técnica para a coleta de dados, uma etapa intermediária de preparação dos dados e da submissão aos seguintes procedimentos para sua avaliação quantitativa: tabelas de frequência; gráficos de barras, setores (pizza) e outros; medidas de posição ou tendência central; percentis; moda; teste de hipóteses; teste Qui-Quadrado e outras provas não paramétricas e; Teste Z para comparação de proporções.

Para Malhotra (2005), o questionário é uma técnica de coleta de dados para atender a um projeto de pesquisa através do uso de um conjunto de perguntas estruturadas, com o objetivo de obter informações de entrevistados. Hair *et al*. (2005) adicionam que os questionários são criados para obtenção de altos volumes de dados, caracteristicamente numéricos e frequentemente respondidos sem a necessidade da presença do pesquisador e para tanto, segundo Marconi e Lakatos (2010), devem ser construídos de tal forma que despertem o interesse do interlocutor, considerando seu formato, facilidades de preenchimento, extensão e clareza na solicitação da colaboração.

Mais contemporâneos, Martins e Theóphilo (2009) expõem as vantagens da utilização do questionário eletrônico, disponível aos respondentes por meio da internet, com menores custos, maior velocidade e possibilidade de distribuição e potencial alcance de um maior número de respondentes do que as abordagens analógicas.

O término do emprego da técnica de questionário resulta na geração de uma massa de dados brutos que deve passar pela etapa de preparação de dados antes de ser submetida a qualquer análise estatística, com vistas a melhorar a sua qualidade, estabelecer padrões e eliminar inconsistências, medidas imprescindíveis para conquista de melhores resultados de análise (Malhotra, 2005). Uma vez preparados, os dados podem ser submetidos aos métodos de avaliação quantitativa, que seguem conceituados adiante, na subseção 3.8.6 – Análise e apuração dos resultados.

3.8.2 Definição do público entrevistado – Amostra

Seguindo o definido na seção 3.7.2 para o estabelecimento do público entrevistado da pesquisa qualitativa, para esta pesquisa quantitativa, aplicada a MPEs não clientes do empreendimento, também se recorreu a uma amostra não probabilística, que segundo Martins e Theóphilo (2009) se dá quando há uma escolha deliberada dos elementos, não sendo possível inferir os resultados para toda a população. Hair *et al*. (2005) complementam que uma amostra não probabilística não almeja a representatividade estatística da população, não sendo possível a apuração de erro amostral e os métodos para sua seleção, como conhecimento, experiência e conveniência, e não permitem conhecer a probabilidade de escolha dos elementos da população.

Como método de seleção para esta pesquisa foi utilizada a amostragem por conveniência, que acontece quando são explorados elementos que possuam as informações necessárias e que estejam mais próximos e disponíveis ao pesquisador, podendo o mesmo ser tendencioso na sua seleção e, por conseguinte estes podem diferir da população, contraindicando a sua generalização (Hair *et al*., 2005).

Pelos critérios de disponibilidade e existência de informação, os elementos selecionados na amostragem por conveniência aplicada nesta pesquisa foram encontrados em:

- Proprietários de empresas pertencentes ao círculo de relacionamento pessoal do pesquisador (família, vizinhos, amigos e grupos de estudo);
- Amigos empresários e empresas do círculo de relacionamento profissional do pesquisador (ex-clientes, amigos de ex-empresas, fornecedores);
- Profissionais, comércio e empresas próximas à residência do pesquisador, contatadas através de abordagem pessoal no próprio bairro, em diversas oportunidades e;
- Público respondente e aderente ao perfil desejado, a partir de publicação de postagem de mensagem eletrônica em mídias sociais junto às redes de contatos do pesquisador.

Ao longo do período de aplicação da pesquisa, gradativamente foi sendo construído um *mailing* com nomes de pessoas, empresas e respectivas informações de contato, através da seguinte mecânica:

- Pesquisa de bases pessoais de contato e identificação de potenciais respondentes por grupo de contato;
- Análise do perfil do propenso respondente, sendo imperioso ser proprietário de MPE ou ter ligação com alguém que fosse;
- Avaliação da facilidade de contato com o entrevistado;
- Análise do potencial de retorno para o trabalho de pesquisa;
- Decisão pelo descarte ou inclusão no *mailing*;
- A partir dos selecionados, identificação do grupo de afinidade e/ou origem do potencial respondente (empresas do bairro, contatos profissionais, ex-empresas, vizinhos, etc.) para facilitar o disparo do convite à pesquisa por lotes, conforme descrito na subseção 3.8.5 e;
- Controle do *mailing* com atualização do *status* e campos de controle.

Concomitante à amostragem por conveniência, foi empregado o método de amostragem autogerada para incremento da base de respondentes. Para Malhotra (2005), este método consiste na indicação de novos elementos da população-alvo feita pelos próprios entrevistados, e assim o processo cria sua própria estrutura de amostragem. Hair *et al*. (2005) ratificam a conceituação, acrescentando as nomenclaturas de amostragem bola de neve ou amostra por referência, e a informação de que os entrevistados iniciais são gerados de forma probabilística, requisito que difere do praticado nesta pesquisa, que selecionou os elementos

primários pela amostragem por conveniência, de caráter não probabilístico. Além desta variante, a adesão à indicação de novo respondente foi facultativa, através de preenchimento de campos não obrigatórios ao final do questionário.

Os métodos empregados suportaram a geração de respondentes para o propósito da pesquisa. Entretanto, foi considerada uma limitação: o fato de ter sido constituída uma amostra não probabilística, obtida através de amostragem por conveniência e amostragem autogerada não garante a este e a futuros estudos que a empreguem para extrapolação dos resultados a população-alvo, amparado pelo exposto anteriormente pelos autores citados.

3.8.3 Processo de desenvolvimento do instrumento de pesquisa

A partir das questões levantadas para atender ao 4º objetivo específico da pesquisa descritas na matriz de amarração, apresentadas anteriormente no Quadro 15, foi desenvolvida a primeira versão do instrumento de pesquisa, um questionário, objetivando extrair necessidades de gestão e execução de rotinas administrativas nas micro e pequenas empresas e colher a receptividade deste segmento quanto à terceirização desses serviços por um prestador especializado.

Esta versão preliminar, ainda analógica (em papel), foi submetida pessoalmente, em caráter de pré-teste, a um empresário proprietário de uma confecção de pequeno porte. Como resultado, foram identificados os seguintes pontos: necessidade do respondente conhecer previamente o que são rotinas administrativas; questões com falta de opções; sugestão para eliminação e fusão de perguntas; apontamento de questões com número excessivo de informações solicitadas; necessidade de transformação da maioria das questões abertas para o formato múltipla escolha e; em especial, para as perguntas envolvendo a lista de rotinas administrativas, oferecer as opções: “já terceiriza os serviços” e “não se aplica ao meu negócio”.

Em paralelo, foi adotada a estratégia de submissão do questionário por meio eletrônico à base anteriormente definida e, para tanto, foi contratada a utilização da plataforma eletrônica de pesquisas Survey Monkey, disponível em www.surveymonkey.com.

O questionário foi refeito empregando-se os recursos oferecidos pela plataforma, atendendo aos requisitos apurados no primeiro pré-teste, contando com orientações de professores especialistas e, após seguidos ajustes, foi concebida a sua segunda versão, agora adequada à estratégia eletrônica de coleta.

Após a etapa de desenvolvimento, foram aplicados sucessivos testes de usabilidade na ferramenta pelo próprio pesquisador, momento em que foram aperfeiçoados controles de obrigatoriedade de campos, aplicados recursos de automação no formulário e padronizada a mensageria do questionário.

Uma vez redesenhado em formato eletrônico, iniciou-se nova fase de pré-teste do instrumento de coleta. Este foi aplicado pessoalmente a um microempresário proprietário de um centro automotivo/de troca de óleo e, a partir da impressão do formulário em papel, a coleta foi procedida de forma manual e foram colhidas suas impressões que pouco interferiram no conteúdo do questionário. Outro pré-teste foi aplicado, agora em formato eletrônico, a uma microempresária do setor de beleza, que aprovou o uso eletrônico do instrumento e apontou a necessidade de inclusão do critério de classificação de porte da empresa por número de funcionários e de ajustes em questões envolvendo a participação dos sócios e parentes.

Após os testes os devidos ajustes foram procedidos, liberando gradativamente o questionário para sua utilização pela massa de respondentes do *mailing*.

3.8.4 O instrumento de pesquisa – Questionário

O questionário eletrônico para coleta de dados da pesquisa foi construído com questões de múltipla escolha, com controle de obrigatoriedade de preenchimento e concebido numa estrutura de seções, agrupando questões afins, conforme segue:

- Seção 1 – Apresentação, objetivos, informações adicionais sobre a pesquisa, orientações para preenchimento e dados para contato;
- Seção 2 – Identificação e qualificação do respondente, para coleta das informações: nome, empresa, ramo de atividade, tempo de existência da empresa; porte segundo classificação SEBRAE por faturamento e número de empregados;

- Seção 3 – Sobre o papel do sócio/proprietário perante a execução das rotinas administrativas, posicionando-o de mais executante a mais estratégico e indagando sobre o tempo diariamente dedicado às rotinas administrativas;
- Seções 4 a 9 – Avaliação da situação atual e opinião sobre terceirização:
    - Seções no mesmo formato aplicadas respectivamente às rotinas administrativas dos grupos: rotinas financeiras (RF); rotinas contábeis/fiscais (RCF); rotinas de administração de pessoal (RAP); rotinas com fornecedores (RFOR); rotinas de serviços gerais (RSG); e rotinas de suporte e secretariado (RSS);
    - Para as rotinas de cada grupo desejou-se saber quem as executa, onde são executadas (local: escritório, residência, escritório de terceiro) e quando são executadas (dentro ou fora do expediente e finais de semana);
    - Colher a opinião sobre a possível terceirização das rotinas de cada grupo, que poderiam variar de terceirizadas fora ou dentro da empresa, as que seriam executadas internamente na empresa por recursos próprios e aquelas não aplicáveis à empresa;
- Seção 10 – Opiniões adicionais sobre terceirização, inquirindo sobre quais instrumentos de formalização de contratação seriam aplicáveis a uma relação de serviços como a proposta e pedindo opinião sobre a forma de cobrança de tais serviços e;
- Seção 11 – Agradecimentos, indicação e resultados, com questões de preenchimento facultativo, como o pedido de indicação de outro respondente (amostragem autogerada) e de complemento de dados para contato, caso houvesse interesse em receber os resultados da pesquisa.

Para facilitar o preenchimento e minimizar o tempo médio de resposta pelos respondentes, foi explorada uma funcionalidade da plataforma eletrônica que permitia pular o preenchimento de questões das seções não obrigatórias, caso o teor não se aplicasse à empresa do respondente, respectivamente habilitada às seções 6, 7, 8 e 9.

Após a realização de pré-testes com alguns usuários e procedidos ajustes de caráter funcional e de conteúdo, conforme narrado no seu ciclo de desenvolvimento, o questionário foi

disponibilizado aos respondentes, através da plataforma eletrônica de coleta de dados *Survey Monkey*, conforme modelo apresentado no Apêndice 8.

3.8.5 Aplicação do instrumento de pesquisa – Questionário de coleta de dados

A coleta de dados foi aplicada no período de 12/01/2016 a 22/02/2016, totalizando 42 dias corridos de disponibilidade do questionário em meio eletrônico para o público respondente.

A submissão aos elementos da amostra foi feita de forma segmentada, utilizando-se de recurso disponível na plataforma eletrônica, com a criação de lotes identificadores da coleta que permitiram o gerenciamento da adesão dos pretensos respondentes por grupo de afinidade e origem no *mailing*. Ex.: lotes para amigos, vizinhos ou familiares com negócio próprio, lote para pequenas empresas do bairro, etc.

O processo de aplicação do questionário eletrônico contou com a execução das seguintes etapas, marcadas principalmente pelos constantes contatos realizados entre o pesquisador e os elementos da amostra:

- Contato inicial com envio/entrega de convite para participação da pesquisa;
- Monitoramento dos resultados do preenchimento, através de ferramentas gerenciais disponíveis na plataforma eletrônica de pesquisa;
- Atualização de controle operacional do *mailing* (planilha);
- Contato e/ou envio de mensagem com lembrete, transcorridos mais de cinco dias sem resposta;
- Contato e/ou envio de mensagem oferecendo apoio para os casos de questionários incompletos, no intuito de revertê-los para completos;
- Atendimento aos respondentes por meio de suporte *online*, seja por telefone ou troca de mensagens eletrônicas de texto, para sanar dúvidas e questionamentos e;
- Contato e/ou envio de mensagem para agradecimento aos respondentes com questionários identificados como completos.

Os contatos com os respondentes para formalizar as fases do processo descritas acima foram feitos com o emprego de diversos meios de comunicação, de acordo com as informações de contato disponíveis e respeitando a preferência e disponibilidade do interlocutor, tendo sido

executados: por ligação telefônica, pela rede social Facebook, pela rede social Linkedin, pelo aplicativo de mensagens instantâneas Skype, pelo aplicativo de mensagens instantâneas Whatsapp, pelo recurso da telefonia móvel SMS, por *e-mail* e por contato pessoal com entrega de convite em papel.

A partir do convite recebido, os respondentes acessavam o questionário eletronicamente, via o *website* da ferramenta, pelo endereço URL de cada lote (ex.: https://pt.surveymonkey.com/r/Pesquisa_Milton ou https://pt.surveymonkey.com/r/USP-Milton-FEA), dando sequência ao seu preenchimento.

O tempo médio gasto pelos respondentes no preenchimento da pesquisa foi de 15 minutos, com medidas anormais que registraram de um lado menos de 1 minuto, típicas de abandono, até 2 horas, caracterizando claramente que a pesquisa fora interrompida pelo respondente para atendimento a outro tema.

Ao longo da aplicação do questionário, a base de *mailing* passou a ser utilizada como instrumento de gestão e foi constantemente atualizada com o incremento de novas adesões, inclusão de indicações, alterações de dados de contato e atualização do *status* do registro de acordo com as etapas do processo de coleta (contato inicial, lembretes, apoios diversos, preenchimento realizado e agradecimento), culminando ao final do período de aplicação do questionário, na obtenção de um conjunto de situações, conforme mostra o mapa de situações da Figura 22.

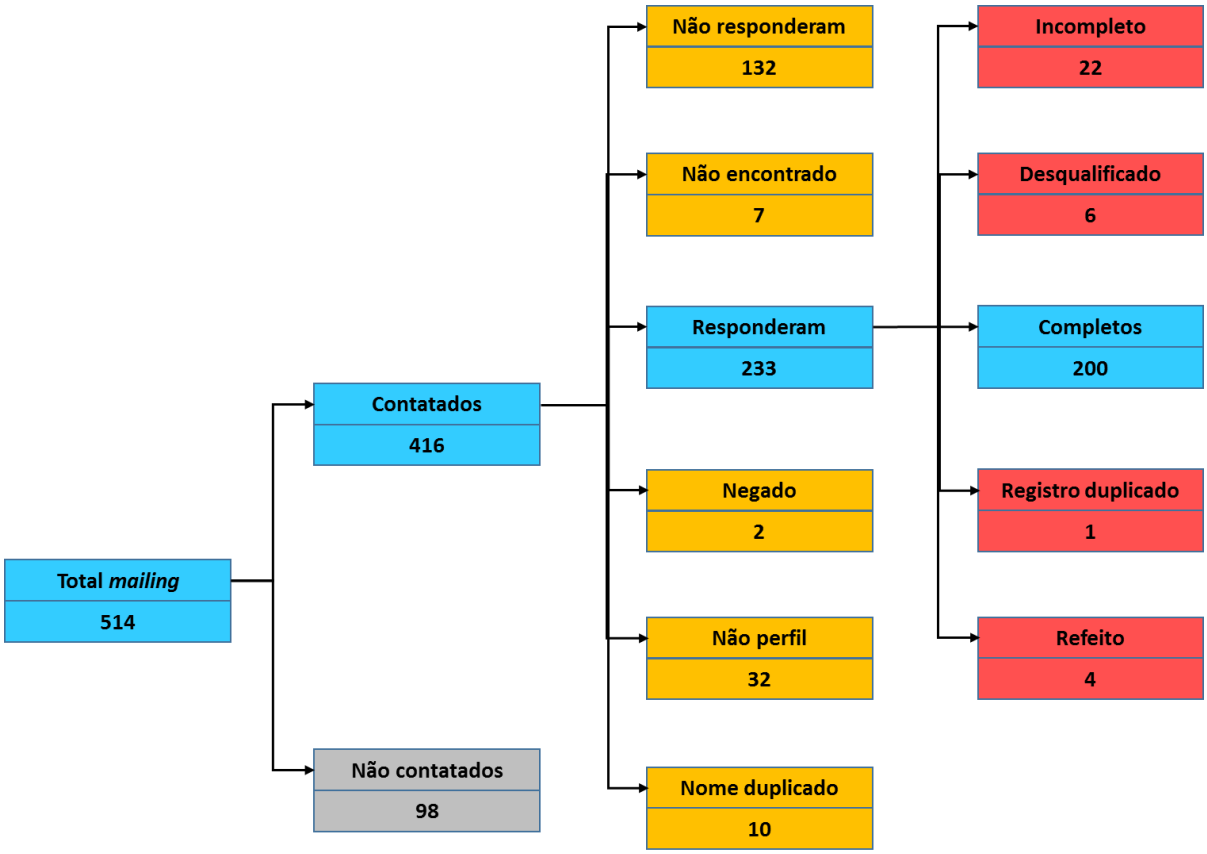


Figura 22 – Mapa de situações da aplicação da pesquisa quantitativa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A leitura do diagrama mostra que ao término dos trabalhos foi obtido um total de 514 elementos – base Total *Mailing*, contemplando tanto os obtidos pela amostragem por conveniência, quanto as indicações recebidas de forma facultativa pelo método de amostragem autogerada. Destes, 98 nomes não foram trabalhados por decisão do pesquisador, aqui denominados não contatados, seja por dificuldade para abordagem; baixa proximidade com o respondente e; conflito de interesses previamente detectados ou baixa probabilidade de retorno do questionário preenchido.

Quanto aos contatados, que totalizaram 416 nomes, resultaram os seguintes retornos: 132 deles não atenderam ao pedido e, mesmo sendo novamente convidados, ao final, não se manifestaram mantendo-se no *status* não responderam; 7 indivíduos não foram encontrados; 2 empresários declaradamente se negaram a participar da pesquisa; 32 foram denominados não perfil, pois após contato e análise crítica do pesquisador foram expurgados por não se enquadrarem como micro ou pequena empresa ou pela detecção pelo pesquisador de algum conflito de interesses; 10 foram marcados como nome duplicado, peculiar aos casos de dupla indicação ou erro por autoindicação e; 233 foram catalogados com o *status* responderam.

Do total de 233 respostas recebidas no período em que o questionário esteve disponível, 22 foram catalogadas como incompletas, notadamente aquelas nas quais os respondentes acessaram o questionário e pararam no meio do seu preenchimento – a maioria interrompeu o questionário entre as questões 7 e 9, quando iniciavam-se as perguntas sobre a sua atuação diária perante as rotinas administrativas. Durante o período de aplicação da pesquisa foram feitos contatos com esses respondentes, momento no qual foram apuradas as seguintes alegações pela interrupção: dificuldades técnicas do ambiente tecnológico, como queda de energia ou queda de sinal de comunicação internet; por desinteresse pelo tema após a abertura do questionário; por identificação de alguma dificuldade ou; autoavaliação de não enquadramento no perfil exigido para a pesquisa.

Completam o total do *status* responderam 6 marcados como desqualificados por terem conteúdo ou perfil do respondente inadequados ao propósito da pesquisa, como por exemplo, o respondente pertencer a uma grande empresa; 1 registro como duplicado, caso único no qual o pesquisado fez parte de duas entradas distintas no *mailing* e uma vez duplamente acionado, acabou preenchendo dois questionários e; 4 deles marcados como refeitos, típico dos casos de abandono de questionário incompleto e ao retornar em outro computador ou por meio de novo lote, vieram a criar um novo registro.

Por fim, para o interesse da pesquisa, 200 questionários foram classificados como Completos, por terem cumprido todo o ciclo de preenchimento, satisfazendo as necessidades e critérios de elegibilidade para a pesquisa. Estes 200 registros serviram de base para a fase subsequente de análise de resultados, excluindo-se os demais *status* desta base para efeito de aplicação das ferramentas de análise.

3.8.6 Análise e apuração de resultados

Atendendo às orientações encontradas em Malhotra (2005), previamente aos trabalhos de análise, os 200 registros com o *status* Completos que formaram a base final foram submetidos às seguintes ações de preparação, saneamento e regularização:

- Substituição do conteúdo do campo ID do questionário: do sequencial interno da ferramenta de coleta pelo ID apresentado na *interface* de gestão da plataforma e que constava da planilha de controle e *mailing;*

- Inserção dos campos *status* da pesquisa, cidade e UF extraídos da planilha de controle e *mailing;*
- Normalização dos nomes das perguntas e opções de respostas, com a criação de mnemônicos, evitando nomes longos para adequar aos requisitos de processamento do *software* estatístico;
- Reclassificação do conteúdo do campo ramo de atividade, que no questionário estava com preenchimento livre, agrupando nos três setores básicos: indústria, comércio e serviços e;
- Tratamento do campo outros, reclassificando seu conteúdo, quando possível, nas outras opções de resposta já existentes. Aplicado aos campos: envolvimento do sócio, onde e quando são processadas as rotinas; instrumentos de formalização e modo de faturamento.

Para a avaliação quantitativa, os dados normalizados foram submetidos às técnicas estatísticas relacionadas a seguir, tendo como suporte o seu processamento através do *software* aplicativo estatístico SPSS e geração e formatação final de tabelas e gráficos com o apoio do *software* aplicativo Microsoft-Excel.

Martins e Theóphilo (2009) descrevem técnicas de análise descritiva ou estatística descritiva como próprias para organização, descrição e sumarização de um conjunto de dados, caracterizando a amostra, sendo usadas nesta pesquisa:

- As tabelas de frequência, análise usada quando há a necessidade de responder questões sobre uma única variável. Ex. percentual de empresas que terceirizam suas rotinas (Malhotra, 2005) e;
- Os gráficos de barras, setores (pizza) e outros artefatos para publicação das análises e facilitar a compreensão pelo leitor.

Também foram aplicadas técnicas da categoria medidas de posição ou tendência central, usadas para a “determinação e o cálculo de medidas que ofereçam o posicionamento da distribuição de valores de uma forma variável que se deseja analisar” (Martins; Theóphilo, 2009, p. 112), dentre estas:

- Percentis, com a divisão da série em 100 partes iguais; e
- Moda, identificando o valor que ocorre com maior frequência na amostra (Malhotra, 2005).

Presentes nas avaliações quantitativas desta pesquisa, as estatísticas inferenciais são usadas para o "pesquisador tirar conclusões sobre uma população a partir de uma amostra" (Hair *et al*., 2005, p. 282), sendo utilizado o teste de hipóteses, como uma "regra de decisão para se aceitar ou rejeitar uma hipótese estatística a ser testada" (Martins; Theóphilo, 2009, p. 125).

Para testar se variáveis são dependentes ou relacionadas, se há diferenças de comportamento ou características entre grupos foi utilizado teste estatístico bivariado, teste Qui-Quadrado. Para Hair *et al*. (2005), o teste Qui-Quadrado permite testar se há diferenças estatísticas entre grupos, e para tanto assume-se a hipótese nula de que esses grupos não apresentam diferenças significativas entre o que foi observado com o esperado. A confirmação de que há diferenças significativas indica certa dependência entre as variáveis. Ex.: O porte da empresa tem relação com a indicação de maior interesse em terceirizar a execução de rotinas administrativas.

E para identificar onde há maior significância na diferença apontada pelo teste Qui-Quadrado, ou seja, apontar quais categorias da variável em análise foram responsáveis pela associação previamente apontada, foi empregado o Teste Z (Kanji, 2006).

3.9 Triangulação

Azevedo, Oliveira, Gonzalez e Abdalla (2013), em estudo sobre triangulação, identificam historicamente a sua origem no uso militar e na navegação com o propósito de fixar uma posição, princípio dos recursos e serviços de geolocalização satelital.

Nas ciências sociais, a triangulação pode ser definida como uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos meios para investigar um mesmo fenômeno (Vergara, 2008). Para Martins e Theóphilo (2009), ao se aplicarem técnicas distintas, apura-se a qualidade dos achados, aferindo maior grau de confiabilidade ao estudo. Azevedo *et al*. (2013, p. 4) definem que seu objetivo é:

> contribuir não apenas para o exame do fenômeno sob o olhar de múltiplas perspectivas, mas também enriquecer a nossa compreensão, permitindo emergir novas ou mais profundas dimensões. Ela contribui para estimular a criação de métodos inventivos, novas maneiras de capturar um problema para equilibrar com os métodos convencionais de coleta de dados.

Foi possível encontrar em Denzin (1978), Martins e Theóphilo (2009) e Azevedo *et al*. (2013) uma classificação da triangulação em quatro tipos:

- Triangulação de dados, que objetiva enriquecer e detalhar um fenômeno e consiste em obter dados de distintas fontes, em diferentes períodos;
- Triangulação metodológica que, como o próprio nome traz, consiste na possibilidade de aplicação ao um mesmo fenômeno de múltiplos métodos de pesquisa;
- Triangulação de teorias, para quando o pesquisador se vale de múltiplas teorias para entender e analisar o fenômeno e;
- Triangulação de pesquisadores, quando se conta com novas perspectivas trazidas por diferentes investigadores sobre o mesmo fenômeno.

Nesta pesquisa foi aplicada a técnica de triangulação de dados, analisando de forma integrada o resultado da pesquisa qualitativa aplicada ao universo de clientes e ex-clientes do empreendimento com os dados obtidos na pesquisa quantitativa realizada junto ao mercado de micro e pequenas empresas, com vistas a obter como resultado um maior detalhamento e enriquecer o entendimento sobre a visão externa, seja de clientes, ex-clientes ou do mercado, sobre o empreendimento IDEALE Serviços, em diferentes dimensões.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nesta seção estão apresentados os resultados da pesquisa qualitativa com informações coletadas junto a clientes e ex-clientes do empreendimento e da pesquisa quantitativa aplicada junto ao segmento de micro e pequenas empresas não clientes da IDEALE Serviços, com posterior aplicação da técnica de triangulação, cruzando informações resultantes de ambas. Para tanto, foram seguidos os métodos prescritos na seção 3 – "Procedimentos metodológicos".

4.1 Análises e resultados da pesquisa qualitativa aplicada a clientes e ex-clientes

A pesquisa qualitativa atendeu ao 3º objetivo específico do estudo, reconhecendo pontos limitantes e contributivos do empreendimento junto a clientes e ex-clientes. Como resultado da aplicação da análise qualitativa de conteúdo sobre o material transcrito do áudio das entrevistas, foram catalogadas 208 referências, obtendo um total de 160 nós, sendo 132 nós secundários e 23 nós aglutinadores.

Ao final, as referências aglutinadas em nós foram sintetizadas em 5 grandes categorias, abordando questões relacionadas ao perfil do proprietário, às experiências no ciclo de relacionamento com a IDEALE Serviços em diferentes períodos: de pré-contratação, durante a prestação de serviços e de pós-contratação (para os casos de ex-clientes) e às impressões dos entrevistados frente à proposta de um novo modelo de trabalho, com oferta dos serviços de terceirização das rotinas administrativas com execução externa.

A Tabela 1 traz em números, o resultado da aplicação do método detalhado na seção 3.7.6 – Análise e apuração dos resultados, indicando para cada empresa entrevistada a distribuição do total de referências catalogadas pelas 5 macrocategorias. Tomando-se como exemplo a Empresa A, três das falas do entrevistado foram atribuídas à categoria Perfil do Proprietário; nove frases relacionadas ao período que antecedeu a prestação de serviços pela IDEALE; nenhuma relacionada à experiência do cliente durante a prestação de serviços; uma fala pertinente ao período posterior à prestação de serviços da IDEALE a empresa cliente A e; seis falas do entrevistado se referiram a opiniões sobre o novo modelo de prestação de serviços,

totalizando 19 referências como contribuição deste entrevistado, frente a uma base total de 208 referências coletadas em toda a pesquisa.

Tabela 1 – Qualitativa – Referências por macrocategorias e empresas entrevistadas.

Empresa	Perfil do proprietário	Antes da IDEALE	Com a IDEALE	Pós IDEALE	Novo modelo	Total
A	3	9	0	1	6	19
I	3	6	13	4	6	32
K	4	7	8	5	5	29
L	4	17	13	2	4	40
M	2	9	7	0	6	24
N	1	5	7	0	4	17
O	2	8	6	0	5	21
P	1	7	12	0	6	26
Total	20	68	66	12	42	208

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Completam a técnica anterior as análises quantitativas descritivas obtidas sobre a coleta de informações por meio de entrevistas conduzidas com emprego de recursos visuais – dinâmica com uso de fichas e painéis.

4.1.1 Caracterização das empresas e perfil dos proprietários

As entrevistas foram conduzidas com proprietários de 4 empresas clientes e 4 ex-clientes do empreendimento, atuantes em diferentes atividades econômicas dentro dos setores de comércio e serviços, tendo sido classificadas por porte – critério faturamento bruto anual – em 1 microempreendedor individual, 2 microempresas e 5 empresas de pequeno porte, conforme os detalhes dispostos no Quadro 16.

Quadro 16 – Caracterização dos respondentes da pesquisa qualitativa.

Identificção da empresa do entrevistado na pesquisa	Ramo de atividade	Relação com a IDEALE Serviços	Período como cliente da IDEALE Serviços		Tempo de existência da empresa	Porte: pelo qtde. mão de obra empregada		Porte: pelo critério de faturamento bruto anual	
			Início	Fim		Funcionários	Terceiros não eventuais	Classificação	Faixa de faturamento
Empresa N	Representação comercial - segmento TI	Cliente	mar/13	atual	2 anos	0	0	Microempresa	até R$360 mil
Empresa A	Representação comercial - segmento de vestuário	Ex-cliente	jan/04	mar/04	14 anos	0	0	Microempresa	até R$360 mil
Empresa I	Escritório de engenharia e projetos	Ex-cliente	jan/06	jun/14	11 anos	4	2	Empresa de pequeno porte	entre R$360 mil e R$3.6 milhões
Empresa L	Rede de lojas de cafés	Ex-cliente	set/07	jan/12	13 anos	48	0	Empresa de pequeno porte	entre R$360 mil e R$3.6 milhões
Empresa P	Corretora de seguros	Cliente	mai/15	atual	17 anos	2	2	Empresa de pequeno porte	entre R$360 mil e R$3.6 milhões
Empresa K	Marcenaria e serralheria	Ex-cliente	jun/07	out/08	20 anos	1	0	Microemprede-dor Individual	até R$ 60 mil
Empresa M	Empresa de locação de artigos para festas e eventos	Cliente	set/12	atual	62 anos	20	0	Empresa de pequeno porte	entre R$360 mil e R$3.6 milhões
Empresa O	Centro de estética e cabelereiros	Cliente	fev/14	atual	27 anos	12	0	Empresa de pequeno porte	entre R$360 mil e R$3.6 milhões

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A primeira análise está relacionada ao perfil dos proprietários de MPEs frente aos seus processos administrativos que, por característica desse segmento de empresas, se fundem com a história e cotidiano de suas organizações, conforme exposto na Tabela 2.

Tabela 2 – Qualitativa – Perfil dos proprietários.

Categoria	Fontes	Referências
Perfil do proprietário	**8**	**20**
Perfil do proprietário - Conhecimento das obrigações da empresa	**7**	**7**
Conhece obrigações com restrições	1	1
Conhece obrigações da empresa	4	4
Não conhece obrigações a fundo - confia no contador	1	1
Não conhece obrigações da empresa	1	1
Perfil do proprietário - Conhecimento da execução das rotinas	**7**	**10**
Conhece a execução das rotinas	5	5
Não conhece execução das rotinas	1	1
Não perfil de *back office*	1	1
Não sabe lidar com rotinas administrativas	1	1
Não tem habilidade com rotinas administrativas	1	1
Organizado	1	1
Perfil do proprietário - Visão empreendedora	**3**	**3**
Dá foco no negócio, quando dá resolve as rotinas	1	1
Não tem tempo para rotinas administrativas	1	1
O empreendedor tem que estar na ponta	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Indagados sobre o conhecimento das obrigações legais e tributárias de suas empresas, a maioria atestou ter experiência e conhecê-las, mesmo com alguma restrição. Aos que não conheciam, foi observada a dependência dos serviços do contador, conforme declaração do entrevistado da empresa K: "*Eu pago o que a Contadora me manda da parte de impostos, tanto trabalhistas quanto fiscais e acredito que essa seja minha obrigação. Agora se estou pagando certo ou errado, eu estou na mão da Contadora e se tem alguma outra coisa eu desconheço*".

Sobre experiência na execução das rotinas administrativas, 5 de 10 citações deram conta de que os proprietários possuem conhecimento de parte de seus processos internos. Um citou a preocupação com as novidades e a necessidade de atualização, enquanto em outros 4 trechos das conversas foram identificadas ausência de conhecimento, perfil não adequado ou falta de habilidade, como o caso da empresa A: "*Eu tenho um conhecimento bom, só que realmente é o tipo de coisa que particularmente não tenho tanta habilidade*".

Durante as conversas surgiram espontaneamente citações sobre o dilema do pequeno empresário que, meio ao seu tino para negócios, tem que se preocupar com a parte administrativa, como por exemplo na fala do proprietário da empresa K: "*me dedico mais a*

captar pedidos, a executar compras e a visitar clientes, eu dou foco nisso, quando dá vontade, que é raro, eu vou fazer esta parte de escritório", deixando claro de que o pequeno empresário tem que estar na ponta, focando no seu negócio.

4.1.2 Considerações sobre o período "Antes da IDEALE Serviços"

A pesquisa buscou saber como era a empresa frente às rotinas administrativas antes da contratação da IDEALE Serviços. A Tabela 3 mostra dois aspectos, a participação de algum recurso contratado e o envolvimento do proprietário com tais atividades.

Tabela 3 – Qualitativa – Como a empresa trabalhava antes da IDEALE Serviços.

Categoria	Fontes	Referências
Antes da IDEALE - Como trabalhava	**7**	**26**
Antes da IDEALE - Envolvimento de contratado	**3**	**4**
Funcionário que executava as rotinas saiu da empresa	1	1
Tinha 2 recursos alocados no escritório	1	1
Tinha funcionário que controlava tudo	1	1
Tudo concentrado numa pessoa só no administrativo	1	1
Antes da IDEALE - Envolvimento do proprietário	**7**	**22**
Executava rotinas fora do horário comercial	3	3
Executava rotinas no horário comercial	5	5
Ocupava 60% do tempo da proprietária	1	1
Proprietário executava somente pagamentos	1	1
Proprietário executa no expediente e eventualmente à noite	1	1
Proprietário executa as rotinas administrativas	6	7
Proprietário gastava cerca de 2 h/dia com rotinas	2	2
Proprietário gastava muito tempo com administrativo	1	1
Proprietário não se envolvia com rotinas administrativas	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Em quatro situações foi constatado que havia um ou mais contratado(s) responsável(is) pela gestão administrativa, com a característica de centralização das atividades e concentração do conhecimento, e que por algum motivo esses recursos deixaram de fazer parte da empresa.

Já sobre o envolvimento do proprietário, ficou patente que em sete das oito empresas, em maior ou menor escala, o proprietário participava da execução das rotinas administrativas, conforme relatos encontrados respectivamente nas empresas I, K, M e P: "*Sempre foi centralizado em mim*", "*Total, mão na massa total!*", "*Eu aqui faço tudo*" e "*Eu fazia tudo e acabava administrando a empresa e não conseguindo vender*". Essa participação se reflete no

tempo gasto com tais atividades, em sua maioria dentro do expediente comercial, com algumas citações apontando para execução à noite, na casa do proprietário.

A Tabela 4 traz quais as rotinas mais críticas nessas empresas antes da contratação da IDEALE Serviços, tendo como característica a dispersão dessa preocupação em diversos temas, não havendo uma predominância. Além de fatores internos de cada empresa, de entendimento limitado do pesquisador, o fato da amostra possuir empresas de diversos ramos de atividades constata que o empresário estabelece uma relação de criticidade com aspectos muito particulares ao seu negócio, tanto que a empresa L, uma rede de cafés, apontou: "*...outra coisa muita crítica eram as conciliações de cartão de crédito, de débito e de caixa das lojas, isso sempre foi muito crítico*". O mesmo vale para a empresa P: "*Eram as emissões de notas fiscais e os pagamentos que me tomavam muito tempo*", que por ser uma corretora de seguro, ao final de cada mês, o alto volume de emissões de faturamento de comissões – uma por apólice – tenha exacerbado essa preocupação.

Tabela 4 – Qualitativa – Rotinas mais críticas antes da contratação da IDEALE Serviços.

Categoria	Fontes	Referências
Antes da IDEALE - Mais crítico	**6**	**10**
Recolhimento indevido de impostos	1	1
Arquivo	1	1
Conciliações diversas	1	1
Erros de pagamento e faturamento	1	1
Falhas na execução de rotinas financeiras	1	1
Faturamento	1	1
Folha de pagamento	1	1
Gerenciamento conta bancária	1	1
Problemas emissão nota fiscal	1	1
Tinha poucas rotinas administrativas	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Quando perguntados sobre o que motivou a busca de ajuda para a execução de suas rotinas administrativas, os entrevistados alegaram diversos motivos, conforme disposto nas categorizações da Tabela 5. Em quatro situações, a motivação foi a reposição de mão-de-obra ou a contratação de profissional com perfil diferenciado que pudesse supervisionar ou que, além de executar, compartilhasse o conhecimento, o que pode se exemplificado na fala da Empresa O: "*Pensei em procurar uma pessoa que entendesse e fizesse, mas também me mostrasse como era feito...".* Em outras duas situações, o motivo foi o atendimento a alguma

demanda pontual, como declarado pela empresa A "*na verdade eu fiz contato com a IDEALE Serviços porque eu tinha um volume grande de lote de pedidos e precisava de uma pessoa para digitar isso no sistema*". Outro motivo foi ter optado pela terceirização para organizar a empresa visando seu crescimento ou como estratégia da empresa, conforme opinião do proprietário da empresa N: "*Terceirização, porque não quero ter este tipo de serviço na empresa*".

Tabela 5 – Qualitativa – Fatores motivadores da contratação.

Categoria	Fontes	Referências
Antes da IDEALE - Motivação	**7**	**11**
Apesar de pequena, sabia que precisava me organizar	1	1
Buscava um auditor, alguém que fiscalizasse e orientasse a execução	1	1
Executante anterior não fazia o que deveria fazer	1	1
Falta de funcionário/ queria contratar funcionário	2	2
Não confiava (competência) na pessoa que executava as rotinas	1	1
Optou por terceirização pois não queria estas atividades na empresa	1	1
Precisava crescer e para tanto ou vende ou administra	1	1
Procurava alguém que fizesse e mostrasse como era feito	1	1
Procurou para atender uma demanda pontual	1	1
Ter alguém para fazer pós venda da representação comercial	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Uma vez mapeados os fatores motivadores, os entrevistados foram perguntados sobre como conheceram e chegaram até a IDEALE Serviços. Na Tabela 6 pode ser constatado, por unanimidade, que o contato inicial foi estabelecido por indicação da rede de relacionamentos e que, para alguns, este foi fator importante para fechar a contratação, como expressado pela empresa M: "a*cho que pela necessidade, mesmo sem indicação, mas além da necessidade tem que ter a confiança e claro que a indicação traz a confiabilidade*".

Tabela 6 – Qualitativa – A procura por solução e o contato com a IDEALE Serviços.

Categoria	Fontes	Referências
Antes da IDEALE - Mercado e indicação	**8**	**17**
Chegou à IDEALE por indicação - *network*	8	8
Compraria pela necessidade, independente da indicação	2	2
Esperava que os contadores fizessem mais coisas, mas não encontrou	1	1
Indicação ajudou a fechar negócio	2	2
Indicação que motivou a contratar pois desconhecia	1	1
Não compraria se não fosse por indicação	2	2
Oferta que motivou, pois não tinha procurado apoio antes	1	1
Sobre terceirização e sobre a IDEALE	**2**	**4**
A IDEALE funciona bem para empresa desorganizada	1	1
A IDEALE funciona bem para empresa em crescimento	1	1
Antes da IDEALE - Não teve modelo anterior - já nasceu assim terceirizando *back office*	1	1
Favorável a terceirização - Se não estiver bom troca de prestador	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Outro aspecto revelado neste tópico é que, por ser uma oferta inovadora, há pouco conhecimento por parte dos empresários, que nem contavam com esse modelo de terceirização como sendo uma opção para atender sua demanda. Também foram coletadas opiniões favoráveis à terceirização, como o modelo adotado desde o início pela empresa N, e a opinião sobre as situações a que a IDEALE Serviços se aplica bem, destacado na fala da empresa L: "*dois momentos que eu acho que a IDEALE Serviços funciona: uma é quando a empresa está desorganizada e outra quando está crescendo e você precisa mexer no organograma*".

4.1.3 Considerações sobre o período "Com a IDEALE Serviços"

A partir do estabelecimento da contratação foram colhidas impressões sobre a relação empresa-fornecedor, sobre os serviços prestados, a indicação de prós e contras e foram apurados os principais benefícios de sua contratação.

A Tabela 7 traz as impressões sobre o modelo de trabalho, preço e formalização. Sobre o modelo de trabalho, algumas citações indicaram o que aconteceu na prática em 6 das 8 empresas: a alocação parcial da especialista para a atuação nas instalações do cliente, sendo observado na empresa P: "*por enquanto está legal, uma vez por semana está ótimo*". Já com maior demanda, a empresa L manifestou: "*os serviços eram feitos na própria empresa,*

durante o período normal três vezes por semana e quando tinha fechamento eu contratava mais um dia".

Tabela 7 – Qualitativa – Considerações sobre a contratação, preço e formalização.

Categoria	Fontes	Referências
Com a IDEALE - Modelo de trabalho, preço e formalização	**6**	**11**
Custo benefício atendeu - saiu do custo Brasil	1	1
Forma de contratação e preço ideais	2	2
Maior participação da IDEALE em horas/homem e foi decrescendo	1	1
Não formalizou contrato, pela credibilidade	1	1
Preço - achou abaixo do esperado	1	1
Preço - não é barato, mas se recupera no granho operacional e de juros	1	1
Preço adequado comparado se contratasse CLT	1	1
Preço pago é justo	2	2
Serviços realizados na empresa com alocação parcial da especialista	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Como pode ser visto na Tabela 7, quanto ao preço praticado foram captadas diversas opiniões, variando do sentimento de abaixo do esperado, passando pela predominância da percepção de adequado, até a sensação de custo elevado, mas que traz retorno, evidente na fala da proprietária da empresa O: "*eu acho que não é barato, mas só o que você deixa de pagar de juros e de pagar um monte de coisas, você deixa de ter dor de cabeça e acaba saindo barato*".

Como resultado da dinâmica com recursos visuais, foi mapeada a participação da IDEALE Serviços no processamento diário do rol de rotinas administrativas de cada empresa; o envolvimento de outros prestadores, no caso, escritórios de contabilidade; o apontamento daquelas tarefas executadas exclusivamente pela empresa e; aquelas não aplicáveis a cada negócio. Os números e percentuais trazidos pela Tabela 8 mostram as respostas das 8 empresas entrevistadas sobre os 21 tipos de rotinas, agrupados em 6 categorias: Administração de pessoal/RH; Contábil/fiscal; Financeiro; Fornecedores e prestadores; Serviços gerais e; Secretariado/suporte administrativo.

Tabela 8 – Qualitativa – Dinâmica I – Situação atual.

#	Categoria	Serviço	TOTAIS POR SERVIÇO				TOTAIS POR CATEGORIA				PERCENTUAIS POR CATEGORIA				
			Executado pela própria empresa	Executado pela IDEALE Serviços	Executado por outro prestador de serviços	N/A	Executado pela própria empresa	Executado pela IDEALE Serviços	Executado por outro prestador de serviços	N/A	Executado pela própria empresa	Executado pela IDEALE Serviços	Executado por outro prestador de serviços	N/A	
1	Administração de pessoal/ RH	Benefícios	1,5	2,5	1	3	5,5	5	5,5	8	23%	21%	23%	33%	100%
2	Administração de pessoal/ RH	Folha de pagamento *	0,5	0	4,5	3									
3	Administração de pessoal/ RH	Administração de pessoal	3,5	2,5	0	2									
4	Contábil/ fiscal	Certidões	0	5	1	2	1,5	10	10	2,5	6%	42%	42%	10%	100%
5	Contábil/ fiscal	Fechamento contábil/ fiscal *	0	0	8	0									
6	Contábil/ fiscal	Pré e pós - contábil	1,5	5	1	0,5									
7	Financeiro	Informações gerenciais	4,5	1,5	0	2	21	20	0	7	44%	42%	0%	15%	100%
8	Financeiro	Conciliações	1	4	0	3									
9	Financeiro	Tesouraria/ bancos	4,5	2,5	0	1									
10	Financeiro	Faturamento e cobrança	4,5	3,5	0	0									
11	Financeiro	Contas a receber	4	4	0	0									
12	Financeiro	Contas a pagar	2,5	4,5	0	1									
13	Fornecedores e prestadores	Prestadores de serviços	0	6	0	2	8,5	9,5	0	6	35%	40%	0%	25%	100%
14	Fornecedores e prestadores	Contratos	4	2	0	2									
15	Fornecedores e prestadores	Compras e estoque	4,5	1,5	0	2									
16	Serviços gerais	Obras	4	0	0	4	10	2	0	12	42%	8%	0%	50%	100%
17	Serviços gerais	Frota	2,5	1,5	0	4									
18	Serviços gerais	Patrimônio	3,5	0,5	0	4									
19	Secretaria/ suporte adm.	Arquivo	3	5	0	0	11	8	0	5	46%	33%	0%	21%	100%
20	Secretaria/ suporte adm.	Secretariado	4	1	0	3									
21	Secretaria/ suporte adm.	Suporte comercial	4	2	0	2									
							57,5	**54,5**	**15,5**	**40,5**	**34%**	**32%**	**9%**	**24%**	**100%**

*** Rotinas executadas pela Assessoria Contábil**

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Analisando a participação da IDEALE Serviços, foi obtido o seguinte diagnóstico:

- Considerando todos os 21 tipos de rotinas administrativas durante a prestação de serviços às 8 empresas entrevistadas, a IDEALE Serviços dividiu a maior carga de trabalho com o proprietário e/ou recursos da empresa, com 32% de participação, frente a 34% de atribuições para as empresas;
- A IDEALE Serviços dividiu a maior carga de trabalho, ora com a empresa, ora com outro prestador de serviços (contador) em 4 dos 6 grupos de atividades:
    - Administração de pessoal: com distribuição de forma equânime entre empresa, com 23%, outro prestador de serviços – Contador, também com 23%, e com a IDEALE Serviços, com 21%;
    - Contábil/fiscal: com 42% tanto para o contador, quanto para a IDEALE Serviços;
    - Financeiro: com 44% para a empresa e 42% para a IDEALE Serviços, tomando-se este como o grupo com o maior volume de atividades e o mais sensível do ponto de vista de sigilo das informações; e
    - Fornecedores e prestadores: teve a distribuição de 40% para a IDEALE Serviços e 35% para a empresa;
- A IDEALE Serviços representou um terço da força de trabalho para as atividades do grupo Secretariado, arquivo e suporte, superada pelos 46% executados pelas próprias empresas e;
- Serviços gerais foi a categoria que contou com a menor utilização dos serviços da IDEALE Serviços, com apenas 8%, contra 42% executados pela própria empresa.

Sobre os mesmos totais foram analisadas as participações dos demais envolvidos e o comportamento para os grupos de atividades, resultando nas seguintes constatações:

- A execução por outro prestador de serviço, no caso o escritório de assessoria contábil que atende a empresa, foi identificada apenas nos grupos Administração de pessoal/RH para o processamento da folha de pagamento e Contábil/fiscal; mesmo assim, houve uma certa divisão de tarefas com a própria empresa e com a IDEALE Serviços. Nos demais grupos de rotinas não se registraram participações de outros prestadores da área de gestão;

- 6% de participação no grupo Contábil/fiscal: foi o menor envolvimento registrado para as empresas, caracterizando a maior concentração de terceirização dos seus serviços administrativos;
- Com os menores percentuais de não aplicabilidade, as categorias Contábil/fiscal com 10% e Financeiro com 15% são as que mais os empresários identificaram presentes em suas organizações e;
- Com 50%, o grupo Serviços gerais é a categoria que obteve maior índice de não aplicabilidade às empresas entrevistadas, potencialmente tenha se dado pelos portes das empresas e/ou respectivos segmentos de atuação.

Em análise complementar, o Gráfico 3 traz a distribuição detalhada das atribuições por tipo de rotina.

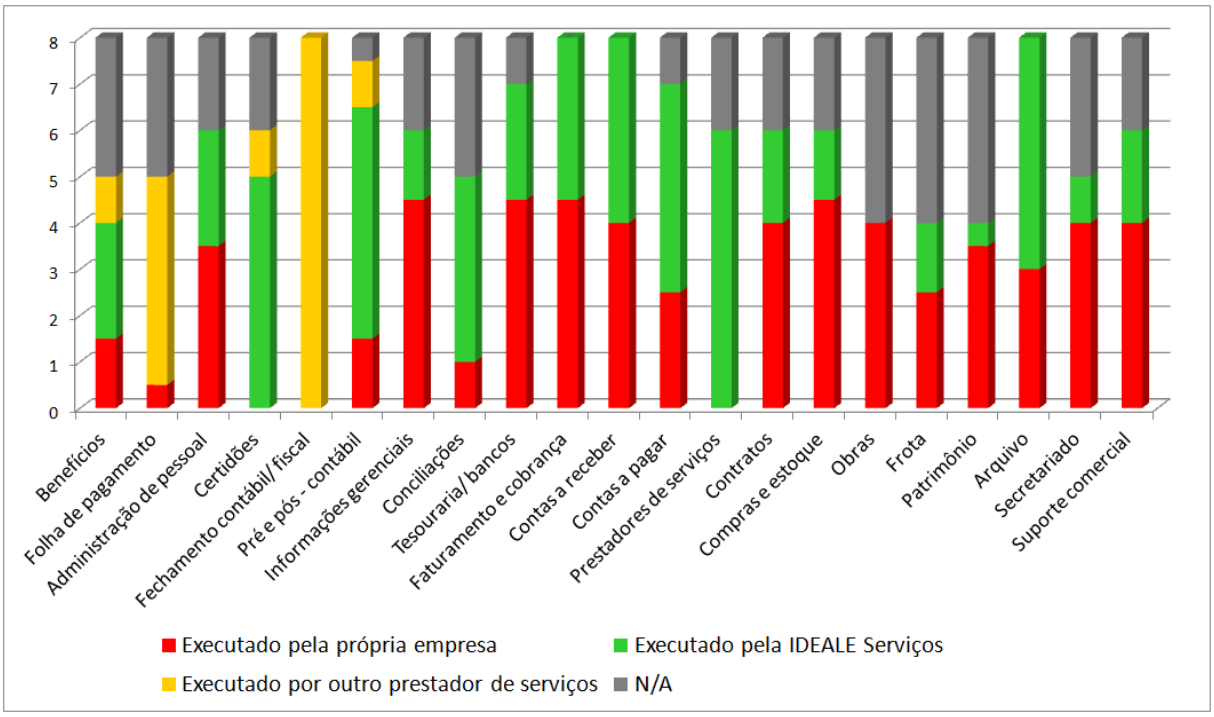


Gráfico 3 – Qualitativa – Dinâmica I – Situação atual – Detalhes por rotina.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A interpretação do gráfico remeteu à construção das seguintes análises e indicações de resultados:

- A IDEALE Serviços participou, em maior ou menor escala, em 18 das 21 rotinas existentes, explicitando a cobertura da sua oferta de serviços e ficando de fora apenas do processamento do Fechamento contábil/fiscal e da folha de

pagamento, atualmente já terceirizadas aos escritórios de assessoria contábil e das atividades de acompanhamento de obras;

- As rotinas de contas a pagar, atividades pré e pós-contábil, emissão de certidões, conciliações, relacionamento com prestadores de serviços e organização do arquivo foram as 6 rotinas que mais contaram com a participação da IDEALE Serviços;
- Faturamento e cobrança, Contas a receber, Fechamento contábil/fiscal e Organização do arquivo estão presentes em todas as empresas;
- Emissões de certidões, Fechamento contábil/fiscal e Relacionamento com prestadores de serviços são rotinas que não registraram envolvimento das empresas, que quando aplicáveis, ficaram inteiramente a cargo do contador e/ou da IDEALE Serviços e;
- As 3 rotinas do Grupo serviços gerais (frota, obras e patrimônio) foram as que registraram os menores índices de aplicabilidade entre as empresas.

A Tabela 9 traz os resultados de questionamentos aos entrevistados sobre pontos positivos e negativos da relação e dos serviços prestados pela IDEALE Serviços.

Tabela 9 – Qualitativa – Com a IDEALE Serviços – Prós e contras.

Categoria	Fontes	Referências
Com a IDEALE - Destaques positivos	**7**	**16**
Combinado não sai caro	1	1
Comprometimento	1	1
Conhecimento e método da especialista	1	2
Eficiência	1	1
Entendeu a empresa	1	1
Especialista pró-ativa e que busca melhorias para a empresa	1	2
Especialista sabe o que está falando e até contesta o contador	1	1
Nada a destacar de ruim	3	3
Relação com prestador mais profissional do que o paternalismo da relação com funcionários	1	1
Suporte e execução do serviço	1	1
Organização	1	1
Responsabilidade com prazos, impostos e certidões	1	1
Com a IDEALE - Destaques negativos	**6**	**8**
Ausência de painel gerencial	1	1
Insegurança da especialista	1	1
Não assumiu outras rotinas	1	1
Produzir durante as horas trabalhadas e não ter horas adicionais	1	1
Tempo contratado insuficiente	3	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Os pontos positivos apontados pelos entrevistados não foram atribuídos à atuação corporativa da IDEALE Serviços, e sim referenciados diretamente à sócia-especialista. Em forma de elogios, realçaram sua eficiência, comprometimento, conhecimento, organização e responsabilidade entre outros atributos, de cujas falas foi destacada a da empresa I: "e*u acho que teve uma sinergia muito boa e de troca de experiências. Acho que a gente aprendeu muito com ela, de metodologias durante o dia a dia, conversava muito de melhorias para a empresa*.". Também integraram os destaques positivos declarações de que não houve qualquer apontamento ruim durante os serviços.

Por outro lado, como aspectos negativos, algumas críticas vieram sobre a não assunção de outras responsabilidades: com maior predominância, a insuficiência do tempo de contratação e, em função do foco operacional, o fato de a IDEALE Serviços ter deixado de entregar algo a mais aos seus clientes, como: "*A inexistência de um painel gerencial*" apontado pelo proprietário da empresa N.

A Tabela 10 traz um dos termos mais encontrados nas entrevistas, a palavra confiança, com 11 citações catalogadas. Sempre se referenciando à pessoa da sócia-especialista, confiança foi encontrada tanto no sentido de integridade quanto para designar competência. Em sua fala, a proprietária da empresa P abordou confiança como credibilidade: *"no caso da IDEALE Serviços é diferente porque mexe nos meus números, então se eu não conhecesse eu seria extremamente cuidadosa".* Já para os proprietários das empresas I e L, confiança teve significado de competência: *"ela é uma pessoa em que você pode confiar 100% em termos de que deixar na mão dela, ela vai fazer"* e *"eu tinha uma pessoa que trabalhava comigo, mas tem uma coisa chamada confiança. E confiança não quer dizer a índole da pessoa, a confiança no que ela está fazendo, na entrega".*

Tabela 10 – Qualitativa – Confiança na especialista.

Categoria	Fontes	Referências
Com a IDEALE - Confiança	**6**	**11**
Acredita no profissionalismo da especialista	1	1
Confiança na especialista	5	9
Fechou pela confiabilidade das entregas fiscais	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A última dimensão avaliada sobre o período de prestação de serviços da IDEALE Serviços trata dos benefícios que esta propiciou às suas organizações, conforme categorização apresentada na Tabela 11.

Tabela 11 – Qualitativa – Benefícios.

Categoria	Fontes	Referências
Com a IDEALE - Benefícios - Envolvimento do proprietário	**8**	**15**
Envolvimento menor do proprietário com rotinas administrativas	1	1
Liberar tempo do proprietário	6	11
Participação parcial da proprietária durante a prestação	1	1
Proprietário se envolve no nível macro	1	1
Proprietário só supervisionava e orientava	1	1
Com a IDEALE - Benefícios - Outros	**5**	**5**
Aportou experiência	1	1
Organização da empresa	1	1
Ter o controle e a certeza de que as coisas estão sendo feitas certas	1	1
Tranquiliidade quanto a gestão administrativa	1	1
Traz a solução e serviços pronto	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Em benefícios, o maior destaque foi encontrado nas declarações sobre a liberação do tempo dos empresários para a condução de outras atividades, principalmente ligadas ao negócio, após terem delegado parte das suas atividades administrativas para a condução da IDEALE Serviços. Foram catalogadas 15 referências sobre os ganhos de tempo dos empresários. Para o proprietário da empresa N, que concebeu seu negócio com estrutura administrativa totalmente terceirizada: "*Poder dar foco. O tempo que eu gastaria com estas atividades foi passado para o negócio (*core)". No mesmo sentido, foi relatado pela empresa P: "*O tempo livre pra fazer o que eu tenho que fazer, ir atrás de novos negócios que é o principal*".

Outros benefícios também foram detectados durante as entrevistas, como o aporte de experiência, a organização da parte administrativa, a implantação de controles e a certeza de soluções para problemas cotidianos, exemplificado na fala da empresária da empresa M: "*Ela supervisiona, quando ela tem que tomar conta de alguma coisa, ela 'põe no colo' e vai até o fim, não falha, então ela me traz a solução e ganho de tempo*".

4.1.4 Considerações sobre o período "Pós IDEALE Serviços"

O conteúdo exposto na Tabela 12 traz respostas à questão da saída da IDEALE Serviços, colocada exclusivamente para as 4 empresas ex-clientes do empreendimento participantes da amostra.

Tabela 12 – Qualitativa – Pós IDEALE Serviços.

Categoria	Fontes	Referências
Pós IDEALE - Legado	**3**	**5**
Deixou a organização	1	1
Organização e padronização de rotinas	2	3
Rotinas de tratamento de documentos e arquivo	1	1
Pós IDEALE - Motivo do término	**3**	**3**
Interrompeu por problemas financeiros	1	1
Mudança da empresa para outra cidade	1	1
Nova estrutura interna e novo escritório	1	1
Pós IDEALE - Quem faz hoje	**3**	**4**
Funcionário com menos *know-how* executa parte das rotinas	1	2
Não tem ninguém ajudando por questão de economia	1	1
Proprietário executa tudo	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Sobre o que motivou o término da contratação da IDEALE Serviços, a empresa A já havia declarado tê-la contratado para atendimento a uma demanda pontual. Para as demais, a mudança da empresa de cidade, restrições financeiras e a concepção nova estrutura interna foram os motivos alegados pela interrupção da prestação de serviços.

Complementar ao destacado nos benefícios, a IDEALE Serviços deixou como legado a organização e a padronização de rotinas administrativas, tanto que a empresa I expressou: "*Acredito na organização, tanto que mantenho até hoje a forma de organizar, até dos projetos, ainda está tudo da forma que ela concebeu e além disso algumas rotinas foram mantidas*".

Por fim, indagados sobre quem deu sequência aos trabalhos administrativos após saída da IDEALE, foi relatado ter havido substituição por funcionário mais barato e, em outros casos, por restrição financeira, os próprios donos passaram a executá-los.

4.1.5 Considerações sobre proposta de um novo modelo de prestação de serviços

A pesquisa endereçou um conjunto de questões para colher opiniões dos 8 entrevistados sobre a execução dessas mesmas rotinas administrativas através da proposta de um novo modelo de trabalho, passando do atual, praticado com a alocação da especialista no cliente, para o processamento externo das tarefas, por meio de uma estrutura de recursos e pessoas – uma "fábrica" de serviços – abarcando os conceitos de Centro de Serviços Compartilhados. As impressões gerais sobre esse modelo seguem tabuladas na Tabela 13.

Tabela 13 – Qualitativa – Opiniões sobre o novo modelo.

Categoria	Fontes	Referências
Novo modelo - Opiniões sobre o modelo	**8**	**25**
Novo modelo - Opiniões gerais sobre o modelo	**8**	**17**
Não se importaria a entrega fosse feita por outra pessoa	2	2
Aceita que outros executem, preferencialmente com troca de informações eletrônicas	1	1
Aceita rotinas serem feitas por outros executantes, desde que treinados	1	1
Aceita terceirizar, mas com respaldo contratual contra fraude	1	1
Confiaria se o executante fosse diferente de quem vendeu	2	2
Confiaria ter outros executantes, só com especialista liderando	2	2
Especialista supervisionar operação feita por outro recurso	1	1
Espera competência e confiança	1	1
Favorável ao modelo de terceirização de rotinas administrativas	2	2
Garantir registro de entradas e saídas de documentos	1	1
Não concorda com execução por várias pessoas da terceirizada	1	1
Não gostaria de ficar controlando	1	1
Sobre excetuar fora - Mesma confiança que você dá a um contador	1	1
Novo modelo - Opiniões sobre padronização das rotinas	**7**	**8**
Aceita padronização com ressalva para diferenças entre segmentos	1	1
Aceita ter padrão de rotinas para todas as empresas	5	5
Não aceita padrão para rotinas comerciais - Individualizar por empresa	1	1
Não acredita na padronização de rotinas para várias empresas	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A principal constatação é que houve aceitação do modelo proposto pela maioria dos entrevistados. No entanto, estes impuseram algumas condições: ter equipe treinada, ter operação coberta por seguro contra eventuais fraudes, existência de controles de documentos, haver troca eletrônica de informações e que a sócia-especialista seja alçada à posição de supervisora dessa equipe, visando garantir a qualidade da entrega, conforme manifestações da empresa O: "*Desde que for feito por pessoas treinadas, com o mesmo objetivo e o mesmo foco, eu não vejo problema nenhum*" e da empresa M: "*Ela* (especialista) *poderia ter os executantes, mas a cabeça seria ela*".

A exceção contrária ao novo modelo foi a empresa P: "*Eu acho meio complicado, porque você vai ter que falar com um monte de gente e cada um tem que saber exatamente o que vai falar [fazer]*", entretanto a fala da proprietária da empresa O simplificou a decisão pela aceitação do novo modelo: "*Eu acho que é a mesma confiança que você dá a um contador*".

O modelo proposto considera que a pessoa que efetuou a venda possa não ser a mesma que vai realizar diariamente os serviços para o cliente. Sobre esta premissa, a proprietária da empresa M foi taxativa: "*Eu confiaria*". Respostas positivas a ter pessoas distintas na venda e na execução também foram coletadas quando perguntados sobre a relevância de que quem vendeu tenha sido a mesma pessoa que executou no modelo atual, que para a empresa O: "*Não pesou*" e para a empresa M: "*Acho que para mim isso não foi problema, o mais importante é que o* briefing *fosse passado de forma correta, poderia ser um vendedor e o outro executando, desde que quem executasse soubesse exatamente o que eu estava precisando*".

Outro efeito direto da execução centralizada seria a execução padronizada das rotinas para as várias empresas clientes. Perguntados sobre esse efeito, sete dos empresários manifestaram-se receptivos à ideia, conforme relata a empresa K: "*Desde que tenha resultado, sem objeção".* Alguns empresários enxergaram tais rotinas comuns às empresas, mas se preocuparam com os diferentes negócios, quando a empresa A apontou *"agora, as peculiaridades comerciais, fornecedores, tipos de cliente são características de cada negócio*" e a empresa N completou: "*excelente, porque me traz melhores práticas de mercado, mas v[e]ria esta padronização para processos de acordo com o segmento de mercado*".

Quando perguntados sobre onde e quem poderia/deveria executar cada uma das mesmas 21 rotinas administrativas, os entrevistados puderam escolher entre: devem ser executadas exclusivamente pela empresa, podem ser executadas seja pelo proprietário ou por recurso próprio alocado, indicar não se aplicar à sua empresa ou permitir sua terceirização para execução tanto dentro das suas instalações quanto fora, nas dependências da empresa prestadora de serviços. Os resultados seguem apresentados na Tabela 14.

Tabela 14 – Qualitativa – Dinâmica II – Opiniões sobre a terceirização das rotinas.

#	Categoria	Serviço	TOTAIS POR SERVIÇO				TOTAIS POR CATEGORIA				PERCENTUAIS POR CATEGORIA				
			Devem ser executados exclusivamente na empresa	Podem ser executados (total ou parcial) fora da empresa	Devem ser executados exclusivamente pela empresa	N/A	Devem ser executados exclusivamente na empresa	Podem ser executados (total ou parcial) fora da empresa	Devem ser executados exclusivamente pela empresa	N/A	Devem ser executados exclusivamente na empresa	Podem ser executados (total ou parcial) fora da empresa	Devem ser executados exclusivamente pela empresa	N/A	
1	Administração de pessoal/ RH	Benefícios	1	2	2	3	4	9,5	2,5	8	17%	40%	10%	33%	100%
2	Administração de pessoal/ RH	Folha de pagamento *	1	4	0	3									
3	Administração de pessoal/ RH	Administração de pessoal	2	3,5	0,5	2									
4	Contábil/ fiscal	Certidões	0	8	0	0	3	20	0	1	13%	83%	0%	4%	100%
5	Contábil/ fiscal	Fechamento contábil/ fiscal *	1	6	0	1									
6	Contábil/ fiscal	Pré e pós - contábil	2	6	0	0									
7	Financeiro	Informações gerenciais	2	5	1	0	14	23	8	3	29%	48%	17%	6%	100%
8	Financeiro	Conciliações	2	3	1	2									
9	Financeiro	Tesouraria/ bancos	4	2	2	0									
10	Financeiro	Faturamento e cobrança	2	4	1	1									
11	Financeiro	Contas a receber	2	4	2	0									
12	Financeiro	Contas a pagar	2	5	1	0									
13	Fornecedores e prestadores	Prestadores de serviços	1	6	0	1	4	14	3	3	17%	58%	13%	13%	100%
14	Fornecedores e prestadores	Contratos	2	5	0	1									
15	Fornecedores e prestadores	Compras e estoque	1	3	3	1									
16	Serviços gerais	Obras	0	2	1	5	2	8	2	12	8%	33%	8%	50%	100%
17	Serviços gerais	Frota	1	3	0	4									
18	Serviços gerais	Patrimônio	1	3	1	3									
19	Secretaria/ suporte adm.	Arquivo	3	4	1	0	8	8	6	2	33%	33%	25%	8%	100%
20	Secretaria/ suporte adm.	Secretariado	4	1	2	1									
21	Secretaria/ suporte adm.	Suporte comercial	1	3	3	1									
22	Relacionado ao negócio	Cadastro da empresa em fornecedores	0	1	0	0	0	3	1	0	0%	75%	25%	0%	100%
23	Relacionado ao negócio	Montagem de processos para licitação	0	1	0	0									
24	Relacionado ao negócio	Organização do acervo de projetos para entrega ao cliente	0	1	0	0									
25	Relacionado ao negócio	Repasses de comissionamento	0	0	1	0									
							35	**85,5**	**22,5**	**29**	**20%**	**50%**	**13%**	**17%**	

*** Rotinas executadas pela Assessoria Contábil**

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Analisando a receptividade dos entrevistados ao modelo sugerido, foi obtido o seguinte diagnóstico:

- Somando-se as opiniões de terceirizar as rotinas com execução na sua própria empresa ou permitir execução fora, no escritório do prestador, seja este a IDEALE Serviços ou um escritório de contabilidade, obteve-se a marca de 70% de aceitação ao modelo, indicador da opinião muito favorável dos empresários à terceirização;
- As empresas manifestaram menor interesse à categoria de rotinas de Serviços gerais, com 50% de não aplicabilidade, seguida da Administração de pessoal/RH com apenas 2/3 de aplicabilidade, certamente por parte das empresas da amostra não possuírem quadro de colaboradores. As demais categorias têm plena aplicação nas empresas entrevistadas;
- Além dos 21 tipos de rotinas pré-oferecidas, parte dos entrevistados indicou a necessidade de processamento de rotinas de aplicação exclusiva ao seu negócio, sendo os processos de Cadastro de empresa em fornecedor, Montagem de processos para licitação e Organização do acervo de projetos para entrega ao cliente totalmente terceirizáveis fora da empresa, e a rotina Repasses de comissionamento de execução exclusiva da empresa;
- Todas as rotinas tiveram maior aceitação à terceirização fora das instalações da empresa, com execução pela IDEALE Serviços ou pela assessoria contábil;
- As empresas não desejam participar de nenhuma execução das rotinas do grupo Contábil/fiscal, com 0% de participação e;
- Os três grupos com maior desejo de terceirização, seja com execução interna ou externa, são Contábil/fiscal com 96%, Financeiro com 77% e Relacionamento com fornecedores e prestadores de serviços com 75%.

Em análise complementar, o Gráfico 4 traz a distribuição por tipo de rotina, detalhando as atribuições desejadas pelos entrevistados no novo modelo.

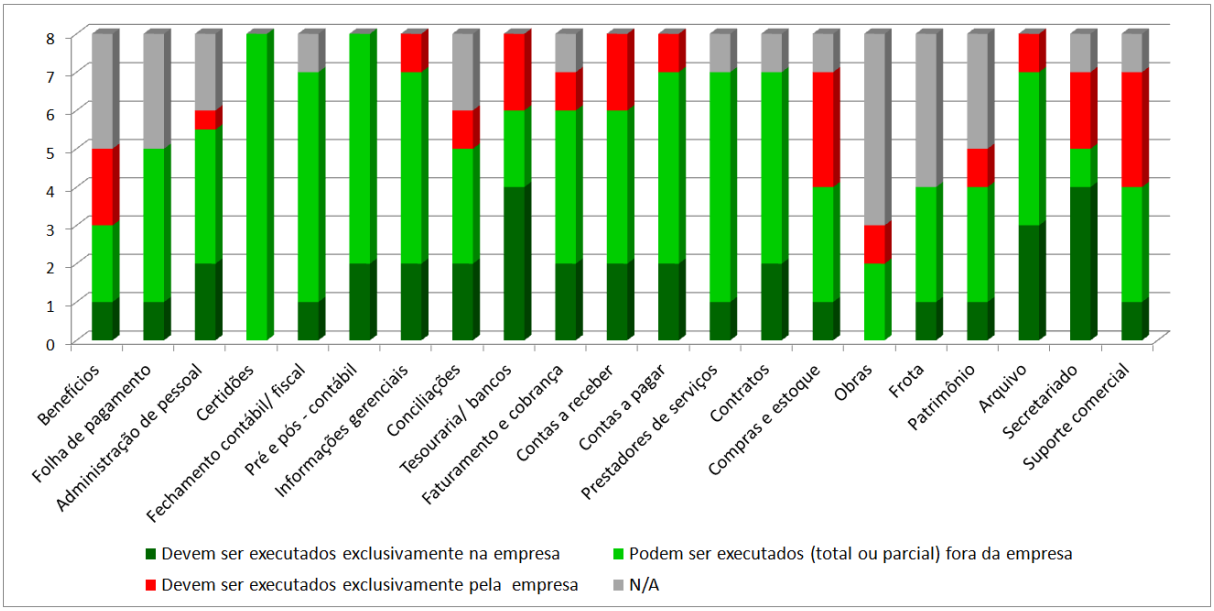


Gráfico 4 – Qualitativa – Dinâmica II – Opiniões s/ terceirização – Detalhes por rotina.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A interpretação do gráfico levou à elaboração das seguintes análises e indicações de resultados:

- As rotinas Certidões, Pré e pós-contábil, Informações gerenciais, Tesouraria/bancos, Contas a receber, Contas a pagar e Arquivo tiveram indicação de 100% de aplicabilidade às empresas da amostra;
- Tesouraria e secretariado foram as rotinas com maior índice de execução por terceiros nas instalações da própria empresa;
- Por outro lado, com maior aceitação de execução nas instalações do prestador de serviços ficaram as rotinas: Certidões, Fechamento contábil/fiscal, Pré e pós-contábil e Relação com prestadores de serviços, seguidas de Informações gerenciais, Contas a pagar e contratos;
- As rotinas Compras e estoque e Suporte comercial foram as que as empresas menos desejaram terceirizar e;
- As 3 rotinas do Grupo Serviços Gerais (frota, obras e patrimônio) foram as que registraram os menores índices de aplicabilidade entre as empresas. Benefícios e folha de pagamento seguiram apresentando menores aplicabilidades, muito por termos na amostra empresas que não possuíam quadro de funcionários.

Além do *modus operandi*, os entrevistados foram perguntados sobre aspectos da relação comercial frente a essa proposta, com as respostas categorizadas e apresentadas na Tabela 15, a seguir.

Tabela 15 – Qualitativa – Modelo proposto – Sobre precificação e formalização.

Categoria	Fontes	Referências
Novo modelo - Como gostaria de contratar	**5**	**8**
Gostaria de conhecer o funcionamento	1	1
Não exigiria contratos - Só conhecer	1	1
Necessária formalização, mas dia a dia que passará confiança	1	1
Precisar ter um contrato de prestação de serviços	3	3
Sim para acordo de qualidade	1	2
Novo modelo - Como gostaria de pagar	**8**	**9**
É diferente do contador	1	1
Igual a um contador	1	1
Por módulos ou pacotes	5	5
Por tipo de serviço e demanda	1	1
Por um valor mensal	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Para a formalização da relação entre prestador de serviços e cliente, três dos oito entrevistados indicaram a necessidade de se estabelecer um contrato de prestação de serviços e um sugeriu a adoção de um acordo do nível de qualidade. Mas chamou a atenção o fato de alguns empresários não terem exigido qualquer instrumento de formalização e sim de conhecer, ver a operação e acompanhar o dia a dia como forma de se ratificar a confiança nessa relação, conforme exposto pela empresa I "*Eu teria que visitar a empresa e ver a maneira como ela organiza os documentos de cada empresa que ela presta serviços, uma checagem, como se fosse uma auditoria*".

No tocante à forma de pagamento, cinco dos oito entrevistados sugeriram a criação de pacotes de serviços com precificação a pequenos módulos de serviços que o cliente pudesse escolher, pagando valores mensais, como presente na fala da empresa P: "*Por pacotes de serviços, eu acho muito mais fácil. Por hora, tempo eu acho muito problemático*". No entanto, algumas citações sugeriram abertura para atendimento a demandas e tipos de serviços pontuais.

4.2 Análises e resultados da pesquisa quantitativa aplicada a não clientes

A pesquisa quantitativa aplicada atendeu ao seu objetivo de explorar o mercado de micro e pequenas empresas visando entender o comportamento comum dessas empresas frente à execução de rotinas administrativas e colher a percepção desses empresários sobre a possibilidade de terceirização da execução de tais atividades a um prestador de serviços.

Excetuando-se as anomalias do processo de coleta de informações descritas anteriormente na subseção “3.8.5 – Aplicação do instrumento de pesquisa: Questionário de coleta de dados”, ao final, foi obtida uma base válida para os trabalhos de análise e apuração de resultados, que totalizou 200 questionários completos, equivalente a 85,8% do total bruto de respostas recebidas e 48% do total de respondentes convidados.

As análises aplicadas sobre essa massa de informações coletadas foram estruturadas e resultaram na sequência disposta na Figura 23:

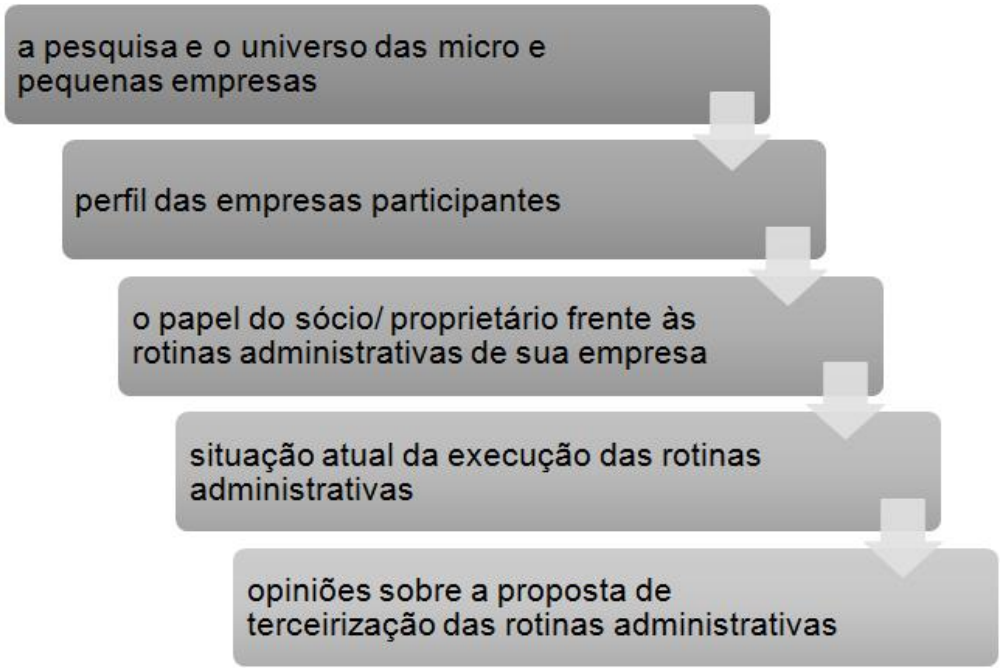


Figura 23 – Estrutura das análises da pesquisa quantitativa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.2.1 A pesquisa e o universo das micro e pequenas empresas

Antes de adentrar nas análises de volumetria e aplicação dos métodos estatísticos sobre os questionários válidos, coube exercitar uma primeira avaliação de caráter subjetivo, com o intuito de realçar algumas peculiaridades do universo das micro e pequenas empresas, demonstradas ao estímulo da pesquisa, sem invalidar a coleta de dados e nem interferir na análise e apresentação dos resultados. Pode-se dizer que os números, holofotes da pesquisa quantitativa, deixam de revelar pequenas situações, passíveis de identificação aos olhos do pesquisador durante o processo de coleta.

A primeira particularidade envolve os aspectos de segurança e a preocupação dos respondentes da pesquisa com o sigilo da pesquisa e, em especial, do receio do pequeno empresário de ter parte de suas informações abertas publicamente. Este temor, em alguns casos, levou o respondente a inibir a informação do nome da sua empresa, em outros de não revelar o seu nome completo e o de classificar o porte de sua empresa pelo critério de faturamento ou pelo critério de número de funcionários, aparentemente, abaixo do praticado e ao que a empresa aparenta ser no mercado.

A segunda impressão percebida remete à completude dos questionários. De certo as análises e resultados são apurados sobre a massa de questionários denominados válidos, todavia os questionários incompletos, caracterizados pelo abandono em meio ao preenchimento, se deram em sua maioria pelo tema ser árido para o pequeno empresário e pela falta de disponibilidade de tempo por parte dos respondentes.

Muito embora tratar de rotinas administrativas faça parte do cotidiano dos pequenos empresários, dúvidas sobre nomenclaturas e sobre a significância de alguns processos de trabalho também foram detectadas. Erros na simples classificação de porte entre indústria e comércio e algumas rotinas imprescindíveis para uma empresa, como tesouraria, contas a pagar e algumas atividades contábeis e fiscais foram classificadas como não aplicáveis em suas respectivas organizações por alguns respondentes, dando indícios, além da possível dificuldade de interpretação do questionário, de desconhecimento e/ou falta de familiaridade com temas de gestão.

Quanto à adesão e colaboração ao trabalho de coleta, foram percebidos casos de sócios de uma mesma empresa terem respondido a pesquisa, representando o interesse e preocupação

com o tema. Sobre este mesmo aspecto, a indicação facultativa de outro respondente também foi termômetro desse espírito colaborativo, pois cerca de 25% dos entrevistados indicaram outro respondente.

O interesse nos resultados da pesquisa é destaque neste conjunto de análises preliminares. Um total de 153 pesquisados indicou o desejo de receber os resultados do estudo, o que representa 76,5% das respostas válidas obtidas, deixando claro a grande atenção do pequeno empresariado sobre os resultados e com o assunto pesquisado.

Por fim, este relato de observações preliminares dos resultados da pesquisa aponta para manifestações espontâneas de alguns entrevistados sobre o tema em questão, paralelas aos elementos coletados pelo questionário. Isto se deu durante o processo de aplicação da pesquisa, quando a troca de mensagens eletrônicas (*e-mails*) entre pesquisador e respondentes viabilizou convites, esclarecimentos, indicações, lembretes e agradecimentos, mas também notabilizou declarações de alguns respondentes sobre o estudo. Sobretudo, a de a pesquisa ter propiciado ao empreendedor um momento para refletir sobre sua estrutura organizacional e sobre seus processos de gestão, como se pode observar nos seguintes trechos extraídos de mensagens recebidas:

- "*Adoramos participar, nos fez também repensar como estamos atuando. Serviu até para algumas reflexões*.", reforçando a importância da pesquisa para a própria empresa da respondente, independente do seu resultado analítico e geral para esta dissertação;
- "*Achei bacana sua pesquisa, porque com certeza elas também sofrem com a administração de seus negócios*..." referindo-se a algumas empresárias indicadas para a pesquisa que fazem parte do rol de amigas da respondente e suas preocupações com a gestão de suas empresas;
- "*As questões levantadas, no mínimo, nos fazem pensar em questões internas que são sempre dilemas para qualquer empresa pequena*." No texto, o empresário reforça a importância da pesquisa para os indicados de seu *network* e da sua própria empresa;
- Em outro momento, foi possível identificar a preocupação do empresário em comparar sua empresa frente aos demais entrevistados, para alinhar sua organização às práticas de mercado, expresso em: "*Fico no aguardo dos resultados gerais para também nos balizarmos*" e;

- Independente do resultado estatístico da pesquisa, alguns participantes adiantaram sua opinião sobre as dificuldades do pequeno empresário em manter uma estrutura própria para o desenvolvimento das rotinas administrativas e sobre o modelo de terceirização questionado, conforme o encontrado em: "*Achei o conceito da sua pesquisa, a terceirização deste tipo de serviço, muito interessante, já que, para um pequeno empresário como eu, contratar alguém CLT exclusivamente para isso não se justifica, e essas tarefas acabam tomando um tempo que pode ser precioso na prospecção de oportunidades, ou mesmo na resolução de problemas operacionais*".

4.2.2 O perfil das empresas participantes

Como resultado do processo de coleta foi possível obter opiniões de uma diversidade de empresas, diferenciadas pelos critérios de localização, ramos de atuação da empresa, tempo de existência e critérios de classificação por porte.

A primeira análise está relacionada diretamente ao processo de coleta de respostas, identificando a localização geográfica das empresas investigadas. A grande maioria, 95% do total, opera no estado de São Paulo, mas também participaram da pesquisa algumas empresas localizadas nos seguintes estados: RJ, RS, MG, BA, GO, conforme mostra a Tabela 16.

Tabela 16 – Quantitativa – Empresas respondentes por Estado (UF).

Estado	Freq.	Perc.
SP	190	95,0%
RJ	3	1,5%
RS	3	1,5%
MG	2	1,0%
BA	1	0,5%
GO	1	0,5%
Total	**200**	**100,0%**

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Ao detalhar essa distribuição geográfica, o município de São Paulo desponta com a maior concentração de empresas, com 79,5%, seguido pela região de Alphaville, na Grande São Paulo, englobando os municípios de Barueri e Santana do Parnaíba, respectivamente com 3% e 2% das empresas, conforme dados da Tabela 17.

Tabela 17 – Quantitativa – Distribuição das empresas respondentes por município.

Cidade	Freq.	Perc.
São Paulo	159	79,5%
Barueri	6	3,0%
Santana do Parnaíba	4	2,0%
Rio de Janeiro	3	1,5%
Campinas	2	1,0%
Cotia	2	1,0%
Diadema	2	1,0%
Porto Alegre	2	1,0%
Santos	2	1,0%
Sorocaba	2	1,0%
Outras	16	8,0%
Total	**200**	**100,0%**

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Dado o caráter exploratório da pesquisa, as empresas de todas as praças foram consideradas válidas, mesmo que distantes da área de atuação atual do empreendimento IDEALE Serviços, sem que incorresse em qualquer alteração nos resultados finais apurados.

Quanto ao tipo de empresa, a maior parte é do setor de serviços com 129 respondentes, representando 64%, seguido do setor de comércio com 45 respostas, equivalente a 23% do total e os 26 restantes representam as indústrias, 13% do total de respostas válidas, de acordo com o Gráfico 5.

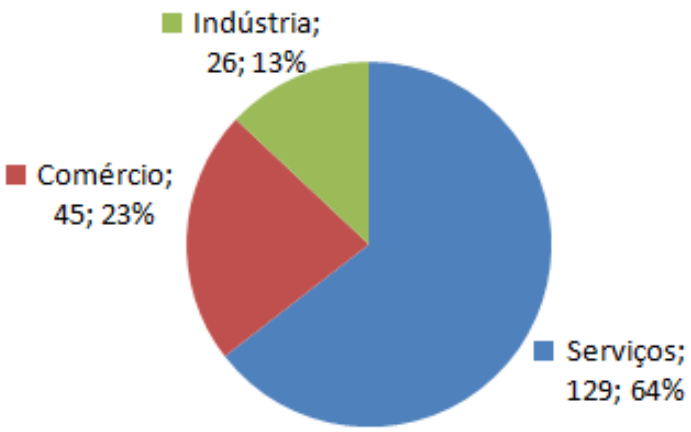


Gráfico 5 – Quantitativa – Respondentes por tipo de empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Por trás da classificação em indústria, comércio e serviços, foi observada uma pluralidade de ramos de atividade, representada entre outras, pelos setores de: alimentação; educação; consultoria em geral; saúde; financeiros; *marketing* e comunicação; advocacia; tecnologia da informação e telecomunicações, internet; engenharia, arquitetura e técnicos; bens de consumo; automobilístico; peças e equipamentos; limpeza; móveis e utensílios; serviços públicos; serviços sociais e; vestuário e moda. Todavia, tamanha diversidade de ramos de atividade não justificou a classificação das empresas por esse critério.

Sem qualquer efeito sobre os resultados finais, detectou-se uma grande participação na pesquisa de empresas de consultoria e empresas de TI, representando cerca de 25% da amostra, justificável por parte do *mailing* de respondentes ter sido formado por conveniência, a partir dos relacionamentos profissionais do pesquisador, predominantemente advindos desses ramos de atividade. No outro extremo, não foram aplicados questionários a empresas ligadas diretamente às atividades de agronegócio e produtores rurais.

O tempo de existência da empresa foi outro critério usado para classificar as empresas pesquisadas. A Tabela 18 apresenta a distribuição das empresas por tempo de existência, onde apenas 5% têm menos de 1 ano de atividade. A faixa “acima de 20 anos” concentra a maior parcela da base de respostas com 27%, seguida da faixa “de 5 a 10 anos” com 22%. Verificou-se que a amostra é composta, em sua maioria, por empresas maduras, onde 71% possuem 5 anos ou mais de atividade.

Tabela 18 – Quantitativa – Tempo de existência das empresas pesquisadas.

Tempo de Existência	Freq.	Perc.	Perc. Acum.
Até 1 ano	10	5,0%	5,0%
De 1 a 3 anos	20	10,0%	15,0%
De 3 a 5 anos	28	14,0%	29,0%
De 5 a 10 anos	44	22,0%	51,0%
De 10 a 15 anos	22	11,0%	62,0%
De 15 a 20 anos	22	11,0%	73,0%
Acima de 20 anos	54	27,0%	100,0%
Total	**200**	**100,0%**	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O critério de classificação das empresas pelo seu porte, segundo o faturamento anual e de acordo com a classificação SEBRAE, aponta que a grande maioria, 74% da amostra, é composta por micro empresas ou empresas de pequeno porte. Microempreendedores individuais correspondem a apenas 9% do total e empresas de médio porte I e II totalizam 17%, conforme os resultados da Tabela 19.

Tabela 19 – Quantitativa – Classificação porte das empresas – Critério de faturamento.

Porte (Faturamento)	Freq.	Perc.	Perc. Acum.
Microempreendedor Individual (EI): até R$ 60 mil	18	9,0%	9,0%
Microempresa: até R$ 360 mil	73	36,5%	45,5%
Empresa de Pequeno Porte: entre R$ 360 mil e R$ 3,6 milhões	75	37,5%	83,0%
Empresa de Médio Porte I: entre R$ 3,6 milhões e R$ 6 milhões	13	6,5%	89,5%
Empresa de Médio Porte II: entre R$ 6 milhões e R$ 20 milhões	21	10,5%	100,0%
Total	**200**	**100,0%**	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Critério auxiliar foi empregado para classificar as empresas por porte com base no número de funcionários, que indica que quase a totalidade da amostra é composta por micro ou pequenas empresas, 66% e 25,5% respectivamente, enquanto empresas de médio e grande porte correspondem, juntas, a apenas 8,5% da amostra. O Gráfico 6 ilustra essa distribuição.

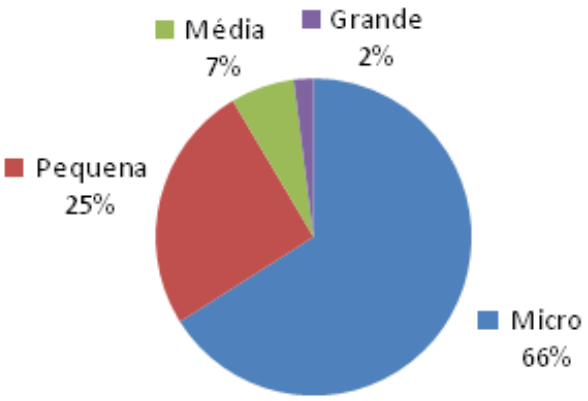


Gráfico 6 – Quantitativa – Classificação porte das empresas pelo número de funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Os resultados da classificação das empresas pelo porte, seja pelo critério de faturamento bruto anual ou pelo critério de número de funcionários, apontaram a existência na base de respondentes, de empresas classificadas como de médio e algumas poucas de grande porte, que destoam da massa das empresas foco deste estudo, as micro e pequenas empresas. Todavia, as respostas destas empresas a todas as perguntas foram mantidas para que análises considerando o quesito porte fossem enriquecidas, permitindo comparações com as micro e pequenas empresas, sendo possível avaliar comparativamente a forma de tratamento das atividades administrativas, o envolvimento do sócio na execução destas rotinas e a avaliação da relação entre o perfil da empresa com a aplicabilidade das rotinas administrativas, cujos resultados seguem apresentados nas seções à seguir.

4.2.3 O papel do sócio/proprietário frente às rotinas administrativas de sua empresa

Os sócios/proprietários de empresas expressaram qual papel assumem na organização frente às rotinas administrativas. As opiniões foram dadas sobre uma escala que tramitava do mais estratégico, com menos envolvimento direto com a rotina, até a atuação mais operacional, com execução plena das atividades, abrangendo as seguintes variáveis: planeja e não se envolve com a execução; delega a execução do dia-a-dia, mas não se envolve na conferência e controle da execução; supervisiona a execução, orientando, controlando e conferindo a execução e; executa as rotinas administrativas.

O resultado apresentado no Gráfico 7 dá conta que o micro, pequeno e médio empresário está na linha de execução das rotinas administrativas com 37% e com a supervisão direta da execução com 33,5%, em contraponto com a atuação como planejador com 11,5% e com a delegação da execução com 12%. Esta mensuração reforça o senso comum de que para os micro, pequenos e médios empresários conduzir o seu negócio não é só trabalhar nas atividades fins de suas empresas, mas também assumir papéis operacionais, de suporte ao negócio.

Considerando esses números, foram identificados dois grupos, os que não se envolvem com a execução, com 23,5%, agregando quem planeja e delega sem acompanhar, e os que se envolvem diretamente, com 70,5%, soma daqueles que atuam tanto na execução como no acompanhamento rotineiro.

Envolvimento do sócio em rotinas administrativas	Freq.
Planeja e não se envolve nas rotinas.	23
Delega a execução do dia a dia, mas não se envolve na conferência e controle da execução.	24
Supervisiona a execução, orientando, controlando e conferindo a execução.	67
Executa as rotinas administrativas.	74
Outros.	12
Total	**200**

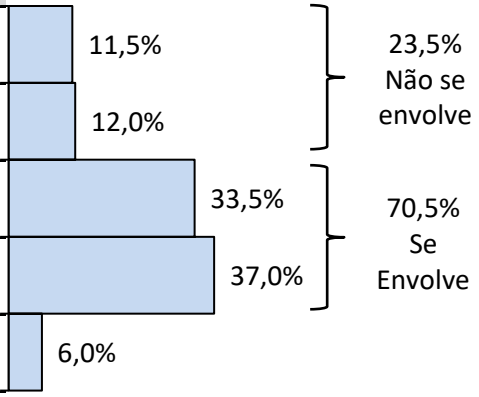


Gráfico 7 – Quantitativa – Envolvimento do sócio em rotinas administrativas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Complementar à questão do papel assumido pelo empresariado frente às rotinas administrativas foi coletado o quanto, em média, este despende de tempo com tais atividades em suas empresas. Os números da Tabela 20 mostram quão envolvidos estão no tocar das atividades acessórias do seu negócio e que estas lhes consomem muito tempo, pois apenas 5% afirmaram não se ocuparem com as rotinas administrativas; 21% gastam, em média, até 1 hora e; com maiores frequências, 29% de 1 a 2 horas e 28% de 2 a 4 horas. Os que responderam acima disso totalizaram 17% e podem se referir à segregação de funções dentro de organizações, quando alguns sócios recebem a atribuição de atuar exclusivamente com as questões administrativas.

Tabela 20 – Quantitativa – Tempo dedicado às atividades administrativas.

Tempo dedicado às atividades administrativas	Freq.	Perc.	Perc. acum.
Não me ocupo com rotinas adm.	10	5,0%	5,0%
Até 1 hora	42	21,0%	26,0%
De 1 a 2 horas	58	29,0%	55,0%
De 2 a 4 horas	56	28,0%	83,0%
De 4 a 6 horas	21	10,5%	93,5%
De 6 a 8 horas	4	2,0%	95,5%
Mais de 8 horas	9	4,5%	100,0%
Total	**200**	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

De posse dos dados de perfil das empresas foi possível investigar se alguma característica, como ramo de atividade, tempo de existência ou porte, está associada ao envolvimento maior ou menor do sócio/proprietário nas rotinas administrativas. As variáveis “envolvimento do sócio” e “tempo com atividades adm.” foram cruzadas com as variáveis “ramo de atividade”, “tempo de existência”, “porte faturamento” e “porte empregados”.

Para testar a associação, foi utilizado o teste Qui-Quadrado, onde o valor-p inferior a 0,05 indica que há indícios de associação entre as variáveis, considerando um nível de significância de 5%. Para atender à premissa do teste Qui-Quadrado (quantidade esperada de cada célula da tabela maior ou igual a 5), foram criados agrupamentos para as variáveis. Além disso, a categoria “outros” da variável “envolvimento do sócio” foi desconsiderada.

Os resultados dos testes mostraram que o fato de o sócio executar ou não as rotinas administrativas parece ter associação com as quatro variáveis: ramo de atividade ($p = 0,036$), tempo de existência ($p = 0,010$), porte faturamento ($p = 0,000$) e porte empregados ($p = 0,000$). Tais valores-p indicaram que a associação é mais forte com as variáveis que mensuram o porte da empresa.

A Tabela 21 mostra que enquanto nos microempreendedores individuais e nas microempresas 54,7% dos sócios afirmaram executar as rotinas administrativas, nas empresas de pequeno porte esse número é de 35,3% e nas empresas de médio porte I e II os valores chegaram a apenas 8,8% de seus sócios/proprietários.

Um teste Z de comparação de proporções indicou que a proporção é estatisticamente diferente nos três níveis da variável porte faturamento, considerando um nível de significância de 0,05, conforme os dados da tabela abaixo.

Tabela 21 – Quantitativa – Envolvimento dos proprietários com rotinas administrativas.

			Porte (faturamento)			Total
			Microempreendedor individual e microempresa	**Empresa de pequeno porte**	**Empresa de médio porte I e II**	
Envolvimento do sócio na execução de atividades administrativas	Não executa	N	39_a	44_b	31_c	**114**
		%	45,3%	64,7%	91,2%	**60,6%**
	Executa	N	47_a	24_b	3_c	**74**
		%	54,7%	35,3%	8,8%	**39,4%**
Total		**N**	**86**	**68**	**34**	**188**
		%	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

* Letras subscritas indicam que a proporção do respectivo "tipo de envolvimento" não difere significativamente da proporção equivalente em outra categoria da variável "porte faturamento" com mesma letra, ao nível de 0,05.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Já o tempo que o sócio/proprietário dedica às atividades administrativas parece estar associado ao ramo de atividade e ao tempo de existência da empresa, mas não ao porte. O resultado dos testes Qui-Quadrados da variável "tempo atividades adm", dividida em duas categorias: "de 0 a 2 horas" e "mais de 2 horas", com cada uma das variáveis de perfil da empresa foram: ramo de atividade (p = 0,000), tempo de existência (p = 0,033), porte faturamento (p = 0,360) e porte empregados (p = 0,258).

Conforme teste Z de comparação de proporções apresentado na Tabela 22, o tempo de dedicação às atividades administrativas parece ser menor no setor de serviços, onde apenas 32,6% das empresas dedicam mais de 2 horas por dia a essas atividades. Nos setores de indústria e comércio, os percentuais são, respectivamente, 65,4% e 68,9%.

Tabela 22 – Quantitativa – Compara proporções: dedicação às atividades administrativas.

			Ramo de atividade			Total
			Indústria	**Comércio**	**Serviços**	
Tempo diário dedicado às atividades administrativas	De 0 a 2 horas	N	9_a	14_a	87_b	**110**
		%	34,6%	31,1%	67,4%	**55,0%**
	Mais de 2 horas	N	17_a	31_a	42_b	**90**
		%	65,4%	68,9%	32,6%	**45,0%**
Total		**N**	**26**	**45**	**129**	**200**
		%	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

* Letras subscritas indicam que a proporção da respectiva categoria da variável “tempo atividades adm” não difere significativamente da proporção equivalente em outra categoria da variável “ramo de atividade” com mesma letra, ao nível de 0,05.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Os dados indicam que o fato de o sócio/proprietário executar ou não as rotinas administrativas está associado ao porte da empresa, mas o tempo dedicado a essas atividades não. Uma possível explicação para a aparente contradição é que, quanto maior o porte da empresa, menos o sócio se envolve na execução das rotinas administrativas. Porém, isso não significa que, ao se afastar da execução, o sócio deixe de dedicar tempo a esse tipo de atividade.

Na prática, o sócio/proprietário pode continuar se dedicando a essas atividades tanto quanto antes, mas exercendo diferente função. Se essa suposição estiver correta, não necessariamente há uma associação entre o tipo de envolvimento do sócio e o tempo dedicado às tarefas administrativas. Isso de fato é confirmado nas análises apresentadas na Tabela 23, quando da aplicação do teste Qui-Quadrado, que não indica associação entre essas duas variáveis ($p = 0,138$).

Tabela 23 – Quantitativa – Cruzamento: envolvimento em rotinas versus tempo dedicado.

			Envolvimento do sócio em atividades administrativas		Total
			Não executa	Executa	
Tempo diário dedicado às atividades administrativas	De 0 a 2 horas	N	68_a	36_a	**104**
		%	59,6%	48,6%	**55,3%**
	Mais de 2 horas	N	46_a	38_a	**84**
		%	40,4%	51,4%	**44,7%**
Total		**N**	**114**	**74**	**188**
		%	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Letras subscritas indicam que a proporção da respectiva categoria da variável "tempo atividades adm." não difere significativamente da proporção equivalente em outra categoria da variável "envolvimento do sócio" com mesma letra, ao nível de 0,05.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.2.4 Situação atual da execução das rotinas administrativas

As análises e os resultados a seguir referem-se à situação atual das empresas quanto à operacionalização de suas rotinas administrativas. Questões idênticas foram aplicadas para os 6 grupos de rotinas, conforme exposto na seção "3.8.4. O instrumento de pesquisa – Questionário". Informações sobre a execução das rotinas dos grupos RF e RCF eram de preenchimento obrigatório e as dos demais grupos de preenchimento era facultativa, de acordo com sua aplicabilidade ou não à empresa. A Tabela 24 traz os totais de respondentes para cada grupo de rotina administrativa.

Tabela 24 – Quantitativa – Situação atual – Totais respondentes por grupo de rotina.

Grupos das rotinas administrativas	Total de respondentes	Percentual
Rotinas Financeiras (RF)	200	100%
Rotinas Contábeis/Fiscais (RCF)	200	100%
Rotinas de Administração de Pessoal (RAP)	128	64%
Rotinas com Fornecedores (RFOR)	166	83%
Rotinas de Serviços Gerais (RSG)	113	57%
Rotinas de Suporte e Secretariado (RSS)	154	77%

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Sobre os totais de respostas dos grupos de rotinas de preenchimento opcional – RAP, RFOR, RSG e RSS – foram analisadas quais características das empresas poderiam estar associadas à aplicabilidade ou não dessas rotinas. Para tanto, foram realizados testes Qui-Quadrado entre os respectivos grupos de rotinas e as variáveis: ramo de atividade, tempo de existência, porte faturamento e porte empregados. A Tabela 25 apresenta os valores-p dos testes Qui-Quadrado aplicados.

Tabela 25 – Quantitativa – Relação perfil da empresa com aplicabilidade das rotinas.

Variável	**Categoria das rotinas administrativas**				**Observações**
	RAP	**RFOR**	**RSG**	**RSS**	
Ramo de atividade	**0,004**	**0,018**	**0,000**	0,500	RAP, RFOR e RSG se aplicam menos ao setor de serviços.
Tempo de existência	**0,000**	0,271	**0,001**	0,759	RAP e RSG se aplicam menos em empresas mais novas.
Porte faturamento	**0,000**	0,059	**0,000**	0,218	RAP e RSG se aplicam menos em empresas de menor faturamento.
Porte empregados	**0,000**	0,386	**0,001**	0,255	RAP e RSG se aplicam menos em empresas com menos empregados.

*Tabela apresenta o valor-p do teste Qui-Quadrado entre a variável da linha e a respectiva categoria de rotina administrativa (coluna). Associações significantes ao nível de 0,05 aparecem em destaque.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Pelos resultados dos testes é possível observar que a aplicabilidade das rotinas dos grupos RAP e RSG aparecem associadas a todas as variáveis testadas, aplicando-se em menor número em empresas do setor de serviços, empresas mais novas e de menor porte. O que as validações estatísticas mostram pode ser a confirmação do que acontece na prática, em que empresas com tais perfis não apresentam quadro de colaboradores, não carecendo, portanto, da execução de rotinas de administração de pessoal, como processamento de folha de pagamento e de demais processos de gestão de RH; bem como, em muitos casos, sequer possuem instalações que necessitem de cuidados de manutenção e obras, controle de patrimônio ou que possuam frotas, às quais as rotinas do grupo de serviços gerais se preocupam.

A aplicabilidade das rotinas do grupo RFOR, por sua vez, aparece associada apenas ao ramo de atividade, tendo menos aplicabilidade no setor de serviços. Por fim, consolidando essas análises, a aplicabilidade de RSS não apresentou associação a nenhuma das variáveis em questão.

A primeira análise sobre a situação atual identificou quem participa da execução das diversas rotinas administrativas da empresa, com a distribuição dos percentuais de participação por executante de forma integral ou parcial, dispostos na Tabela 26.

Tabela 26 – Quantitativa – Situação atual – Executantes por grupo de rotinas.

Categoria das rotinas administrativas	Quem participa da execução das rotinas	Com dedicação integral	Com dedicação parcial	Não se aplica	Total	N
Rotinas Financeiras (RF)	**Funcionário**	28,0%	15,0%	57,0%	**100%**	200
	Proprietário	44,0%	50,5%	5,5%	**100%**	200
	Parente	10,5%	18,0%	71,5%	**100%**	200
	Prestador de serv.	6,0%	27,5%	66,5%	**100%**	200
Rotinas Contábeis/Fiscais (RCF)	Funcionário	12,5%	25,0%	62,5%	**100%**	200
	Proprietário	16,0%	46,0%	38,0%	**100%**	200
	Parente	4,0%	15,0%	81,0%	**100%**	200
	Prestador de serv.	36,5%	50,0%	13,5%	**100%**	200
Rotinas de Administração de Pessoal (RAP)	Funcionário	25,0%	28,9%	46,1%	**100%**	128
	Proprietário	15,6%	53,9%	30,5%	**100%**	128
	Parente	3,9%	14,1%	82,0%	**100%**	128
	Prestador de serv.	23,4%	52,3%	24,2%	**100%**	128
Rotinas com Fornecedores (RFOR)	**Funcionário**	22,9%	28,3%	48,8%	**100%**	166
	Proprietário	38,6%	49,4%	12,0%	**100%**	166
	Parente	5,4%	16,3%	78,3%	**100%**	166
	Prestador de serv.	2,4%	9,0%	88,6%	**100%**	166
Rotinas de Serviços Gerais (RSG)	**Funcionário**	20,4%	45,1%	34,5%	**100%**	113
	Proprietário	19,5%	57,5%	23,0%	**100%**	113
	Parente	1,8%	19,5%	78,8%	**100%**	113
	Prestador de serv.	3,5%	28,3%	68,1%	**100%**	113
Rotinas de Suporte e Secretariado (RSS)	**Funcionário**	28,6%	31,8%	39,6%	**100%**	154
	Proprietário	25,3%	59,7%	14,9%	**100%**	154
	Parente	4,5%	21,4%	74,0%	**100%**	154
	Prestador de serv.	3,2%	10,4%	86,4%	**100%**	154

* Os principais participantes na execução estão indicados em negrito e vermelho. Os segundos em grau de importância estão apenas em negrito.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Prestadores de serviços aparecem como principal escolha para as RCFs e RAPs, com rotinas executadas em sua maioria pelos escritórios de assessoria contábil que atendem as empresas. Nas demais categorias de rotinas administrativas, em maior ou menor escala predomina a figura do sócio/proprietário e, em segundo lugar, o funcionário contratado. Considerando

apenas esses dados, é possível imaginar que há mais demanda para a terceirização de serviços das categorias RCF e RAP, seguidas das categorias RF e RSG. As rotinas das categorias RSS e RFOR são as menos executadas por prestadores de serviços nas empresas analisadas.

A Tabela 27 traz a análise de onde atualmente são executadas as rotinas administrativas. As rotinas dos grupos RF, RFOR, RSG e RSS são executadas, predominantemente, na própria empresa, enquanto que 76% das atividades do grupo RCF são executadas no escritório do prestador de serviços contábeis, que também recebe carga de trabalhos de rotinas RAP, porém dividindo a carga de trabalho proporcionalmente com a própria empresa. Demais locais, como residências dos sócios/proprietários ou familiares/pessoas de confiança, são pouco utilizados, exceção feita à execução de rotinas financeiras na residência do proprietário com 21% de participação, possivelmente para atuações fora do expediente e/ou empresários com estruturas de *home office*.

Tabela 27 – Quantitativa – Situação atual – Onde as rotinas são executadas.

Onde são executadas as rotinas	**Categoria das rotinas administrativas**					
	RF	**RCF**	**RAP**	**RFOR**	**RSG**	**RSS**
Na própria empresa	70,0%	15,0%	44,5%	86,7%	93,8%	83,8%
Na residência do(s) sócio(s)/proprietário(s)	21,0%	6,5%	2,3%	8,4%	3,5%	11,7%
Na residência de parente ou pessoa de confiança (exceto de sócio/proprietário)	2,0%	0,5%	0,8%	0,6%	0,0%	0,6%
No escritório de um prestador de serviços	6,0%	76,0%	49,2%	2,4%	2,7%	1,9%
Outros	1,0%	2,0%	3,1%	1,8%	0,0%	1,9%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
N	200	200	128	166	113	154

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

No que diz respeito ao período em que as rotinas administrativas são executadas, pode ser observado nos resultados da Tabela 28 que são realizadas, predominantemente, durante o expediente comercial. Somente para as Rotinas Financeiras pouco mais de 10% das empresas afirmaram que essas atividades são executadas à noite, fora do expediente comercial.

Tabela 28 – Quantitativa – Situação atual – Quando as rotinas são executadas.

Quando são executadas as rotinas	Categoria das rotinas administrativas					
	RF	**RCF**	**RAP**	**RFOR**	**RSG**	**RSS**
Durante o expediente comercial	84,0%	95,0%	96,9%	97,6%	95,6%	92,9%
À noite, fora do expediente comercial	10,5%	2,0%	2,3%	1,2%	2,7%	5,2%
Nos finais de semana, fora do expediente comercial	3,0%	2,5%	0,8%	0,0%	1,8%	0,0%
Outros	2,5%	0,5%	0,0%	1,2%	0,0%	1,9%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
N	200	200	128	166	113	154

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.2.5 Opiniões sobre a proposta de terceirização das rotinas administrativas

As opiniões dos respondentes sobre a possibilidade de terceirização de cada tipo de rotina estão alinhadas com a prática atual e corrobora a visão anterior de que as rotinas mais propícias à terceirização são as RCFs e as RAPs, conforme os dados da Tabela 29.

Tabela 29 – Quantitativa – Opiniões sobre terceirização de rotinas administrativas.

Cat.	Rotina administrativa	Pode ser executada por terceiros (total ou parcial) fora da empresa, nas instalações do prestador	Pode ser executada por terceiros (total ou parcial) nas instalações da minha empresa	Deve ser executada na minha empresa, por mim, sócio, funcionário ou parente/ pessoa de confiança	Esta rotina não se aplica à minha empresa	Total	N
RF	Contas a pagar	26,0%	12,0%	57,0%	5,0%	**100%**	200
	Tesouraria/bancos	14,0%	13,5%	67,5%	5,0%	**100%**	200
	Faturamento e cobrança	27,0%	25,0%	42,0%	6,0%	**100%**	200
	Contas a receber	25,5%	18,5%	51,0%	5,0%	**100%**	200
	Conciliações em geral	32,5%	19,0%	39,5%	9,0%	**100%**	200
	Informações gerenciais	25,0%	17,0%	53,5%	4,5%	**100%**	200
RCF	Fechamento contábil mensal	81,0%	5,5%	10,5%	3,0%	**100%**	200
	Atividades pré e pós fechamento contábil	73,0%	9,0%	12,5%	5,5%	**100%**	200
	Certidões	79,5%	6,0%	8,5%	6,0%	**100%**	200
RAP	Proc. mensal da folha de pagto. e apuração de encargos	86,7%	3,9%	7,0%	2,3%	**100%**	128
	Demais rotinas de administração de pessoal	64,1%	16,4%	18,0%	1,6%	**100%**	128
	Gestão operacional de benefícios	59,4%	16,4%	18,8%	5,5%	**100%**	128
RFOR	Compras e estoque	14,5%	16,9%	57,2%	11,4%	**100%**	166
	Gestão de prestadores de serviços	19,3%	16,9%	59,0%	4,8%	**100%**	166
	Gestão de contratos	22,3%	12,7%	57,8%	7,2%	**100%**	166
RSG	Patrimônio	28,3%	19,5%	40,7%	11,5%	**100%**	113
	Administração de frota	16,8%	13,3%	30,1%	39,8%	**100%**	113
	Gestão de obras e manutenção	25,7%	24,8%	36,3%	13,3%	**100%**	113
RSS	Secretariado	20,1%	26,6%	42,9%	10,4%	**100%**	154
	Apoio comercial/administração de vendas	19,5%	24,7%	48,1%	7,8%	**100%**	154
	Arquivo	25,3%	28,6%	40,3%	5,8%	**100%**	154

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Em análises complementares sobre o novo modelo de trabalho, os respondentes foram questionados sobre quais seriam as melhores maneiras para “formalizar a confiança” na contratação. Os instrumentos mais citados foram, respectivamente: “Contrato de prestação de serviços” com 80% das opiniões, “Acordo de confidencialidade” com 72,5% e aplicação de

“Multa contratual por quebra de sigilo” com 61% das indicações. A “Cobertura por seguro” foi citada por apenas 20,5% dos respondentes e a categoria “Outros” com 1,5%, conforme resultados do Gráfico 8.

Instrumento para "formalizar confiança"	N	
Contrato de prestação de serviços	160	80,0%
Acordo de confidencialidade	145	72,5%
Formalização de aplicação de multa contratual por quebra de sigilo	122	61,0%
Cobertura por seguro	41	20,5%
Outros	3	1,5%

Gráfico 8 – Quantitativa – Opiniões sobre formalização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Por fim, ao serem indagados sobre qual seria o melhor modelo de faturamento para a prestação de serviços terceirizados de execução de rotinas administrativas, o modelo “Por um valor fixo de um pacote (cesta) de serviços” foi o preferido por 59% dos respondentes, seguido de “Por um valor fixo de horas de serviços prestados no mês” com 22% das respostas e “Por cada serviço executado – cobrança avulsa” com 17%. Outros modelos de faturamento foram escolhidos por apenas 2% dos respondentes. Os resultados seguem no Gráfico 9.

Modelo de faturamento	N	
Por um valor fixo de horas de serviços prestados no mês	44	22,0%
Por um valor fixo de um pacote (cesta) de serviços	118	59,0%
Por cada serviço executado – cobrança avulsa	34	17,0%
Outros	4	2,0%
Total	**200**	

Gráfico 9 – Quantitativa – Opiniões sobre modelo de faturamento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Foram realizadas análises complementares sobre a reação dos respondentes ao novo modelo e, para tanto, as opiniões sobre a possibilidade de terceirização das respectivas rotinas administrativas foram categorizadas em dois grupos: “Pode ser terceirizado” e “Não pode ser terceirizado”. Quando o respondente afirmou que a respectiva rotina não se aplicava à sua empresa, o valor da variável foi desconsiderado.

A Tabela 30 apresenta um ranking das rotinas administrativas com a identificação de quais são vistas pelos respondentes como mais adequadas para serem terceirizadas. A leitura deste *ranking* permitiu as seguintes análises:

- As rotinas “Folha de pagamento”, “Certidões”, “Fechamento contábil mensal”, “Atividades pré e pós fechamento contábil” e “Demais rotinas de administração de pessoal” estão entre as principais atividades candidatas à terceirização. Muito próximo a realidade atual, onde parte destas rotinas é executada pela assessoria contábil e;
- Já para as atividades que, na opinião dos respondentes, não devem ser terceirizadas e, portanto, executadas na própria empresa pelo sócio, funcionário ou parente/pessoa de confiança, estão: “Tesouraria/bancos”, “Compras e estoque”, “Gestão de contratos”, “Gestão de prestadores de serviços” e “Contas a pagar”.

Tabela 30 – Quantitativa – Ranking de rotinas a terceirizar.

	Rotina administrativa	Pode ser terceirizado	Não pode ser terceirizado	Total	N
1º	Folha pagamento	92,8%	7,2%	**100%**	125
2º	Certidões	91,0%	9,0%	**100%**	188
3º	Fechamento contábil/fiscal	89,2%	10,8%	**100%**	194
4º	Atividades pré e pós fechamento contábil	86,8%	13,2%	**100%**	189
5º	Demais rotinas de administração de pessoal	81,7%	18,3%	**100%**	126
6º	Gestão operacional de benefícios	80,2%	19,8%	**100%**	121
7º	Gestão de obras e manutenção	58,2%	41,8%	**100%**	98
8º	Arquivo	57,2%	42,8%	**100%**	145
9º	Conciliações	56,6%	43,4%	**100%**	182
10º	Faturamento	55,3%	44,7%	**100%**	188
11º	Patrimônio	54,0%	46,0%	**100%**	100
12º	Secretariado	52,2%	47,8%	**100%**	138
13º	Administração de frota	50,0%	50,0%	**100%**	68
14º	Apoio comercial e administração de vendas	47,9%	52,1%	**100%**	142
15º	Contas a receber	46,3%	53,7%	**100%**	190
16º	Informações gerenciais	44,0%	56,0%	**100%**	191
17º	Contas a pagar	40,0%	60,0%	**100%**	190
18º	Gestão de prestadores de serviços	38,0%	62,0%	**100%**	158
19º	Gestão de contratos	37,7%	62,3%	**100%**	154
20º	Compras/estoque	35,4%	64,6%	**100%**	147
21º	Tesouraria	28,9%	71,1%	**100%**	190

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Para verificar se a opinião dos respondentes quanto à possibilidade de terceirização de cada uma das rotinas está associada a alguma característica da empresa, foram realizados testes Qui-Quadrado entre cada uma das variáveis das respectivas rotinas e diversas variáveis que caracterizam o perfil das empresas, anteriormente apresentadas. Os principais resultados destas análises foram:

- Com relação à variável "Ramo de Atividade", observa-se que, em geral, o setor de serviços aparenta ser mais favorável à terceirização das diversas rotinas administrativas. Porém, as únicas associações significantes (teste Qui-Quadrado com nível de significância de 0,05) foram nas rotinas Faturamento com valor p = 0,014 e Contas a receber com valor p = 0,048;
- No caso da variável "Tempo de existência", não foi possível detectar nenhum padrão de associação consistente entre todas as rotinas administrativas. As

únicas que apresentaram associação significante (teste Qui-Quadrado com nível de significância de 0,05) foram para as rotinas Tesouraria com valor p = 0,012 e Gestão de contratos com valor p = 0,022. Nessas duas rotinas, o percentual de respondentes que afirmaram que a terceirização é viável foi menor no caso de empresas mais antigas;

- Também não foi possível identificar nenhum padrão de associação com as variáveis de porte da empresa. As únicas rotinas que apresentaram associação significante (teste Qui-Quadrado com nível de significância de 0,05) com a variável "Porte faturamento" foram: Certidões com valor p = 0,08 e Secretariado com valor p = 0,029, nas quais o percentual de respondentes a favor da terceirização foi menor em empresas de médio porte I e II;
- Considerando a variável "Porte empregados", também apenas duas rotinas apresentaram testes significantes: Certidões, com valor p = 0,04, para a qual o percentual de concordantes com a terceirização foi menor em empresas de médio ou grande porte e Gestão de obras e manutenção, com valor p = 0,036, para a qual o percentual de concordantes com a terceirização foi maior em empresas de médio ou grande porte.
- Variável "Envolvimento do sócio" não teve associação significante com nenhuma das rotinas (teste Qui-Quadrado com nível de significância de 0,05) e;
- Variável "Tempo atividades administrativas" mostrou associação significante (teste Qui-Quadrado com nível de significância de 0,05) apenas com as rotinas Gestão operacional de benefícios, com valor p = 0,05 e Fechamento contábil/fiscal, com valor p = 0,038. Em ambos os casos, o grupo de respondentes que dedicavam menos tempo às rotinas administrativas foi mais favorável à terceirização.

4.3 Análise e resultados da triangulação

O propósito desta seção é apresentar resultados de análises elaboradas por meio da triangulação de dados das pesquisas qualitativa e quantitativa, aplicadas sobre algumas questões para previamente embasar as conclusões do estudo, ratificando achados e/ou

identificando divergências de opiniões entre os públicos: clientes, ex-clientes e demais empresas do mercado que nunca passaram pela experiência dos serviços da IDEALE.

Uma das análises, prévia às conclusões, foi a avaliação do perfil dos entrevistados frente às rotinas administrativas. Os resultados da pesquisa com o mercado apontaram que 70,5% dos respondentes da amostra participam da execução ou atuam na supervisão direta das rotinas administrativas de suas empresas. A percepção de alto volume de envolvimento operacional dos proprietários foi ratificada no questionamento às empresas clientes e ex-clientes, quando 7 dentre os 8 entrevistados relataram participar ativamente na orientação ou realização dessas atividades, mesmo que 4 das empresas tenham mencionado possuir um recurso dedicado para tais atividades antes da chegada da IDEALE Serviços e citações como "*Sempre foi centralizado em mim*", "*Total, mão na massa total!*", "*Eu aqui faço tudo*" deram o tom do intenso comprometimento dos empresários no cotidiano administrativo.

O mesmo questionamento sobre o novo modelo prevendo terceirização das atividades dentro ou fora da empresa por uma equipe da IDEALE Serviços foi submetido aos públicos de clientes e ex-clientes e MPEs de mercado. O comparativo segue apresentado na Tabela 31, que traz os percentuais por rotina de trabalho considerando duas opiniões: "Não aceita terceirizar" e "Aceita terceirizar", independente se dentro ou fora das instalações da empresa.

Tabela 31 – Opiniões clientes/ ex-clientes versus mercado MPEs sobre novo modelo.

		Aceita terceirizar		Não aceita terceirizar		Número de elementos que a rotina se aplica	
Grupos de rotinas	Rotina administrativa	Quantitativa - Mercado	Qualitativa - Clientes e ex-clientes	Quantitativa - Mercado	Qualitativa - Clientes e ex-clientes	Quantitativa - Mercado	Qualitativa - Clientes e ex-clientes
Financeiro	Contas a pagar	40,0%	88%	60,0%	13%	190	5
	Tesouraria/ bancos	28,9%	75%	71,1%	25%	190	5
	Faturamento e cobrança	55,3%	86%	44,7%	14%	188	6
	Contas a receber	46,3%	75%	53,7%	25%	190	8
	Conciliações	56,6%	83%	43,4%	17%	182	7
	Informações gerenciais	44,0%	88%	56,0%	13%	191	8
Contábil/ fiscal	Fechamento contábil/ fiscal	89,2%	100%	10,8%	0%	194	8
	Pré e pós - contábil	86,8%	100%	13,2%	0%	189	6
	Certidões	91,0%	100%	9,0%	0%	188	8
Administração de pessoal/ RH	Folha de pagamento	92,8%	100%	7,2%	0%	125	7
	Administração de pessoal	81,7%	92%	18,3%	8%	126	8
	Benefícios	80,2%	60%	19,8%	40%	121	8
Fornecedores e prestadores	Compras e estoque	35,4%	57%	64,6%	43%	147	7
	Prestadores de serviços	38,0%	100%	62,0%	0%	158	7
	Contratos	37,7%	100%	62,3%	0%	154	7
Serviços gerais	Patrimônio	54,0%	80%	46,0%	20%	100	3
	Frota	50,0%	100%	50,0%	0%	68	4
	Obras	58,2%	67%	41,8%	33%	98	5
Secretaria/ suporte administrativo	Secretariado	52,2%	71%	47,8%	29%	138	8
	Suporte comercial	47,9%	57%	52,1%	43%	142	7
	Arquivo	57,2%	88%	42,8%	13%	145	7

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

As MPEs de mercado foram favoráveis à terceirização somente para 2 dos grupos de rotinas, RCF e RAP, enquanto o grupo dos 8 entrevistados da amostra de clientes e ex-clientes optou pela terceirização para todas as rotinas listadas e com percentuais substancialmente superiores aos apontados pelas empresas de mercado, na maioria das rotinas.

Também sobre o novo modelo, resultados da pesquisa quantitativa apontaram preferência de 59% dos respondentes para o modelo de precificação “Por um valor fixo de um pacote (cesta) de serviços”, a mesma opinião predominante na pesquisa com a amostra de clientes e ex-clientes na relação de 5 dos 8 entrevistados.

Quanto à formalização da relação, na amostra do mercado de MPEs três instrumentos tiveram destaque nos resultados: a necessidade de ser firmado contrato de prestação de serviços entre as partes com 80% das opiniões, seguido por um acordo de confidencialidade com 72,5% das opiniões e a formalização de aplicação de multa contratual por quebra de sigilo com 61%.

Já para a amostra de clientes e ex-clientes foi indicada por 3 entrevistados a adoção de um contrato de prestação de serviços.

Possivelmente pelo relacionamento pré-estabelecido, necessidades de instrumentos formais como substitutos aos atributos de confiança não foram destaque dentre os já clientes e, no lugar, o informalismo do segmento apareceu em falas como: "*Não* [de contrato], *eu trabalho no 'fio do bigode*'" e também o pedido para visitar o funcionamento da operação seria suficiente, como o mencionado por um entrevistado: "*Não precisaria de contrato, só vendo como seria a organização. . . Eu teria que visitar a Empresa e ver a maneira em que ela organiza os documentos de cada empresa que ela presta serviço, uma checagem, como se fosse uma auditoria*".

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão "é uma exposição formal sobre o que foi investigado, analisado, interpretado, é uma síntese comentada das ideias essenciais e dos principais resultados obtidos" (Marconi e Lakatos, 2010, p. 155), ao encontro do que se propõe esta etapa do trabalho, o de contrapor os problemas identificados frente ao embasamento teórico e aos elementos práticos apurados e assim sintetizar e formular propostas e identificar contribuições e limitações do estudo.

Preliminarmente às discussões conclusivas da pesquisa, cabe resgatar sua gênese e as etapas propostas no Método de Direcionamento de Pesquisa Profissional, transpostas de forma exitosa e que sedimentaram a formulação destas considerações finais.

O ponto de partida da pesquisa se deu pela formulação de contexto baseado na experiência prática do autor sobre empreendimento familiar denominado IDEALE Serviços, que tem como propósito a prestação de serviços de execução de rotinas administrativas às micro e pequenas empresas, numa proposta inovadora de terceirização de processos financeiros: contas a pagar, contas a receber, tesouraria, entre outros; de apoio às relações com a assessoria contábil/ fiscal; de suporte à gestão de funcionários e processamento de folha de pagamento; de relação com fornecedores e; de serviços gerais e de secretariado.

Debruçada sobre esse contexto prático, a pesquisa se prontificou a responder à seguinte questão: "Quais os fatores que limitaram o crescimento do negócio IDEALE Serviços?" e a atender seu objetivo principal, tal seja: "Identificar aspectos que poderão contribuir para a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados para micro e pequenas empresas".

Para atingir esse objetivo, como primeiro passo dos procedimentos metodológicos estabelecidos foi realizada uma pesquisa de referencial teórico de caráter multidisciplinar, para amparar os problemas identificados, abrangendo temas relativos às atividades primárias da cadeia de valor do empreendimento – Gestão de parcerias e fornecedores; *Marketing* e vendas e; Operações e serviços – e aos seus principais agentes externos – Clientes e parceiros e; Fornecedores – obtendo-se bases teóricas na área *Marketing* e vendas, com os temas *Marketing* de serviços e Vendas de serviços; na área de Relacionamento com o cliente, com os temas Características das pequenas empresas e Relações de confiança; na área de Gestão

de parcerias e Fornecedores, com o tema Terceirização/quarteirização e; na área de Operações e serviços, com os temas Operações de CSC e Qualidade e Nível de serviço.

O referencial teórico embasou os trabalhos da fundamentação prática e, atendendo o caráter exploratório do estudo, foi aplicada pesquisa de natureza qualitativa a uma parcela de clientes e ex-clientes do negócio avaliado. Ainda em caráter exploratório e também cumprindo seu objetivo descritivo, foi aplicada pesquisa quantitativa ao segmento de micro e pequenas empresas para a identificação das necessidades destas, sobre a gestão administrativa de seus negócios e a coleta da percepção sobre a oferta de valor do modelo proposto de prestação de serviços.

O conhecimento construído culminou na elaboração das conclusões do trabalho através da formulação de análises fracionadas em cinco pilares conceituais ligados a esse tipo de negócio, traçando considerações sobre: o cliente, a oferta, a venda, a operação e as parcerias. Estes, juntos, atenderam à questão e ao objetivo principal da pesquisa e deram forma às recomendações à prática, às contribuições à teoria e à exposição das limitações do trabalho, conforme representado na Figura 24.

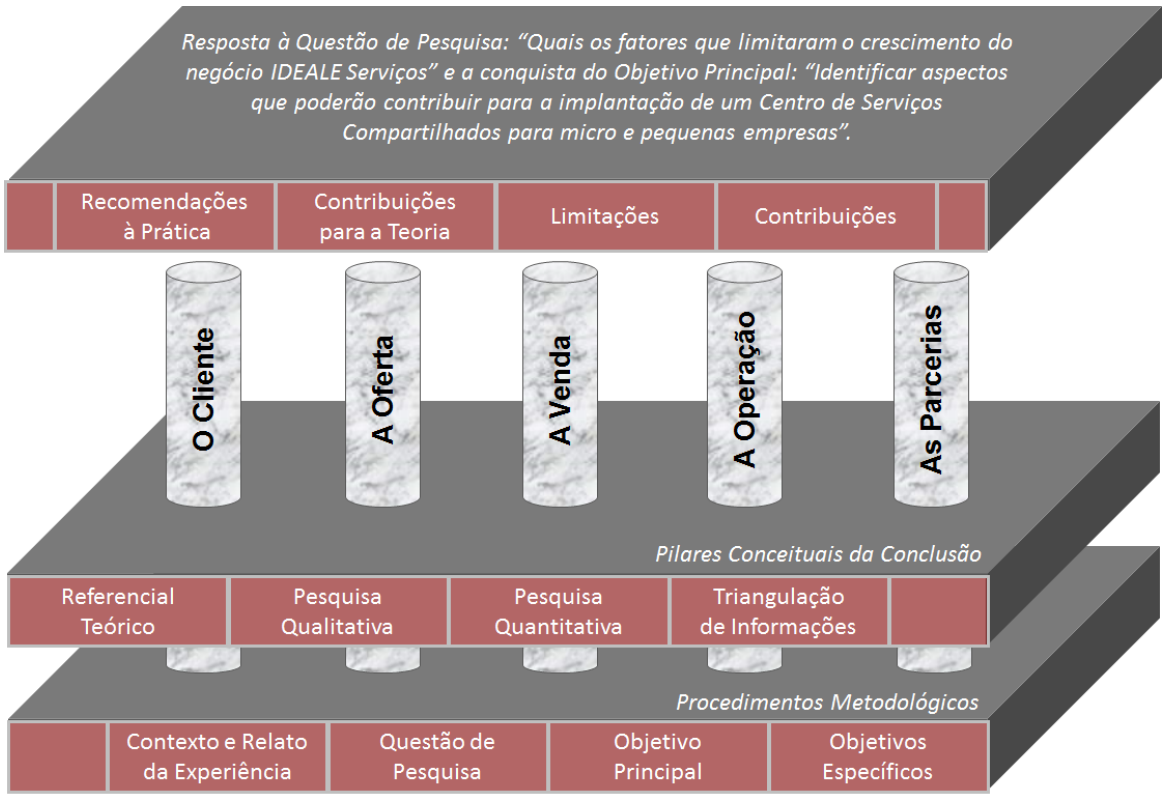


Figura 24 – Pilares conceituais da conclusão no contexto da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A apuração das conclusões para cada um dos pilares conceituais definidos passou pela análise de todo o conhecimento sedimentado até este ponto, contido: no relato da experiência com a exposição dos problemas práticos; no conteúdo teórico pesquisado; nos resultados das pesquisas qualitativa e quantitativa e; nas análises complementares obtidas pela triangulação dos dados de ambas as pesquisas de campo. Isto deu origem a um instrumento intermediário, denominado "Mapa de achados práticos e teóricos". Na sequência, o conjunto de achados foi categorizado, resultando no painel de conclusões disposto no Quadro 17, cujo teor segue detalhado nas respectivas subseções a seguir.

Quadro 17 – Painel de conclusões.

5.1. O Cliente • Critério ideal de classificação – porte por faturamento • Características das MPEs • O envolvimento do proprietário • Rotinas administrativas nos diferentes perfis de empresas • Quem, onde e quando são executadas as rotinas administrativas nas MPEs • Mudança de cultura: – Sobre terceirização da gestão administrativa – Benefícios da terceirização • O fator confiança	**5.2. A Oferta** **5.2.1. Produto** – Lista com 18/21 rotinas, retirando RSS – Folha e fechamento contábil manter contador e firmar parceria para oferta integrada – Clientes e ex-clientes mais favoráveis à terceirização do que o mercado de MPE – Estar aberto para atender outras rotinas ligadas ao negócio e demandas pontuais **5.2.2. Preço** – Valor fixo mensal por cesta de serviços (pacote) + avulsos e excedentes **5.2.3. Promoção** – Divulgar p/ criar cultura da terceirização e conhecimento deste tipo de serviço **5.2.4. Praça e ambiente físico** – Modelo centralizado – principal – Atender *in house* para não perder demandas e depois tentar externalizar – Uso de canais eletrônicos – Ambiente físico: N/A **5.2.5. Processos e Pessoas** – Padronização dos processos – Tratar processos ligados ao negócio – Formar equipe – Novo papel da especialista	**5.3. A Venda** **5.3.1. 1º estágio: pré-compra** – Estímulo: não criticidade e sim reposição recurso – 100% network – Difundir este tipo de serviço – Não houve concorrência **5.3.2. 2º estágio: consumo** – Quem vende não entrega – Hoje entrega similar à consultoria – Formalização por contrato + termos de sigilo + acordo nível de serviços **5.3.3. 3º estágio: pós-compra** – OK p/ avaliação de satisfação – Opiniões positivas de ex-clientes
5.4. A Operação • Estruturar um CSC para MPEs • Híbrido - execução interna e externa • Especialista vira supervisora da operação • SLA para mostrar competência e ganhar confiança ao invés de depender do relacionamento pessoal		**5.5. As Parcerias** • O negócio ser visto como um *hub* para soluções e outros profissionais • Conceitos de quarteirização e cuidados com a gestão da rede de parceiros • Parceria com escritórios de assessoria contábil para complementar oferta

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

As análises finais foram construídas considerando informações resultantes da experiência do empreendimento IDEALE Serviços, utilizada como objeto de estudo; todavia, as conclusões e recomendações à prática foram formuladas numa proposta mais ampla, com vistas a atender qualquer iniciativa de prestação de serviços que se prontifique a implantar, comercializar e operacionalizar um Centro de Serviços Compartilhados para pequenas empresas, atendendo ao objetivo da pesquisa.

5.1 Conclusões e recomendações sobre o cliente

Seja para qual for o negócio, conhecer o cliente é fundamental para o sucesso de qualquer iniciativa. Para esse tipo de prestação de serviços a atenção recai sobre entender as características das MPEs e particularidades relacionadas às suas rotinas administrativas.

A primeira conclusão não se prende aos resultados, mas sim à necessidade de adoção de uma única régua para o enquadramento das empresas. O critério de porte por faturamento se mostrou mais objetivo e de fácil aplicação do que o critério por número de funcionários, que dificultou o enquadramento na distinção por ramo de atividade (indústria, comércio e serviços) a empresas que possuem mais do que uma atuação, e pela própria caracterização do que é empregado, gerando dúvidas sobre computar ou não profissionais terceirizados ou temporários, comum a esse segmento de empresas.

Os achados teóricos dão conta que as MPEs possuem características próprias e que devem ser respeitadas, implicando neste estudo o fato de o proprietário/sócio se envolver diretamente em todos os temas relacionados ao seu negócio: uso de mão de obra de familiares; práticas informais de gestão e heterogeneidade de ramos de atividade.

A pesquisa realizada com o mercado apontou que 70,5% dos proprietários/sócios se envolvem diretamente com rotinas administrativas, seja executando ou supervisionando a execução, contra 23,5% que se distanciam da operacionalização, sendo os microempresários individuais e microempresas os que apresentam maior índice de envolvimento direto com o cotidiano administrativo (54,7%). Esse envolvimento também aparece na informação sobre quanto tempo do dia do pequeno empresário, em média, é empregado em rotinas administrativas, onde 29% apontou entre 1 a 2 horas e 28% de 2 a 4 horas, alto volume se comparado com as demais atribuições de um pequeno empreendedor. Essas constatações foram reforçadas por números extraídos das declarações de clientes e ex-clientes, em que dois terços afirmam conhecer a execução das rotinas e 50% dizem estarem cientes das obrigações legais e fiscais do seu negócio.

Análises complementares mostraram que o tempo que o proprietário/sócio dedica às rotinas administrativas não é influenciado pelo porte da empresa, porém, em empresas de maior porte, aparentemente o sócio é menos envolvido na execução dessas rotinas, possivelmente

pela existência de uma estrutura organizacional que lhe sirva. Em outra investigação, os proprietários do setor de serviços parecem dedicar menos tempo às atividades administrativas, sendo este o setor em que proprietários/sócio se mostraram mais favoráveis à terceirização.

Avaliando as empresas referente a quem, onde e quando são executadas as rotinas administrativas, foi possível concluir os seguintes pontos:

- O sócio/proprietário é o principal executante das rotinas dos grupos: financeiro, com fornecedores, serviços gerais e de suporte e secretariado, ratificando o alto grau de concentração de atividades operacionais com o proprietário do negócio;
- Parentes e pessoas de confiança do dono foram citados como participantes, de 20% em média, da execução de rotinas administrativas das empresas;
- Prestadores de serviços foram protagonistas somente nas rotinas caracteristicamente executadas por assessorias contábeis como administração de pessoal e contábeis/fiscais. Pelo mesmo motivo, tais categorias de rotinas foram as que tiveram maior indicação de execução fora da empresa, sendo realizadas nas instalações de terceiros;
- Exceção feita às executadas pelas assessorias contábeis, todas as demais categorias são predominantemente (percentuais acima de 70%) executadas nas próprias instalações das empresas, sendo unânime que todas as rotinas são predominantemente executadas dentro do horário comercial (93% em média);
- O pequeno empresário leva serviços administrativos do tipo financeiro para casa. Apenas 10,5% das rotinas financeiras são executadas fora do expediente comercial e outros resultados apontam que 21% das rotinas financeiras são executadas na residência do proprietário, os maiores índices das análises de quando e onde, comparando-se com as demais rotinas.

Iniciativas de prestação de serviços terceirizados de execução de rotinas administrativas atentas a tais características do mercado de MPE devem moldar seus produtos e sua força de venda para atender essas empresas, sendo recomendado principalmente enaltecer nos argumentos de venda, dentre outros, os benefícios de ganho de tempo ao sócio/proprietário, face ao comprovado envolvimento deste no cotidiano operacional e, por vezes, à extrapolação de trabalho para a sua vida pessoal.

Tal recomendação encontra respaldo em achados coletados nas entrevistas com clientes e ex-clientes pois, quando perguntados sobre qual o principal benefício da terceirização das rotinas administrativas, foram contundentes ao apontar a liberação de seu tempo para atuação no negócio, exemplificado em: *"livrar meu tempo eu acho que foi a grande coisa*" e *"sobrou tempo pra cuidar do que eu sei fazer melhor que é a expansão. Eu indo para as lojas traz muito mais resultados do que no escritório*".

Se, para alguns, o pensamento favorável à terceirização está presente, para muitos empresários pairam dúvidas sobre tal prática. Referências teóricas indicam transferir a terceiros aquelas atividades que não fazem parte dos processos principais ou relacionados ao negócio da empresa. Essa visão estratégica na maioria das vezes não está presente no pensamento do pequeno empresário, salvo exceções como um dos clientes atuais dos serviços da IDEALE Serviços que apontou: "*Uso a terceirização porque não quero ter este serviço na empresa*". Parte dessa incerteza advém de receios quanto a impactos trabalhistas, fiscais e de confidencialidade. Contra todos esses fatores inibidores da adoção da terceirização, compete às iniciativas empreendedoras dessa área realizarem um trabalho de mudança cultural junto ao mercado, disseminando boas práticas de terceirização, evidenciando seus benefícios estratégicos e garantindo segurança jurídica e operacional aos seus clientes.

Aliado ao temor da terceirização, a confiança talvez seja um dos principais fatores que venham a limitar a contratação de serviços de terceiros para o trato dos processos administrativos em pequenas organizações. Em questões levantadas da experiência prática, ficaram evidentes que os empresários só se tornaram clientes por previamente conhecerem o profissional que executaria o trabalho. Quando se tornam clientes, as informações financeiras foram compartilhadas somente após o estreitamento do relacionamento, sendo o fator confiança diretamente proporcional à delegação de atribuições, o que corrobora com os achados da teoria que mostraram a confiança ligada tanto ao caráter quanto à competência, sendo construída em níveis, no transcorrer do tempo. Citações colhidas em entrevistas ratificam esse fator: "*Se eu não conhecesse eu não compraria*", "*no caso da IDEALE é diferente porque mexe nos meus números, então se eu não conhecesse eu seria extremamente cuidadosa*" e *"...isso* [confiança] *é importante, mas é o dia-a-dia que vai transmitir a confiança*".

5.2 Conclusões e recomendações sobre a oferta

Características de serviços foram encontradas em referências teóricas de *marketing* de serviços e posicionaram essa iniciativa como sendo do tipo “Processamento de informações”, com ações dirigidas a ativos intangíveis, similar a atividades de contabilidade, assessoria jurídica ou serviços bancários.

Problemas observados na prática trouxeram questões como portfólio de produtos não consolidado e baixo esforço de divulgação, ilustrando parte das carências que se prolongam ao se empregarem os 7 Ps do composto do *marketing* de serviços como referência, de forma que as conclusões e recomendações sobre o desenho das ofertas passam pelas considerações descritas a seguir.

5.2.1 Elemento: produto

Considerando o elemento produto, a prática mostrou não haver lista padrão dos serviços oferecidos e, a cada negócio atendido, novas rotinas foram criadas. Sobre essas anomalias, o autor sugere para esse tipo de prestação de serviços adotar como portfólio de ofertas todas as rotinas administrativas pertencentes às seguintes categorias:

- Rotinas Financeiras (RF);
- Rotinas Contábeis/Fiscais (RCF);
- Rotinas de Administração de Pessoal (RAP);
- Rotinas com Fornecedores (RFOR) e;
- Rotinas de Suporte e Secretariado (RSS).

A lista sugerida como portfólio não contempla o grupo de rotinas Serviços Gerais, por ter apresentado baixo retorno de aplicabilidade às empresas respondentes, com apenas 57%, e quando o são, cerca da metade das próprias empresas responderam preferirem conduzi-las, vindo a ser incorporadas num futuro quando da demanda de algum cliente específico.

Para as rotinas de processamento da folha de pagamento e fechamento contábil/fiscal, que apresentaram altos índices de terceirização fora da empresa na pesquisa com o mercado, (respectivamente, 86,7% e 81%), sugere-se que permaneçam com execução pelos respectivos escritórios de contabilidade que já atendem as empresas clientes ou serem ofertadas em

regime de parceria com outras assessorias contábeis, como parte de uma proposta de oferta integrada de serviços, conforme detalhes no item 5.5.

Resultados da pesquisa com o mercado apontaram para baixa aplicabilidade de terceirização às rotinas financeiras (RF) e às rotinas com fornecedores (RFOR), provavelmente vistas pelos respondentes como de caráter confidencial e estratégico para a empresa. Porém, quando comparadas com as opiniões de clientes e ex-clientes, as intenções de terceirização apresentaram substancial aumento em 20 das 21 rotinas pesquisadas, como o caso de contas a pagar passando de 40% para 88% e tesouraria, de 28,9%, a maior rejeição de terceirização indicada pelo mercado, a 75% favorável à terceirização apontada por clientes e ex-clientes. Tal comportamento deve ser considerado, respeitando-se as limitações estatísticas do estudo, pois traz indícios de que quem passa pela experiência dos serviços passa a confiar mais, tornando-se mais favorável à terceirização.

A prática mostrou também que outras rotinas podem ser incorporadas para atender a demandas exclusivas por tipo de negócio. Por exemplo, foram citados casos em que se recomendam que sejam mantidas práticas como a montagem de processos para licitação para escritórios de engenharia e repasses de comissionamento aplicados a uma corretora de seguros, atividades peculiares desses ramos.

Também devem compor o rol de serviços ofertados o atendimento a demandas pontuais, a exemplo da contratação feita por um dos ex-clientes entrevistados: "*na verdade eu fiz contato com a IDEALE porque eu tinha um volume grande de lote de pedidos e precisava de pessoa para digitar isso no sistema".*

5.2.2 Elemento: Preço

Considerando o elemento preço, a recomendação segue os resultados da pesquisa junto ao mercado de MPE, em que 59% dos respondentes preferiu a precificação por um valor fixo de um pacote (cesta) de serviços, pagos mensalmente. Opinião similar a 5 dos 8 clientes e ex-clientes entrevistados, de onde foi destacada a menção: "*Por pacotes de serviços, eu acho muito mais fácil. Por hora, tempo eu acho muito problemático*". Ambos os resultados consideraram a comercialização para o novo modelo de trabalho com oferta de execução preferencialmente externa dos serviços. Entretanto, cobranças avulsas devem ser aplicadas

para atender a excedentes das cotas contratadas do pacote, à execução de rotinas especiais relacionadas ao negócio e ao atendimento a serviços especiais sob demanda ou sazonais.

5.2.3 Elemento: Promoção e educação

Considerando o elemento promoção e educação, no relato da prática foram pífias as ações de divulgação e foi utilizado o *network* dos sócios como único canal de divulgação. A fala "*Foi a indicação que motivou a contratar? Sim, senão eu nem sabia que existia*" captada em entrevista com ex-cliente, leva a recomendar a realização de ações de divulgação para criação da cultura da terceirização das atividades administrativas e do conceito deste negócio inovador, face ao desconhecimento deste tipo de oferta no mercado.

5.2.4 Elementos: Praça e ambiente físico

Considerando o elemento praça (lugar) e hora, conforme o exposto a seguir na seção 5.4, as rotinas deverão ser ofertadas preferencialmente no modelo centralizado, com execução nas instalações do prestador, mas também poderão ter execução na própria empresa, para que não se percam demandas em que o cliente não concorde em externalizar a execução. Cabe nestas situações um trabalho de relacionamento comercial para gradativamente ser feita a conversão para o modelo centralizado.

Serviços baseados em informações devem contar com o imediatismo de canais eletrônicos de comunicação, recomendação encontrada no referencial teórico. Tal prática pode ser atendida se futuros empreendimentos investirem no desenvolvimento de um *website*, com oferta de serviços automáticos e troca eletrônica de informações, visando agilizar o processamento das rotinas administrativas.

Considerando o elemento ambiente físico e dadas as características de entrega para esse tipo de prestação de serviços, não foi detectada necessidade de ambientação do espaço de trabalho e de entrega de serviços ao cliente, e tampouco foram colhidas necessidades junto ao público entrevistado.

5.2.5 Elementos: Processo e pessoas

Considerando o elemento processo, essência desta prestação de serviços, as definições descritas na subseção 5.4, com a conceituação do modelo de CSC de execução centralizada, podem trazer como efeito a padronização da execução das rotinas aplicada às diferentes

empresas clientes. O autor recomenda a massificação de melhores práticas aos clientes que aderirem a um modelo centralizado, seguindo opiniões favoráveis dos entrevistados manifestadas em: *"rotina administrativa é igual pra todo mundo, banco, pagamentos, contas a pagar, contas a receber, isso eu acho que não muda*" e "*desde que tenha resultado, sem objeção*", porém devem ser respeitadas as particularidades de cada ramo de atividade, criando tratativas diferenciadas somente para os processos ligados ao negócio, conforme citado em "*eu vejo esta padronização para os processos, de acordo com o segmento de mercado*".

O elemento pessoas se remete às conclusões formuladas para a operação, com a criação de uma equipe treinada na execução dos processos padrão e que pelo menos um dos sócios e/ou especialista assuma o papel de supervisão da operação.

5.3 Conclusões e recomendações sobre a venda

Para tecer conclusões sobre o processo de venda dos serviços deste tipo de empreendimento foram usados como referência os estágios do ciclo (ou processo) de decisão do cliente preconizado no referencial teórico.

5.3.1 Primeiro Estágio: pré-compra

Para o 1º estágio, denominado pré-compra, fatores motivadores detectados junto aos entrevistados deram conta de que as criticidades de uma ou outra tarefa não foram expressivas e as opiniões, dispersas entre vários processos, não caracterizaram estímulo para a busca de uma solução, exceção feita ao atendimento de demanda pontual de entrada de um alto volume de pedidos de um dado cliente. No entanto, foi percebido o predomínio da necessidade de reposição de mão de obra dedicada às tarefas administrativas como estímulo à procura e contratação de profissionais, conforme expresso em "*Foi a falta da pessoa que fazia esse trabalho. Eu precisava de uma pessoa que fizesse o que ele* [executante anterior] *fazia, porque no fim ficou tudo pra mim*."

Nessa etapa, o estímulo veio exclusivamente pelo *network*, com indicação da IDEALE Serviços a pessoas do relacionamento dos sócios, prática encontrada tanto nos registros do relato da experiência quanto em todas as respostas dos entrevistados, e que recomenda-se seja aprimorada e aplicada a qualquer outra iniciativa de prestação de serviços como a da

IDEALE. Fica a recomendação que a esse canal de venda sejam acrescidas ações de divulgação do negócio, conforme descrito anteriormente na seção 5.2.3.

Ainda no estágio do ciclo de avaliação de alternativas, não foram encontrados indícios de concorrências e alternativas à contratação desse tipo de serviço, tendo sido relatado em entrevistas que os clientes optariam pela contratação de um funcionário como solução.

5.3.2 Segundo Estágio: consumo

O 2º estágio do ciclo, o de consumo, é o momento no qual se concretiza a venda e se realiza a prestação do serviço. Aqui se detectou como maior fator limitante do crescimento da empresa IDEALE Serviços o fato de que quem vendeu também se incumbiu de conduzir a entrega dos serviços em 100% dos contratos, restringindo a escalabilidade do negócio, com o agravante de ser um recurso único.

Tal expediente, aliado ao modelo de prestação de serviço praticado até o momento, como é muito próximo ao de uma consultoria e trata a venda e a respectiva entrega caso-a-caso, contrariara achados teóricos que apontam em primeiro lugar que se evite a particularização, algo que exige um profissional especializado, distante da ideia de se ter serviços padronizados que permitam a sua execução por mão de obra de menor custo. Como consequência dessa prática, pode-se adotar a segregação de funções, com a venda e manutenção do relacionamento B2B sendo feita por um especialista de forma pessoal, e a execução por uma equipe treinada, evitando-se vínculos que dificultem substituições e permitindo replicação do modelo, em vendas a outros clientes.

O término da venda culmina na contratação dos serviços e com vistas a intensificar a relação B2B face necessária a formalização desta relação profissional. Em pesquisa com mercado de MPEs, 80% dos respondentes apontaram necessidade de ser firmado contrato de prestação de serviços, 72,5% indicaram que seja estabelecido um acordo de confidencialidade e 61% opinaram pela criação de um instrumento (multa) que penalize o prestador de serviços em caso de quebra de sigilo, práticas ratificadas nesta conclusão. Porém não se devem desprezar as peculiaridades informais do segmento, que mesmo havendo a relação B2B preza pelo relacionamento e confiança, que para muitos está acima dos instrumentos legais, como é o caso da manifestação: "*Não exigiria nada, só vendo como seria a organização*".

5.3.3 Terceiro Estágio: pós-compra

Por fim, no 3º estágio de pós-compra, recomenda-se a implantação de ação de avaliação da satisfação do cliente, não detectada no relato prático, mas indicada como boa prática pelo referencial teórico. Estimulados pelas entrevistas, clientes e ex-clientes avaliaram a satisfação dos serviços prestados pela IDEALE, manifestando como destaques: eficiência, comprometimento, organização, pró-atividade, responsabilidade, adjetivos que muito embora sejam positivos, limitaram-se à qualificação da especialista, sendo recomendado, num modelo de execução externa das rotinas, que as avaliações de satisfação sejam sistemáticas e que venham a medir atributos da empresa, da entrega, da pontualidade e da qualidade dos serviços prestados.

5.4 Conclusões e recomendações sobre a operação

Um dos fatores determinantes para a limitação do crescimento do empreendimento em estudo, a IDEALE Serviços, remete a uma crise de identidade, ele não ter sido o que de fato gostaria de ser. Problemáticas identificadas desde a oferta, no formato de uma prestação de serviços de consultoria, a alocação da especialista em horas e não para cumprir entregas, a falta de escala, a dedicação de recurso único, entre outras constatações, distanciaram esta iniciativa das conceituações sobre o funcionamento de operações de CSC.

Referenciais teóricos pesquisados apontaram para direções opostas ao praticado pela empresa em estudo e para onde se sugere que qualquer iniciativa de prestação deste tipo de serviços deve trilhar, caso almeje sucesso, aconselhando a adoção de um modelo de CSC do tipo empresa independente ou *BPO*, a partir da concepção de uma ‘fábrica’ de serviços, com a estruturação de uma operação de retaguarda com infraestrutura física e tecnológica adequadas, com sistemas de apoio, com processos padronizados, com instrumentos de controle operacional e de mitigação de riscos, com equipe treinada e rede de parceiros ativa, o que viabilizará o processamento das rotinas administrativas captadas dos clientes de forma serializada e uniformizada.

A criação do CSC passa pela formação de uma estrutura com profissionais para execução operacional, implicando no posicionamento de profissionais mais experientes para o papel de liderança. Situação encontrada na empresa IDEALE ilustra esta afirmação, cabendo

reposicionar a sócia-especialista para responsável pelas entregas desta futura equipe, retirando-a diretamente da execução, Um profissional sênior deve ser responsável por zelar pelos padrões, pela qualidade e especificação de novos processos, pela manutenção dos procedimentos conforme leis e novas práticas administrativas e por exercer também o papel de venda técnica da solução, conforme descrito nas conclusões do pilar conceitual A Venda. Estas atribuições vem ao encontro de citações encontradas na pesquisa realizada: "*Eu diria que Ela* (especialista) *teria que supervisionar essas pessoas, teria que ter a cara e organização dela, mas confiaria em uma empresa que fosse dela, mas tendo a especialista por trás de tudo isso seria super confiável*" e "*A IDEALE poderia ter os executantes, mas a cabeça seria Ela* (a Especialista)".

No entanto, um modelo como este, pré-formatado a grandes corporações carece de adaptações para atender as especificidades do segmento de MPEs. Pesquisa com potenciais clientes teve resultados favoráveis à terceirização, com equilíbrio em torno de 40% entre o interesse em terceirizar e o que deve ser executado pela própria empresa. No entanto, quase a metade deste percentual permite execução por prestadores de serviços, desde que as rotinas sejam executadas em sua própria empresa, demanda que não pode ser desconsiderada, o que levou o autor a concluir que nem todas as rotinas deverão ser atendidas fora da empresa cliente, originando a recomendação de aplicação de uma variante ao modelo, uma operação híbrida mesclando execuções centralizadas no formato CSC para aquelas de alto volume e baixa criticidade de confidencialidade, com outras restritas e pontuais para atendimento na sede do cliente.

Outra exigência do segmento de MPEs, que também atinge a Operação, remete a atender aspectos de confiança, fortemente presentes na relação das empresas com empresa avaliada. Declarações como "*O que você espera do serviço prestado é a competência e a confiança que para mim são duas coisas que andam juntas...*", encontraram pleno amparo na teoria pesquisada, que aponta que a confiança é depositada na mesma proporção no caráter e na competência do outro.

Esta preocupação com a competência não deve ter o caráter da personificação, que na empresa avaliada aparece dirigida à sócia-especialista e deve se transferir para a relação empresa-empresa, quando da proposta do modelo de prestação de serviços com execução externa. Com esta mudança será necessária a adoção de mecanismos de controle e garantia da

qualidade e um dos meios sugeridos é o estabelecimento de acordos de nível de serviço (SLAs), como tentativa de oferecer um instrumento de mensuração da qualidade das entregas aos clientes, que se agrega aos instrumentos de formalização da contratação discutidos anteriormente.

5.5 Conclusões e recomendações sobre as parcerias

A modalidade de prestação de serviços de rotinas administrativas pode ser vista como um ponto focal (um *hub*) para o tratamento de assuntos, providências e demandas por soluções com outros profissionais, empresas prestadoras e fornecedores. Tal prática está presente na própria natureza de alguns serviços oferecidos, como por exemplo, atividades pré e pós fechamento contábil/fiscal e demais rotinas de administração de pessoal, com interação direta com uma assessoria contábil; no trato com despachantes para a solução de eventuais pendências na emissão de certidões ou; para solução de problemas corriqueiros das empresas, como a contratação de profissionais de serviços gerais para atividades de manutenção.

Em decorrência da assunção deste papel, recomenda-se que uma estrutura de prestação de serviços administrativos estabeleça uma rede de parcerias com outros prestadores de serviços, profissionais liberais e fornecedores. No referencial teórico, o tema foi encontrado nas definições de quarteirização, nas quais se recomenda a adoção de boas práticas para a gestão de parcerias, tais como: qualificação e seleção do parceiro, estabelecimento de contratos de parceria com cláusulas protetoras contra riscos trabalhistas e fiscais, que se firmem acordos de confidencialidade e que se instituam mecanismos de controle da qualidade dos serviços da rede de parceiros.

Pesquisa junto ao mercado apontou forte interesse dos entrevistados para terceirização das rotinas de processamento da folha de pagamento com 86,7% e fechamento contábil/fiscal com 81%, reforçando a situação atual já terceirizada, quando foram encontrados nas entrevistas com os atuais clientes e ex-clientes do empreendimento em estudo, respectivamente com 90% e 100% já executados externamente pela assessoria contábil que atende a empresa. Estes percentuais são fortes indicativos para que uma empresa executante de rotinas administrativas construa parcerias com assessorias contábeis para que pela execução de serviços complementares possam estabelecer ofertas conjuntas, aumentando o portfólio e levando ao

cliente a possibilidade de recebimento de serviços já integrados e o relacionamento com um único prestador de serviços.

5.6 Contribuições à teoria

A pesquisa atendeu sua questão de pesquisa, atingiu seu objetivo principal, mas também, em função dos achados teóricos e práticos, foi capaz de aportar contribuições à teoria, em função de ter cruzado dimensões de conhecimento distintas, como pequenas empresas e CSC e *marketing* B2B aplicado às pequenas empresas, e assim, quando acopladas, trouxeram à tona pequenas lacunas, identificadas neste estudo e que podem ser melhor exploradas em futuras pesquisas.

A recomendação de implementação de uma operação de CSC se deu a partir de modelos empregados, com sucesso, a grandes corporações, não tendo sido encontradas referências teóricas que tenham acompanhado a aplicação da modalidade BPO para micro e pequenas empresas, a não ser de forma parcial, através da atual prática dos serviços oferecidos pelas assessorias contábeis, levando este trabalho à ambição de deixar como legado a aproximação das particularidades desse segmento de empresas às definições de operações CSC recomendadas para grandes corporações.

Reforçam este ponto as características multirotinas do CSC aplicadas a pequenas empresas, abarcando não só as atividades comuns a todas as empresas clientes, mas também os processos de *back office* peculiares a cada ramo de atividade frente a operações de BPO, monorotinas ou focadas em determinado fim, como prestadores de serviços de TI, escritórios de contabilidade ou grandes processadoras de folha de pagamento, todas com entregas baseadas em alguns processos, o que na prática inviabilizaria que o pequeno empresário contratasse diversos prestadores para viabilizar a plena terceirização das rotinas de retaguarda de suas empresas.

Outras potenciais contribuições também advém da aproximação das características das MPEs a outras disciplinas. Conceitos sobre confiança aplicados às relações de trabalho intraorganizacional encontram nesta pesquisa situação que extrapola os muros das corporações e discute as dimensões de confiança nas relações entre micro e pequenas

empresas e entre estas e prestadores de serviço contratados. Situação similar foi encontrada ao explorar conceitos de *marketing* B2B, carecendo de discussões sobre as relações de negócio na prestação de serviços entre empresas de micro e pequeno porte, com notória concentração de referenciais envolvendo grandes corporações.

Esta pesquisa também aportou contribuições no campo dos procedimentos metodológicos, ao desenhar orientações sobre o método de direcionamento para pesquisa profissional, caracteristicamente destinado a estudos de Mestrados Profissionais. Na construção deste método algumas ferramentas foram concebidas como: a matriz de dimensões metodológicas; a construção do mapa de achados para apoio ao desenho das conclusões; a matriz de amarração adaptada e a dinâmica com uso de recursos visuais (fichas e painéis), técnicas que podem ser exploradas oportunamente e, se viáveis, com aplicabilidade a outros estudos, estas podem ser aprimoradas e disseminadas no meio acadêmico.

5.7 Limitações e estudos futuros

A presente pesquisa teve como limitações questões relacionadas à aplicabilidade de técnicas metodológicas, como a definição da amostragem não probabilística para aplicação da pesquisa quantitativa desenvolvida, o que não permitiu que seus resultados fossem extrapolados para a população.

Em situação similar, foi detectada limitação na montagem da amostra para a pesquisa qualitativa, quando não foi aplicado sorteio para definição da amostra a ser entrevistada, havendo interferência direta do pesquisador.

O envolvimento direto do pesquisador pode ter interferido no processo de coleta de informações junto a clientes e ex-clientes, face ao conhecimento prévio dos entrevistados e estes sabedores do envolvimento do autor no empreendimento em estudo. A proximidade com o problema prático pode ter acarretado em um viés de julgamento nas análises, na composição de resultados e na formulação de conclusões desta pesquisa.

O fato deste estudo ter trilhado um método de direcionamento de pesquisa diferenciado, bem como terem sido adotadas algumas técnicas não sacramentadas até então, pode ter fragilizado parte do seu conteúdo, mesmo que não tenha interferido nos resultados finais, mas tais debilidades podem ter sido imperceptíveis aos olhos do pesquisador.

A importância do tema que visa melhorar o cotidiano das MPEs, os resultados apresentados na pesquisa e as limitações apresentadas abrem margem para a sugestão da realização de estudos futuros. No campo metodológico, o método de direcionamento para pesquisa profissional explorado nesta pesquisa pode ser aplicado a outros trabalhos, de forma a enriquecê-lo e testá-lo sobre diferentes situações. A pesquisa, ao comparar através da triangulação de dados, deixou em aberto uma hipótese a ser testada de que empresas que passaram por experiência de terceirização de suas rotinas administrativas teriam maior nível de aceitação a esta modalidade de contratação, frente àquelas que nunca terceirizaram suas atividades administrativas. Sob a ótica de resultados, estudo futuro poderia avaliar se empresas com maior índice de terceirização de atividades de apoio, apresentam ou não melhor retorno em lucratividade do que MPEs que trabalham suas tarefas operacionais internamente. Por fim, avaliar os resultados da aplicação prática das recomendações desta pesquisa a uma iniciativa empreendedora de Centro de Serviços Compartilhados a MPE.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; FERNANDES, Priscila; FRANCESCONI, Milton. **Método de pesquisa profissional**. São Paulo: Atlas, 2016 (no prelo).

AMATO NETO, João; MARINHO, Bernardete de Lourdes. Manufatura classe mundial. In: AMATO NETO, João. **Manufatura classe mundial**. São Paulo: Atlas, 2001.

AZEVEDO, Carlos Eduardo Franco; OLIVEIRA, Leonel Gois Lima; GONZALEZ, Rafael Kuramoto; ABDALLA, Márcio Moutinho. A estratégia de Triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. In: IV ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE. Brasília: ANPAD, 2013.

BLOCK, Peter. **Consultoria, o desafio da liberdade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, ed. 1 (3), v. 2, p. 68-80, 2005.

BORDENAVE, Juan E. Díaz; PEREIRA, Martins Adair. **Estratégias de ensino-aprendizagem**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1982.

BOTELHO, Delane; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. CAPES, dez./2009. **Diário Oficial – República Federativa do Brasil:** Poder executivo. Brasília, DF, 2009.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei 4.330-I de 22/04/2015. Brasília, DF, 2015.

BRASIL, Haroldo Guimarães. A empresa e a estratégia de terceirização. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 6-11, 1993.

CENTURIÓN FILHO, José Miguel. Os serviços aos clientes e sua contribuição par a cadeia de valor. In: MOREIRA, Júlio César Tavares. ***Marketing Business to Business***. São Paulo: Saraiva, 2006.

CLICK, Rick L.; DUENING, Thomas N. ***Business Process Outsourcing:*** *the Competitive Advantage.* Hoboken - New Jersey - USA: John Wiley & Sons, 2004.

COVEY, Stephen R. **O poder da confiança:** o elemento que faz toda a diferença. São Paulo: Franklin Covey-Campus-Elsevier, 2008.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Centro de Serviços Compartilhados:** tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações, 2007. Disponível em: <http://www.deloitte.com.br/publicacoes/2007/Pesquisa_CSCs.pdf>. Acesso em: 06/06/2016.

DeMARCO, Tom. ***Structured Analysis and System Specification***. New York: Yourdon, 1978.

DENZIN, Norman K. ***The Research Act:*** *A Theorical Introduction to Sociological Methods*. 2 ed. Buckingham: Open University Press, 1978.

EDGETT, Scott; PARKINSON, Stephen. *Marketing for Service Industries - A Review*. ***The Service Industries Journal***, v. 13, p. 3, 1993.

FISCHMANN, Adalberto; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática.** São Paulo: Atlas, 2011.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FURTADO, Gustavo Adolfo Pudenci. **Critérios de seleção de fornecedores para relacionamento de parceria**: um estudo em empresas de grande porte. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1987.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização:** uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1993.

GONÇALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica.** 4 ed. Campinas, SP: Alinea, 2007.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa:** projetos e relatórios. São Paulo: Loyola, 2003.

HAIR, Joseph Jr.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HIGGINS, James M. ***101 Creative Problem Solving Techniques.*** Winter Park - Florida: New Management Publishing Company, 2006.

HOFFMANN, Douglas K.; BATESON, John. E. G.; IKEDA, Ana Akemi; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Princípios de *marketing* de serviços.** 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B2B**: gestão de m*arketing* em mercados industriais e organizacionais.7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total:** à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KANJI, Gopal K. ***100 Statistical Tests.*** 3 ed.London: SAGE Publications, 2006.

KARDEC, Alan; CARVALHO, Claudio. **Gestão estratégica e terceirização.** Rio de Janeiro: Qualymark, 2002.

KOLB, A. David. ***Experiential Learning:*** *Experience as the Source of Learning and Development.* New Jersey: Prentice Hall, 1984.

KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro. **A utilização das informações do ambiente no processo de decisão estratégica:** estudo com empresários brasileiros e americanos de pequenas e médias empresas. São Paulo, 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro; MARQUES, Jane Aparecida; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Mestrado Profissional em Administração: diretrizes na elaboração de projetos. In: ENANPAD - XXXIX ENCONTRO DA ANPAD, 13 a 16/12/2015.

LEIRIA, Jeronimo Souto; SARATT, Newton. **Terceirização:** uma alternativa de flexibilidade empresarial. São Paulo: Gente, 1995.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. ***Marketing*** **de serviços:** pessoas, tecnologia e estratégia. 7 ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de *marketing*.** São Paulo: Earson Prentice Hall, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARINHO, Bernardete de Lourdes; AMATO, Lucas Fucci; AMATO NETO, João. Terceirização. In: AMATO NETO, João. **Gestão estratégica de fornecedores e contratos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAZZON, José Afonso. **Avaliação do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de *marketing* social.** São Paulo, 1981. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MELLO, Cesar Gomes. Quarteirização: um novo modismo gerencial. In: **Revista de Administração de Empresas – RAE Light**. São Paulo: n. 1, v. 35, p. 12-6, 1995.

MORAES, Gisele Diniz de Almeida. **Tecnologia da informação na pequena empresa**: uma investigação sobre a contribuição à gestão estratégica da informação nos empreendimentos de São José do Rio Preto-SP. São Carlos, 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Departamento de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.

PATTON, Michael Quinn. **A holistic perspective. In: Qualitative evaluation and research methods**. 2nd ed. London: Sage, 1990.

PEDRO, Daniel Auler; TEIXEIRA, Rafael. Estratégias na prestação de serviços empresariais: uma revisão sistemática do modelo HESKETT. **Anais do SIMPOI.** São Paulo: FGV, 2013.
PIRES, Silvio R. I. Gestão da cadeia de suprimentos e suas implicações no planejamento e controle da produção. In: J. AMATO NETO, **Manufatura classe mundial**. São Paulo: Atlas, 2001.

POLONIO, Wilson Alves. **Terceirização**: aspectos legais, trabalhistas e tributários. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael Eugene. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
PRICE WATERSHOUSE. ***CFO - Architect of the Corporation´s Future***. New Yourk: John Willwy & Sons, 1997.

QUINN, Barbara; COOKE, Robert; KRIS, Andrew. ***Shared Services****: mining for Corporate Gold.* New York: Prentice Hall, 2000.

SCHULMAN, Donniel S.; DUNLEAVY, John R.; HARMER, Martin J.; LUSK, James S. ***Shared Services*****:** agregando valor às unidades de negócio. São Paulo: Makron Books, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **A Evolução das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte de 2009 a 2012**. SEBRAE: Brasília, 2014.

SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela S.; MORREALE, Sherwyn P.; HACKMAN, Michael Z. ***Building the High-Trust Organization.*** San Francisco-CA: Jossey-Bass, 2010.

SILVA, Cintia do Nascimento. **Conte Comigo! Características da consultoria contábil aos pequenos negócios.** São Paulo, 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. ***Marketing*** **empresarial, industrial e de serviços.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUZA, Helcimara Affonso de. **A gestão do conhecimento na pequena empresa.** São Carlos, 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Departamento de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.

SOUZA, Marcos Antonio; CORREA, Rodrigo Machado. Centros de serviços compartilhados: publicações no Congresso Brasileiro de Custos (CBC) no período de 1998 a 2008. **Contabilidade Vista & Revista.** Belo Horizonte: n. 1, v. 22, p. 73-105, 2010.

STURM, Rick; MORRIS, Wayne; JANDER, Mary. ***Service Level Agreement:*** fundamentos do gerenciamento do nível de serviços. Rio de Janeiro: SAMS e Campus, 2001.

TELLES, Renato. A efetividade da "matriz de amarração" de Mazzon nas pesquisas de Administração. **Revista de Administração**. São Paulo: n. 4, v. 36, p. 64-72, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ZANINI, Marco Tulio. **Confiança:** o principal ativo intangível de uma empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Matriz de amarração adaptada com o resultado dos 4 ciclos

APÊNDICE 2 – Qualitativa – Protocolo de ética e autorização

APÊNDICE 3 – Qualitativa – Roteiro de entrevista

APÊNDICE 4 – Qualitativa – Fichas e painéis

APÊNDICE 5 – Qualitativa – Fotos das aplicações das dinâmicas I e II

APÊNDICE 6 – Qualitativa – Respostas às perguntas 4.1 e 4.2 com dinâmica I

APÊNDICE 7 – Qualitativa – Respostas à pergunta 5.2 com dinâmica II

APÊNDICE 8 – Quantitativa – Modelo do questionário

APÊNDICE 1 – Matriz de amarração adaptada com o resultado dos 4 ciclos

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal						2. Destacar os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria		3. Reconhecer pontos limitantes e contributivos junto a clientes e ex-clientes	4. Descobrir necessidades do segmento de pequenas empresas com vistas a prestação de serviços terceirizados de rotinas administrativas
[A]	[B]	[C]	[D]	[E]	[F]	[G]	[H]	[I]	[J]
Causa-efeito - nível 1	**Causa-efeito - nível 2**	**Área de conhecimento**	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**	**Questões levantadas na teoria**	**Questões complementares pela experiência prática**	**Questões da pesquisa qualitativa**	**Questões da pesquisa quantitativa**
2. Portfólio de serviços não consolidado	2.1. Não há lista padrão dos serviços oferecidos	*Marketing e vendas*	*Marketing* de serviços	HOFFMAN, BATESON, IKEDA e CAMPOMAR, 2009 EDGET e PARKINSON, 1993 LOVELOCK, WIIRTZ e HEMZO, 2011	Conceituação de serviços.	Empacotamento de serviços ou alocação de especialista	Muitas vezes vendendo consultoria e não terceirização de serviços	Forma atual de contratação por alocação da especialista é ideal?	
2. Portfólio de serviços não consolidado	2.2. A cada tipo de negócio atendido, novas rotinas são criadas				Tipos de serviços.				
2. Portfólio de serviços não consolidado	2.3. Saber de mudanças da lei e práticas na execução				Modelo de 3 fases de consumo de serviços e níveis de contato e Processo de decisão do cliente.	Etapas do ciclo de venda de serviços	Etapas da abordagem comercial atual	Como o cliente chegou até a IDEALE? Por que encerrou a contratação?	
3. Baixo esforço de divulgação e pré-venda	3.1. Não há ações de divulgação do negócio				7 P´s do Composto de *Marketing* de Serviços: elementos do Produto, Lugar (praça), Preço, Promoção e Educação, Processo, Ambiente Físico e Pessoas.	Demais elementos dos 7P´s	Produto não formatado Cliente não enxerga o produto no formato de CSC e sim como alocação de prestador de serviços especializado Formação de preço para as pequenas empresas		
3. Baixo esforço de divulgação e pré-venda	3.2. *Network* como único canal de divulgação							Opinião sobre o preço cobrado. Num modelo futuro como gostaria de pagar?	Qual seria o modelo de ramuneração para este serviço? Valor fixo de horas, valor por pacote, cobranças avulsa por serviço executado, etc.
4. Venda de mão de obra especializada ao invés de serviço	4.1. Precificação caso a caso					Precificação por pacote			
1. Expectativa do cliente: quem vende também entrega	1.1. Especialista promete seu envolvimento		Venda de serviços	BLOCK, 2004 CENTURIÓN FILHO, 2006 HOFFMAN, BATESON, IKEDA e CAMPOMAR, 2009 HUTT e SPEH, 2002 LOVELOCK, WIIRTZ e HEMZO, 2011 PEDRO e TEIXEIRA, 2013 SIQUEIRA, 2005	Venda de serviço personalizado X Escala de serviços padronizados.	Segregação das funções comerciais, de gestão e de execução dentro de uma consultoria	Até o momento só vendeu pelo próprio *network*	Se não fosse por indicação você compraria? O que te levou a fechar contrato? Quem executa é quem lhe vendeu. Isso é importante?	
1. Expectativa do cliente: quem vende também entrega	1.2. Especialista faz a venda				Processo de venda de serviços de consultoria. Boas práticas - Modelo de estrutura de grandes consultorias com segregação de funções.	Quem venda não entrega	Hoje quem vende também entrega		
4. Venda de mão de obra especializada ao invés de serviço	4.2. Venda de prestação de serviço no cliente				Particularidades da venda de serviços para pessoa jurídica.	Relacionamento pessoa juridica com outra pessoa jurídica	Relacionamento pessoal interfere na relação empresarial		
4. Venda de mão de obra especializada ao invés de serviço	4.3. Venda de alocação parcial em dias e não de serviços				*Marketing* B2B - Vendas para empresas *(Marketing* B2B). Relacionamento e vendas para empresas.	Não ficar só no boca a boca			

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal						2. Destacar os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria		3. Reconhecer pontos limitantes e contributivos junto a clientes e ex-clientes	4. Descobrir necessidades do segmento de pequenas empresas com vistas a prestação de serviços terceirizados de rotinas administrativas
[A]	[B]	[C]	[D]	[E]	[F]	[G]	[H]	[I]	[J]
Causa-efeito - nível 1	**Causa-efeito - nível 2**	**Área de conhecimento**	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**	**Questões levantadas na teoria**	**Questões complementares pela experiência prática**	**Questões da pesquisa qualitativa**	**Questões da pesquisa quantitativa**
8. Características da pequena empresa dificultam aplicar boas práticas	8.1. Mistura pessoa física com jurídica	Relacionamento com o cliente	Características da pequena empresa	IBGE, 2003 MORAES, 2005 SEBRAE, 2014 SILVA, 2015	Classificação das empresas em micro, pequena e média empresa.	Diferentes critérios de classificação de porte (por faturamento, por funcionários)	Caracterização da MPE Benefícios para o proprietário Rotinas administrativas de uma micro, pequena ou média empresa	Classificação porte segundo SEBRAE.	Classificação porte segundo SEBRAE.
8. Características da pequena empresa dificultam aplicar boas práticas	8.2. Proprietário interfere					Utilização do critério do SEBRAE		Qual o envolvimento do proprietário nas rotinas administrativas antes e durante a prestação de serviços da IDEALE? Quanto este envolvimento ocupava do seu dia? Quais os benefícios o proprietário teve ao confiar parte dos serviços a IDEALE? Qual o legado deixado para a a empresa? - para ex-clientes.	Quem participa da execução das rotinas administrativas de sua empresa? Onde são executadas? Quando são executadas? Qual o envolvimento do proprietário? Quanto este envolvimento do proprietário equivale em tempo do seu dia?
8. Características da pequena empresa dificultam aplicar boas práticas	8.3. Sem dinheiro não Investe em gestão				Principais características da micro, pequena e média Empresa.	O papel do empreendedor na gestão administrativa do negócio			
8. Características da pequena empresa dificultam aplicar boas práticas	8.4. Administrador anterior/ atual ser familiar ou de confiança do proprietário					As principais características da pequena empresa		Como era a execução das rotinas admistrativas na sua empresa e durante a IDEALE? E para ex-clientes, como é agora? Grau de conhecimento do proprietário sobre rotinas administrativas e sobre obrigações. Quais as rotinas mais críticas?	
8. Características da pequena empresa dificultam aplicar boas práticas	8.5. Desconhece obrigações								
8. Características da pequena empresa dificultam aplicar boas práticas	8.6. Desorganizada				O cotidiano da gestão das micro, pequenas e médias empresas.				
8. Características da pequena empresa dificultam aplicar boas práticas	8.7. Informalidade								
5. Dificuldades na delegação das rotinas para a IDEALE Serviços	5.1. Cliente tem dificuldade para delegar		Relações de confiança	COVEY, 2008 SHOCKLEY-ZALABAK, MORREALE e HACKMAN, 2010 ZANINI, 2007	Conceitos de confiança.	Confiança como instrumento de fidelização	Quais instrumentos necessários para que a confiança pessoal possa ser substituída pela relação empresarial	E se ao invés da especialista, você fosse atendido através de uma equipe? Quanto tempo como cliente IDEALE? Por que acabou a contratação?	No modelo proposto de prestação por uma equipe de uma empresa - Quais instrumentos legais lhe trariam segurança? Contrato, acordo de confidencialidade, aplicação de multa por quebra de sigilo, cobertura por seguro, etc.
5. Dificuldades na delegação das rotinas para a IDEALE Serviços	5.2. Para quem já foi lesado é difícil passar rotinas financeiras				Qualidades para a confiança: caráter e competência.	Qualidades para a confiança: caráter e competência			
7. Personificação e confiança na especialista	7.1. Estabelece relação de amizade				5 níveis de estabelecimento da confiança.	Tempo de relacionamento como um dos fatores da relação de confiança	Quanto mais o tempo passa, maior a confiança, mais rotinas o cliente passa ao terceiro		
7. Personificação e confiança na especialista	7.2. Cliente confia em passar informações de negócio só para a especialista				Confiança em terceiros na era da economia do conhecimento.		Terceiriza hoje porque já conhece o prestador		

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal						2. Destacar os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria		3. Reconhecer pontos limitantes e contributivos junto a clientes e ex-clientes	4. Descobrir necessidades do segmento de pequenas empresas com vistas a prestação de serviços terceirizados de rotinas administrativas
[A]	[B]	[C]	[D]	[E]	[F]	[G]	[H]	[I]	[J]
Causa-efeito - nível 1	**Causa-efeito - nível 2**	**Área de conhecimento**	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**	**Questões levantadas na teoria**	**Questões complementares pela experiência prática**	**Questões da pesquisa qualitativa**	**Questões da pesquisa quantitativa**
2. Portfólio de serviços não consolidado	2.2. A cada tipo de negócio atendido, novas rotinas são criadas	Operações e serviços	Operações de CSC (SBS)	CLICK e DUENING, 2004 DELLOITE TOUCHE TOHMATSU, 2007 PORTER, 1989 PRICE WATERHOUSE, 1997 QUINN, COOKE e KRIS, 2000 SCHULMANN, DUNLEAVY, HARMER e LUSK, 2001 SOUZA e CORREA, 2010	Características dos Centros de Serviços Compartilhados.	O que é aplicado para as grandes empresas vale para as MPEs?	Lista de rotinas administrativas de uma MPE Quais rotinas seriam melhor aceitas para a terceirização	Opinião sobre padronização da execução dos serviços das rotinas administrativas, comum a várias empresas. Quais rotinas você delega, quais não delega?	Como você trabalha hoje? Pensando na terceirização quais rotinas poderiam? - ser executadas por terceiros fora da sua empresa; - ser executadas por terceiros dentro da sua empresa; - somente pelo proprietário ou pessoa de confiaça; - Rotina não se aplica. Aplicar às rotinas financeiras, RH, contábil e fiscal, fornecedores,serviços gerais e secretariado.
6. IDEALE Serviços não possui escala e atua com recurso único	6.1. Serviço executado no cliente				Requisitos para operacionalização: padrões, processos, procedimentos.	Padronização dos serviços e dos processos de trabalho			
6. IDEALE Serviços não possui escala e atua com recurso único	6.2. Ausência de padrões								
6. IDEALE Serviços não possui escala e atua com recurso único	6.3. Tempo escasso do único recurso				Processos típicos para atuação de um CSC.	Serviços executados por uma estrutura fora das instalações do cliente			
6. IDEALE Serviços não possui escala e atua com recurso único	6.4. Precedimentos na cabeça da especialista				Modelos de CSC.	CSC do tipo: empresa independente como BPO		Quais os serviços que podem ser executados fora da sua empresa, quais somente pela sua empresa e quais por terceiro na sua empresa?	
6. IDEALE Serviços não possui escala e atua com recurso único	6.5. Atendimentos extras fora do período de alocação (Ex. urgências)				Estratégia de terceirização de execução de processos de negócio.	Nem tudo se terceiriza, nem tudo deve ser executado internamente			
6. IDEALE Serviços não possui escala e atua com recurso único	6.2. Ausência de padrões		Qualidade e nível de serviço	DELLOITE TOUCHE TOHMATSU, 2007 HOFFMAN, BATESON, IKEDA e CAMPOMAR, 2009 SCHULMANN, DUNLEAVY, HARMER e LUSK, 2001 STURM, MORRIS e JANDER, 2001	Conceitos de SLA, percepção do nível de qualidade do serviço, mensuração e execução do acordo de serviço e SLM.	Aplicar instrumentos que possam garantir a confiança pessoal para confiança na empresa prestadora de serviços	Nível de qualidade percebido pelo cliente	No modelo proposto de prestação por uma equipe de uma empresa: Quais instrumentos legais lhe trariam segurança? Quais exigências você faria?	No modelo proposto de prestação por uma equipe de uma empresa - Quais instrumentos legais lhe trariam segurança. Quais exigências você faria?
7. Personificação: confiança na especialista	7.2. Cliente confia em passar informações de negócio só para a especialista				Qualidade de serviços em *marketing* - medir a qualidade percebida pelo cliente usando a ferramenta SERVQUAL.			Destaques bons da prestação de serviços da IDEALE. Destaques ruins da prestação de serviços da IDEALE.	Quais exigência sobre qualidade?

1. Identificar as principais teorias da Administração que atendam ao objetivo principal						2. Destacar os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria		3. Reconhecer pontos limitantes e contributivos junto a clientes e ex-clientes	4. Descobrir necessidades do segmento de pequenas empresas com vistas a prestação de serviços terceirizados de rotinas administrativas
[A]	[B]	[C]	[D]	[E]	[F]	[G]	[H]	[I]	[J]
Causa-efeito - nível 1	**Causa-efeito - nível 2**	**Área de conhecimento**	**Subárea de conhecimento**	**Bibliografia consultada**	**Pontos da teoria pesquisados**	**Questões levantadas na teoria**	**Questões complementares pela experiência prática**	**Questões da pesquisa qualitativa**	**Questões da pesquisa quantitativa**
9. Existem barreiras sobre terceirização nas MPE	9.1. Por desconhecimento dos pequenos empresários	Gestão de parcerias/ fornecedores	Terceirização e quarteirização	BRASIL, 1993 BRASIL, 2015 FURTADO, 2005 AMATO NETO e MARINHO, 2001 GIOSA, 1993 KARDEC e CARVALHO, 2002 LEIRIA e SARTT, 1995 MARINHO, AMATO e AMATO NETO, 2014 MELLO, 1995 POLONIO, 2000 PORTER, 1989 PIRES in AMATO NETO, 2001	Alinhamento de conceitos sobre terceirização, *outsourcing*, parceria, empreiteirização e quarteirização.	Argumentos favoráveis sobre a terceirização de atividades não ligadas diretamente ao negócio da empresa. Cuidados com a contratação de terceiros	Predisposição dos proprietários de PME para terceirização das rotinas administrativas. Dificuldade de aceitação da terceirização pelos pequenos empresários	O que o cliente buscava no mercado para resolver problemas com execução de rotinas administrativas?	
9. Existem barreiras sobre terceirização nas MPE	9.2. Pequenos empresários temem o risco de terceirizar				Aplicabilidade da terceirização para atividades que não fazem parte da sua cadeia produtiva/ negócio.				
9. Existem barreiras sobre terceirização nas PME	9.3. Querem que terceiros trabalhem ao seu lado				As preocupações com a gestão, formalização da contratação e mitigação de riscos na contratação de terceiros.				
10. Dificuldades com parceiros (fornecedores e prestadores)	10.1. Não há acordos formais com parceiros					Exigências na formação de uma rede de parceiros		O que delegava para outros prestadores de serviço?	
10. Dificuldades com parceiros (fornecedores e prestadores)	10.2. Não há lista consolidada de parceiros homologados				Implicações sobre nova legislação em votação sobre terceirização.				
10. Dificuldades com parceiros (fornecedores e prestadores)	10.3. Ter que trabalhar com parceiros legados dos clientes (Ex. contador)				Gestão de performance do parceiro/ fornecedor terceirizado e/ou quarteirizado.				

APÊNDICE 2 – Qualitativa – Protocolo de ética e autorização.

Protocolo de Ética

Essa pesquisa é de cunho acadêmico e você pode se recusar a responder a pergunta que desejar, bem como interromper a entrevista a qualquer momento. Você concorda: Sim ( ) Não ( ).

Nome:

Empresa:

Autorização

Eu, abaixo assinado, autorizo o pesquisador MILTON FRANCESCONI, a gravar a minha entrevista na data abaixo designada e utilizá-la para o fim de uma pesquisa para RECONHECER PONTOS LIMITANTES E CONTRIBUTIVOS JUNTO A CLIENTES E EX-CLIENTES DE SERVIÇOS DE TERCEIRIZAÇÃO DA EXECUÇÃO DE ROTINAS ADMINISTRATIVAS.

Esta pesquisa, apoiada pela Faculdade de Administração e Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, não tem finalidade comercial ou política.

Os depoimentos concedidos serão utilizados preservando-se a confidencialidade dos nomes dos entrevistados por meio da criação de nomes fictícios, visando preservar o sigilo dos entrevistados.

Ciente,

São Paulo, ____/____/____

_____

APÊNDICE 3 – Qualitativa – Roteiro de entrevista.

USP-FEA-Mestrado Profissional em Empreendedorismo

Dissertação: Milton Francesconi

Pesquisa QUALITATIVA – Questões para entrevista com clientes e ex-clientes

0. **Abertura**
   Apresentação e objetivos do trabalho acadêmico
   Explicar o que são rotinas administrativas, mostrando fichas.
   Responder com base na sua percepção e experiência
   Todos os resultados serão analisados sem identificação

1. **Sobre a empresa/ negócio**

   1.1. Data/ Hora da entrevista:_____

   1.2. Nome da empresa: _____

   1.3. Nome do entrevistado: _____

   1.4. Ramo de atividade da empresa: _____

   _____

   1.5. Tempo de existência da empresa: _____ anos.

   1.6. Cliente da IDEALE: de: _____ à_____

   1.7. Porte I – Pela quantidade de mão-de-obra empregada:

   Quantidade de funcionários _____

   Quantidade de terceirizados não eventuais: _____

   1.8. Porte II: Pelo faturamento bruto anual. Conforme classificação SEBRAE Nacional pela Lei 123/06):

   ( ) Microempreendedor Individual (EI): até R$ 60 mil

   ( ) Microempresa: até R$ 360 mil

   ( ) Empresa de Pequeno Porte: entre R$ R$ 360 mil e R$ 3,6 milhões

   ( ) Empresa de Médio Porte I : entre R$ 3,6 milhões e R$ 6 milhões

   ( ) Empresa de Médio Porte II: entre R$ 6 milhões e R$ 20 milhões

   ( ) Pequeno Produtor Rural: Pessoas físicas que explorem atividades agrícolas e/ou pecuárias que faturem até R$ 3, 6 milhões.

2. **Situação anterior à prestação de serviços**

2.1. Me conta um pouco sobre como era a execução das rotinas administrativas de sua empresa.

Apoio: ONDE: na empresa, na casa do proprietário, no escritório de um prestador de serviços, outro

Apoio: QUEM: por funcionário(s) contratado(s) com dedicação total, por funcionário(s) contratado(s) com dedicação parcial, parcialmente pelo proprietário/ sócio, exclusivamente pelo proprietário/ sócio, parcialmente por parente do proprietário/ sócio, exclusivamente por parente do proprietário/ sócio, por prestador de serviços, Outro.

Apoio: QUANDO: durante o expediente comercial, à noite, fora do expediente comercial, nos finais de semana, fora do expediente comercial, outro.

2.2. Aproveitando: e durante a prestação de serviços da IDEALE? (Pertence ao bloco 4)

2.3. SOMENTE PARA EX-CLIENTE: Atualmente, qual o modelo de execução das rotinas administrativas de sua empresa (pertence o bloco 6)

2.4. E você como proprietário/ sócio, qual era o seu envolvimento no processamento diário destas rotinas?
Apoio: planejava?, delegava?, supervisionava (orientando, controlando e conferindo)?, executava?

2.5. Aproveitando: e durante a prestação de serviços da IDEALE? (Pertence ao bloco 4)

2.6. Proporcionalmente, quanto este envolvimento ocupava do seu dia com atividades administrativas?
Apoio: dar dicas de proporção: em horas, períodos, dias, mais no final do mês por exemplo.

2.7. Qual o seu grau de conhecimento das obrigações de sua empresa?

2.8. Qual o seu grau de conhecimento sobre a execução das rotinas administrativas diárias de sua empresa?

2.9. Conte sobre as questões mais críticas sobre a execução destas rotinas
Apoio: neste momento pode apresentar as fichas para ajudar.
Apoio: e de tudo que você falou qual seria o mais crítico

3. **Motivadores, busca e contratação dos serviços**

3.1. Para mudar esta situação que tipo de solução você buscava no mercado?
Apoio: troca de funcionário, consultoria, terceirização, outros

3.2. Como você chegou até a IDEALE Serviços?

3.3. Até que ponto você compraria este serviço se não fosse por indicação?

3.4. A forma de contratação por alocação da especialista foi a ideal para atender suas necessidades?

3.5. Qual a sua opinião sobre o preço que você paga(ou)?

3.6. O que fez fechar contrato com a IDEALE Serviços?

3.7. Quem executa(ou) as atividades é a mesma que lhe vendeu. Qual o peso desta situação para você ter fechado contrato?
Apoio: se não for a resposta da pergunta anterior.

4. **Aspectos relevantes durante a prestação de serviços**

Apoio: Preparar fase da entrevista. Apresentar fichas novamente e explicar como responder.

4.1. Quais rotinas você delega ou delegava para execução pela IDEALE Serviços

4.2. Quais rotinas você delega ou delegava para execução para outros prestadores de serviço?

Apoio: Tirar foto da mesa de respostas

4.3. O que você destacaria de bom na prestação de serviços da IDEALE?

4.4. O que você destacaria de ruim na prestação de serviços da IDEALE?

4.5. Ao confiar parte das rotinas para a especialista, quais os benefícios, você como proprietário, obtém ou obteve?

Apoio: tempo, pensar no negócio, controle, combate a fraudes, combater perda de receita, etc

5. **Impressões sobre outra modalidade de prestação de serviços**

5.1. Qual a sua opinião se a prestação de serviços se desse por meio de uma empresa, com diversos especialistas e não somente por um especialista dedicado?

Apoio: Preparar fase da entrevista. Apresentar fichas novamente e explicar como responder.

5.2. Quais destes serviços você acha que podem ser executados total ou parcialmente fora das suas instalações?

5.3. Neste modelo sugerido (atendimento por uma empresa + execução fora do cliente), o que seria necessário que a IDEALE lhe desse como garantia para manter a relação de confiança?

5.4. Pensando na prestação de serviços neste modelo, na sua opinião como deveria ser a sua cobrança?

5.5. Qual a sua opinião sobre padronização da execução dos serviços das rotinas administrativas, comuns a várias empresas?

Apoio: Contrapondo com serviços sob medida.

Apoio: Como você viria esta padronização? Relatórios padrões, rotinas iguais p/ todos os clientes, etc.

6. **Motivadores da interrupção da contratação [Aplicável somente a ex-clientes]**

6.1. E aí, por que acabou a contratação?

6.2. O que a IDEALE deixou para sua empresa?

Apoio: organização, estabelecimento da rotina, capacitação de funcionários, seja bom ou ruim,

APÊNDICE 4 – Qualitativa – Fichas e painéis.

CONTAS A PAGAR	PRESTADORES DE SERVIÇOS	FATURAMENTO E COBRANÇA
•Controle diário de contas a pagar •Rotinas de pagamento •Cadastro de débito automático •Providências junto a fornecedores para pagamento em atraso e em cartório •Reemissão de boletos vencidos •Controle e pagamento de terceirizados •Providências para reembolsos	•Relacionamento com concessionárias de serviços (energia, água, gás, telefonia fixa e móvel, Internet, TV) : contratação, alterações, cancelamentos e solicitações •Relacionamento com operadoras de cartão de crédito (contratação e solicitações) •Contratação e operacionalização de outros serviços: mensageiro, despachante, copia-dora, courrier/ correio, suporte a TI, outros.	•Emissão de recibos •Emissão Nota Fiscal Eletrônica •Cobrança inadimplentes de menor volume •Atividades pré e pós execução da cobrança por assessoria externa •Tratamento de cheques devolvidos •Inclusão e exclusão de devedores em serviços de proteção ao crédito •Providências de documentos para protestos
ADMINISTRAÇÃO PESSOAL	**BENEFÍCIOS**	**TESOURARIA/ BANCOS**
•Processo seletivo para vagas operacionais •Processo de admissão •Processo de rescisão •Apoio às rotinas de SESMT (exames, afast.) •Controle de ponto, horas extras e banco hs. •Preparação de informações para processa-mento Folha Pagto. p/ Assessoria Contábil •Elaboração de normas internas •Providências junto a sindicatos	•VT: cadastro, alterações, exclusão junto às prestadoras •VR: relacionamento com operadoras •Assistência médica e seguro de vida: relacionamento com corretora, movimentações cadastrais, providências de documentações para processos junto a seguradoras	•Controle de saldos e caixa •Emissão de Cheques, Transf., DOC´s e TED´s •Controle cartão corporativo •Operacionalização e controle de serviços junto a bancos: investimentos, emprésti-mos, negociações, autorizações, FOPAG, formalização de contratos e solicitações diversas (microfilmagem de doctos, token, acesso Internet Banking, etc)
CONCILIAÇÕES	**PRÉ E PÓS - CONTÁBIL**	**FECHAM. CONTÁBIL/ FISCAL**
•Conciliação débitos automáticos •Conciliação cheques e transferências •Conciliação de fechamento de caixa de ponto de venda •Conciliação de vendas por cartão de crédito e débito	•Preparação documentos para envio a Assessoria Contábil •Recebimento e conferência das guias de recolhimento a pagar •Suporte a dúvidas para execução do fechamento contábil pela Assessoria •Preparação e envio p/ Ass. Ctb. de doctos de prestadores de serviço para apuração de recolhimento de encargos mensais	•Rotinas contábeis mensais executadas pela Assessoria Contábil •Lançamento contábeis e registros •Geração de balancetes •Cálculo e emissão de guias de recolhimento •Obrigações legais (GFIP, Sped, etc) •Execução de rotinas contábeis e fiscais semestrais e anuais (ex.: IR, DIRF) •Controle certificado digital

FOLHA DE PAGAMENTO	CONTAS A RECEBER	COMPRAS E ESTOQUE
•Processamento mensal da folha de pagamento •Emissão de comprovantes salariais •Controle de férias •Emissão de guias para recolhimento •Registros e obrigações trabalhistas •Contrato de experiência	•Controle de recebíveis •Emissão e envio de boleto bancário •Controle de depósitos e transferências bancárias •Controle de cheques pré-datados	•Pesquisa de fornecedores •Cotações •Providências administrativas dos processos de compras de materiais produtivos, de consumo e de escritório •Resolução de problemas junto a fornecedores (trocas, devoluções, etc) •Estoque (entrada, saída, inventário)
CERTIDÕES	**CONTRATOS**	**ARQUIVO**
•Controle de certidões emitidas/ a emitir junto a Órgãos Públicos •Emissão periódica de certidões •Providências para regularizações de pendências (atuação junto aos órgãos públicos e/ou interação com assessorias especializadas)	•Controle de contratos comerciais, locação, com fornecedores e prestadores de serviço, outros. •Trâmite com Assessoria Jurídica e partes •Providências em Cartórios •Elaboração de aditivos •Providências para distratos	•Criação/ Catalogação/ Organização •Manutenção •Expurgo •Trâmites com armazenamento externo
SUPORTE COMERCIAL	**SECRETARIADO**	**FROTA**
•Manutenção de cadastro de clientes e prospects •Criação e envio de mala-direta •Divulgação comercial personalizada (contatos e agendamento de visitas) •Registro de pedidos de venda (ex.: lotes) •Consulta de cadastros de proteção ao crédito, CNPJ, referências comerciais •Preparação dossiê para análise de crédito	•Agenda de compromissos e contatos para agendamento de visitas e reuniões •Manutenção agenda de contatos e registro de cartões •Controle de tarefas e Follow-up pendências •Elaboração de apresentações •Atualização de informações em sistemas da empresa (cadastro, estoque, preços, baixa de clientes, outros)	•IPVA e Licenciamento •Seguro: cotação, contratação e renovação, sinistros, inclusive com terceiros •Gestão de multas: indicação condutor, controle reembolsos pelos motoristas •Controle de abastecimento e pagamento a posto de combustível •Controle e providências para manutenção •Providências para serviços de despachantes

INFORMAÇÕES GERENCIAIS	OBRAS	PATRIMÔNIO
•Elaboração de demonstrativos financeiros mensais •Relatórios de faturamento •Relatório de fluxo de caixa •Relatório de comissionamento •Elaboração de painéis gerenciais e relatórios sob demanda	•Pesquisas, orçamentos, indicações e contratação de profissionais •Compra de materiais •Acompanhamento da execução da obra (prazos, alocação de profissionais, tratamento de problemas) •Providências legais e autorizações	•Controle de patrimônio – catálogo de bens •Providências para manutenção predial, móveis, máquinas e equipamentos •Seguro (contratação, renovação, sinistros) •Contratação, gestão de serviços gerais (limpeza, jardinagem, segurança) •Processos para compra e venda de patrimônio (veículos, máquinas, etc) •Imóvel: IPTU, Condom., registro, escritura

RELACIONADO AO NEGÓCIO	

Pesquisa Qualitativa – Painéis aplicados à dinâmica com fichas durante as entrevistas – Perguntas 4.1 e 4.2
Em tamanho real cada painel representa uma folha formato A4.
Cores dos painéis idênticas às aplicações nas entrevistas.

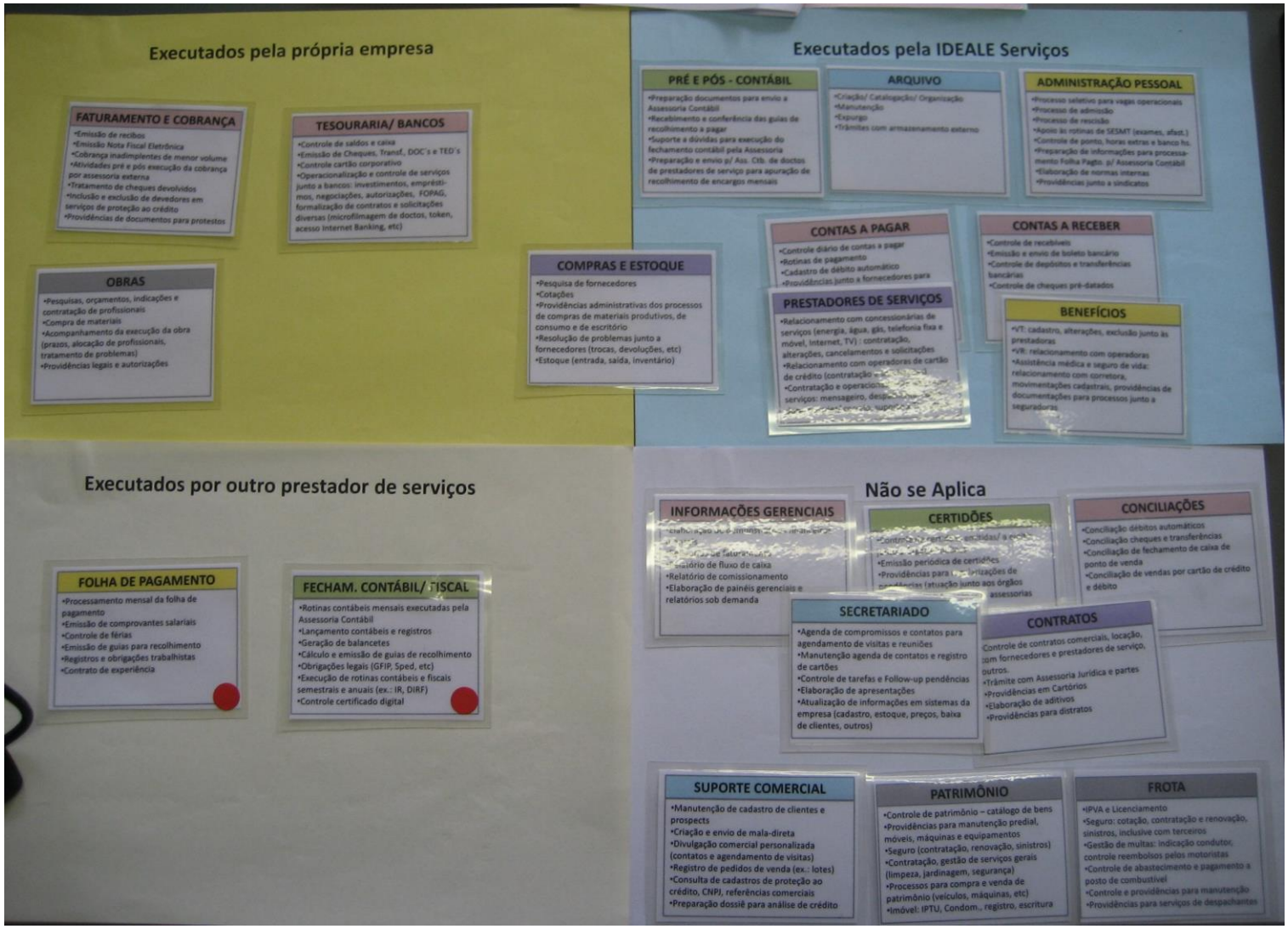
Executados pela IDEALE Serviços	**Executados por outro prestador de serviços**
Executados pela própria empresa	**Não se Aplica**

Pesquisa Qualitativa – Painéis aplicados à dinâmica com fichas durante as entrevistas – Pergunta 5.2
Em tamanho real cada painel representa uma folha formato A4.
Cores dos painéis idênticas às aplicações nas entrevistas.

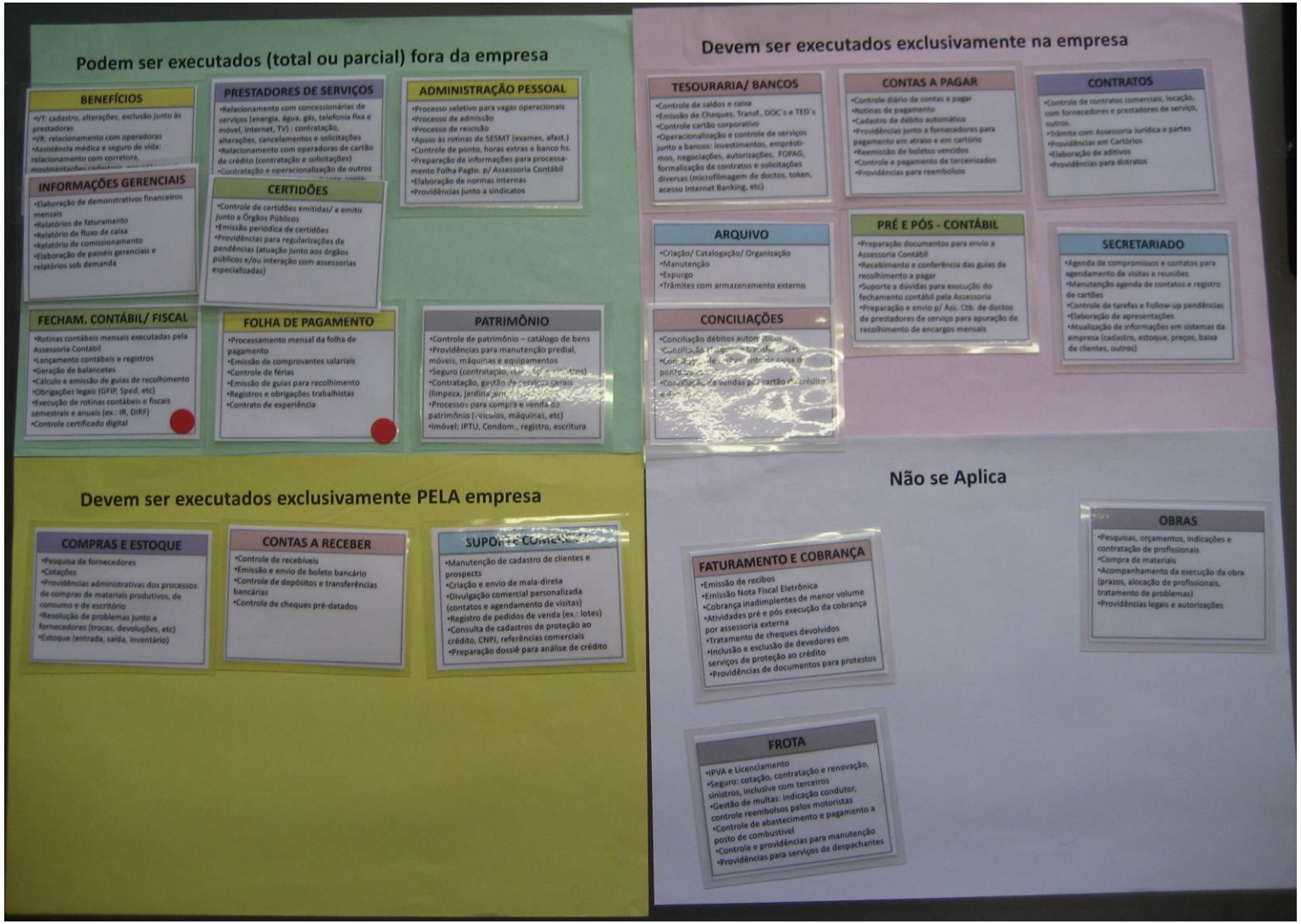
Devem ser executados exclusivamente na empresa	**Podem ser executados (total ou parcial) fora da empresa**
Devem ser executados exclusivamente PELA empresa	**Não se Aplica**

APÊNDICE 5 – Qualitativa – Fotos das aplicações das dinâmicas I e II

Exemplo do resultado da Dinâmica I aplicada às perguntas 4.1 e 4.2



Exemplo do resultado da Dinâmica II aplicada à pergunta 5.2



APÊNDICE 6 – Qualitativa – Respostas às perguntas 4.1 e 4.2 com dinâmica I.

#	Categoria	Serviço	Empresa N				Empresa A				Empresa I				Empresa L			
			Executado pela própria Empresa	Executado pela Ideale Serviços	Executado por outro Prestador de Serviços	N/A	Executado pela própria Empresa	Executado pela Ideale Serviços	Executado por outro Prestador de Serviços	N/A	Executado pela própria Empresa	Executado pela Ideale Serviços	Executado por outro Prestador de Serviços	N/A	Executado pela própria Empresa	Executado pela Ideale Serviços	Executado por outro Prestador de Serviços	N/A
1	Administração de Pessoal/ RH	Benefícios				1				1				1		1		
2	Administração de Pessoal/ RH	Folha de Pagamento				1				1				1	0,5		0,5	
3	Administração de Pessoal/ RH	Administração de Pessoal				1				1		1			1			
4	Contábil/ Fiscal	Certidões		1						1		1					1	
5	Contábil/ Fiscal	Fechamento Contábil/ Fiscal			1				1				1				1	
6	Contábil/ Fiscal	Pré e Pós - Contábil		1					1			1				0,5		0,5
7	Financeiro	Informações Gerenciais		1			1				1							1
8	Financeiro	Conciliações				1				1		1				1		
9	Financeiro	Tesouraria/ Bancos		1						1	1				0,5	0,5		
10	Financeiro	Faturamento e Cobrança		1			1				0,5	0,5				1		
11	Financeiro	Contas e Receber		1			1				1					1		
12	Financeiro	Contas e Pagar		1						1	0,5	0,5				1		
13	Fornecedores e Prestadores	Prestadores de Serviços				1				1		1				1		
14	Fornecedores e Prestadores	Contratos		1			1					1			1			
15	Fornecedores e Prestadores	Compras e Estoque				1				1		1			1			
16	Serviços Gerais	Obras				1				1				1	1			
17	Serviços Gerais	Frota				1				1	0,5	0,5				1		
18	Serviços Gerais	Patrimônio				1				1	0,5	0,5						1
19	Secretaria/ Suporte Adm.	Arquivo		1			1					1				1		
20	Secretaria/ Suporte Adm.	Secretariado				1				1		1			1			
21	Secretaria/ Suporte Adm.	Suporte Comercial				1		1				1			1			
		TOTAL DE ROTINAS POR EXECUTANTE	0	9	1	11	5	1	2	13	5	12	1	3	7	9	2,5	2,5
		TOTAL DE ROTINAS POR ENTREVISTADO	21				21				21				21			

#	Categoria	Serviço	Empresa P				Empresa K				Empresa M				Empresa O			
			Executado pela própria Empresa	Executado pela Ideale Serviços	Executado por outro Prestador de Serviços	N/A	Executado pela própria Empresa	Executado pela Ideale Serviços	Executado por outro Prestador de Serviços	N/A	Executado pela própria Empresa	Executado pela Ideale Serviços	Executado por outro Prestador de Serviços	N/A	Executado pela própria Empresa	Executado pela Ideale Serviços	Executado por outro Prestador de Serviços	N/A
1	Administração de Pessoal/ RH	Benefícios	1					1					1		0,5	0,5		
2	Administração de Pessoal/ RH	Folha de Pagamento			1				1				1				1	
3	Administração de Pessoal/ RH	Administração de Pessoal	1					1			1				0,5	0,5		
4	Contábil/ Fiscal	Certidões		1						1		1				1		
5	Contábil/ Fiscal	Fechamento Contábil/ Fiscal			1				1				1				1	
6	Contábil/ Fiscal	Pré e Pós - Contábil	1					1			0,5	0,5				1		
7	Financeiro	Informações Gerenciais	1							1	0,5	0,5			1			
8	Financeiro	Conciliações	1							1		1				1		
9	Financeiro	Tesouraria/ Bancos	1				1				1					1		
10	Financeiro	Faturamento e Cobrança		1			1				1				1			
11	Financeiro	Contas e Receber	1					1			1					1		
12	Financeiro	Contas e Pagar	1					1			1					1		
13	Fornecedores e Prestadores	Prestadores de Serviços		1				1				1				1		
14	Fornecedores e Prestadores	Contratos	1							1	1							1
15	Fornecedores e Prestadores	Compras e Estoque	1				0,5	0,5			1				1			
16	Serviços Gerais	Obras	1				1							1	1			
17	Serviços Gerais	Frota	1							1	1							1
18	Serviços Gerais	Patrimônio	1							1	1				1			
19	Secretaria/ Suporte Adm.	Arquivo	1					1			1					1		
20	Secretaria/ Suporte Adm.	Secretariado	1							1	1				1			
21	Secretaria/ Suporte Adm.	Suporte Comercial	1							1	1				1			
		TOTAL DE ROTINAS POR EXECUTANTE	16	3	2	0	3,5	7,5	2	8	13	4	3	1	8	9	2	2
		TOTAL DE ROTINAS POR ENTREVISTADO	21				21				21				21			

APÊNDICE 7 – Qualitativa – Respostas à pergunta 5.2 com dinâmica II.

#	Categoria	Serviço	Empresa N				Empresa A				Empresa I				Empresa L			
			Devem ser executados exclusivamente na Empresa	Podem ser executados (total ou parcial) fora da empresa	Devem ser executados exclusivamente PELA Empresa	N/A	Devem ser executados exclusivamente na Empresa	Podem ser executados (total ou parcial) fora da empresa	Devem ser executados exclusivamente PELA Empresa	N/A	Devem ser executados exclusivamente na Empresa	Podem ser executados (total ou parcial) fora da empresa	Devem ser executados exclusivamente PELA Empresa	N/A	Devem ser executados exclusivamente na Empresa	Podem ser executados (total ou parcial) fora da empresa	Devem ser executados exclusivamente PELA Empresa	N/A
1	Administração de Pessoal/ RH	Benefícios				1				1				1			1	
2	Administração de Pessoal/ RH	Folha de Pagamento				1				1				1	1			
3	Administração de Pessoal/ RH	Administração de Pessoal				1		1						1	1			
4	Contábil/ Fiscal	Certidões		1				1				1				1		
5	Contábil/ Fiscal	Fechamento Contábil/ Fiscal		1				1						1	1			
6	Contábil/ Fiscal	Pré e Pós - Contábil		1				1				1			1			
7	Financeiro	Informações Gerenciais		1			1					1			1			
8	Financeiro	Conciliações				1				1		1				1		
9	Financeiro	Tesouraria/ Bancos		1			1						1		1			
10	Financeiro	Faturamento e Cobrança		1			1					1			1			
11	Financeiro	Contas e Receber		1			1					1			1			
12	Financeiro	Contas e Pagar		1				1				1			1			
13	Fornecedores e Prestadores	Prestadores de Serviços				1		1				1				1		
14	Fornecedores e Prestadores	Contratos		1						1	1					1		
15	Fornecedores e Prestadores	Compras e Estoque				1		1				1					1	
16	Serviços Gerais	Obras				1				1				1		1		
17	Serviços Gerais	Frota				1				1		1				1		
18	Serviços Gerais	Patrimônio				1				1				1		1		
19	Secretaria/ Suporte Adm.	Arquivo		1				1			1						1	
20	Secretaria/ Suporte Adm.	Secretariado				1	1					1					1	
21	Secretaria/ Suporte Adm.	Suporte Comercial				1	1					1				1		
22	Relacionado ao Negócio	Cadastro da empresa em fornecedores										1						
23	Relacionado ao Negócio	Montagem de processos para licitação										1						
24	Relacionado ao Negócio	Organização do acervo de projetos para entrega ao cliente										1						
25	Relacionado ao Negócio	Repasses de Comissionamento																
		TOTAL DE ROTINAS POR EXECUTANTE	0	10	0	11	6	8	0	7	2	15	1	6	9	8	4	0
		TOTAL DE ROTINAS POR ENTREVISTADO	21				21				24				21			

#	Categoria	Serviço	Empresa P				Empresa K				Empresa M				Empresa O			
			Devem ser executados exclusivamente na Empresa	Podem ser executados (total ou parcial) fora da empresa	Devem ser executados exclusivamente PELA Empresa	N/A	Devem ser executados exclusivamente na Empresa	Podem ser executados (total ou parcial) fora da empresa	Devem ser executados exclusivamente PELA Empresa	N/A	Devem ser executados exclusivamente na Empresa	Podem ser executados (total ou parcial) fora da empresa	Devem ser executados exclusivamente PELA Empresa	N/A	Devem ser executados exclusivamente na Empresa	Podem ser executados (total ou parcial) fora da empresa	Devem ser executados exclusivamente PELA Empresa	N/A
1	Administração de Pessoal/ RH	Benefícios		1				1			1						1	
2	Administração de Pessoal/ RH	Folha de Pagamento		1				1				1				1		
3	Administração de Pessoal/ RH	Administração de Pessoal		1				1			1					0,5	0,5	
4	Contábil/ Fiscal	Certidões		1				1				1				1		
5	Contábil/ Fiscal	Fechamento Contábil/ Fiscal		1				1				1				1		
6	Contábil/ Fiscal	Pré e Pós - Contábil		1			1					1				1		
7	Financeiro	Informações Gerenciais		1				1					1			1		
8	Financeiro	Conciliações		1			1				1						1	
9	Financeiro	Tesouraria/ Bancos	1				1						1			1		
10	Financeiro	Faturamento e Cobrança		1						1			1			1		
11	Financeiro	Contas e Receber		1					1				1			1		
12	Financeiro	Contas e Pagar		1			1						1			1		
13	Fornecedores e Prestadores	Prestadores de Serviços		1				1			1					1		
14	Fornecedores e Prestadores	Contratos		1			1					1				1		
15	Fornecedores e Prestadores	Compras e Estoque		1					1		1						1	
16	Serviços Gerais	Obras		1						1				1			1	
17	Serviços Gerais	Frota		1						1	1							1
18	Serviços Gerais	Patrimônio		1				1			1						1	
19	Secretaria/ Suporte Adm.	Arquivo		1			1				1					1		
20	Secretaria/ Suporte Adm.	Secretariado	1				1				1						1	
21	Secretaria/ Suporte Adm.	Suporte Comercial		1					1				1				1	
22	Relacionado ao Negócio	Cadastro da empresa em fornecedores																
23	Relacionado ao Negócio	Montagem de processos para licitação																
24	Relacionado ao Negócio	Organização do acervo de projetos para entrega ao cliente																
25	Relacionado ao Negócio	Repasses de Comissionamento			1													
		TOTAL DE ROTINAS POR EXECUTANTE	2	19	1	0	7	8	3	3	9	5	6	1	0	12,5	7,5	1
		TOTAL DE ROTINAS POR ENTREVISTADO	22				21				21				21			

APÊNDICE 8 – Quantitativa – Modelo do questionário.

Bem-vindo à Pesquisa Acadêmica

Obrigado por colaborar voluntariamente como respondente deste questionário. Suas respostas serão mantidas em sigilo e são muito importantes para a sequência do trabalho de pesquisa e futura publicação em livro e/ou revista acadêmica.

Este questionário é parte integrante da Dissertação em desenvolvimento do aluno Milton Francesconi, sob a orientação do Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, para a conclusão do curso de Mestrado Profissional em Empreendedorismo, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP).

A pesquisa dá foco às rotinas administrativas, que suportam as atividades fins de uma empresa, presentes no cotidiano das micro, pequenas e médias empresas do país. Sobre estas rotinas pretende-se avaliar a atual forma de trabalho e colher opinião sobre a adoção de um modelo de terceirização para sua execução.

Rotinas administrativas, para fins desta pesquisa, referem-se à execução de tarefas cotidianas ligadas à gestão financeira, como contas a pagar, contas a receber e tesouraria; à gestão contábil/ fiscal, com a apuração das obrigações legais e elaboração de balanços mensais; à administração de pessoal, com o processamento mensal da folha de pagamento e rotinas acessórias, à gestão de fornecedores, por meio dos processos de compras, estoque e contratos, à gestão de serviços gerais, presente no controle do patrimônio, controle da frota e acompanhamento de obras e; às atividades de suporte, como apoio comercial, secretariado e arquivo.

O preenchimento da pesquisa tem duração média de 15 minutos e em caso de dúvidas estarei à disposição para atendê-lo pelo fone celular (pelo mesmo número no aplicativo WhatsApp ou ainda pelo e-mail francesconi@usp.br.

Agradeço a sua participação.

Atenciosamente,

Milton Francesconi

Identificação e Qualificação do Respondente

* 1. Nome do Respondente:

* 2. Nome da Empresa:

* 3. Ramo de atividade da Empresa:

* 4. Tempo de existência da Empresa:

* 5. Porte da Empresa - Critério: Faturamento bruto**anual**, conforme classificação SEBRAE Nacional (Lei 123/06):

- ◯ Microempreendedor Individual (EI): até R$ 60 mil
- ◯ Microempresa: até R$ 360 mil
- ◯ Empresa de Pequeno Porte: entre R$ 360 mil e R$ 3,6 milhões
- ◯ Empresa de Médio Porte I: entre R$ 3,6 milhões e R$ 6 milhões
- ◯ Empresa de Médio Porte II: entre R$ 6 milhões e R$ 20 milhões
- ◯ Pequeno Produtor Rural: Pessoas Físicas que explorem atividades agrícolas e/ou pecuárias que faturem até R$ 3,6 milhões.

ATENÇÃO: As questões 6 e 7 a seguir, referem-se ao Porte da Empresa pelo número de Empregados.
Se o seu empreendimento for uma INDÚSTRIA, responda a questão 6.
Se o seu empreendimento for um COMÉRCIO ou uma empresa de SERVIÇOS, então responda a questão 7.

6. Porte da Empresa - Critério II-a: Número de empregados, conforme classificação do SEBRAE Nacional para INDÚSTRIA:

- ◯ Micro: com até 19 empregados
- ◯ Pequena: de 20 a 99 empregados
- ◯ Média: de 100 a 499 empregados
- ◯ Grande: mais de 500 empregados

7. Porte da Empresa - Critério II-b: Número de empregados, conforme classificação SEBRAE Nacional para COMÉRCIO ou SERVIÇOS:

- ◯ Micro: com até 9 empregados
- ◯ Pequena: de 10 a 49 empregados
- ◯ Média: de 50 a 99 empregados
- ◯ Grande: mais de 100 empregados

O papel do proprietário/ sócio perante a execução das rotinas administrativas.

* 8. Predominantemente, qual o seu envolvimento como proprietário/ sócio, no processamento diário das rotinas administrativas de sua empresa?

- ◯ Planeja e não se envolve nas rotinas
- ◯ Delega a execução do dia-a-dia, mas não se envolve na conferência e controle da execução
- ◯ Supervisiona a execução, orientando, controlando e conferindo a execução
- ◯ Executa as rotinas administrativas
- ◯ Outro (especifique)

* 9. Na condução do seu negócio, em média, quanto você ocupa do seu dia com atividades administrativas?

Grupo: **ROTINAS FINANCEIRAS** - Avaliação da situação atual e opinião sobre terceirização.

As páginas que seguem destinam-se a saber como as rotinas são executadas atualmente e colher opinião sobre a terceirização das mesmas.
Para facilitar o preenchimento, as rotinas administrativas foram separadas em grupos.
O primeiro grupo é formado pelas ROTINAS FINANCEIRAS, que compreende a execução das atividades de:
a) Contas a Pagar;
b) Tesouraria/ Bancos:controle de saldos, caixa, operações com bancos;
c) Faturamento e Cobrança;
d) Contas a Receber;
e) Conciliações em geral: conciliação de vendas por cartão de crédito e débito, conciliação de cheques, transferências e débitos automáticos e fechamento de caixa e;
f) Informações gerenciais: elaboração de relatórios de faturamento, relatórios de despesas mensais, fluxo de caixa e painéis gerenciais, entre outros.

* 10. Quem participa da execução das **ROTINAS FINANCEIRAS** de sua empresa?

	Com dedicação integral	Com dedicação parcial	Não se aplica
Funcionário(s) contratado(s)	◯	◯	◯
Proprietário(s) / Sócio(s)	◯	◯	◯
Parente ou pessoa de confiança (exceto proprietário/ sócio)	◯	◯	◯
Prestador de Serviços	◯	◯	◯

* 11. Predominantemente, onde são executadas as **ROTINAS FINANCEIRAS** de sua empresa?

- ◯ Na própria empresa
- ◯ Na residência do(s) Proprietário(s)/ Sócio(s)
- ◯ Na residência de parente ou pessoa de confiança (exceto de Proprietário/ Sócio)
- ◯ No escritório de um Prestador de Serviços
- ◯ Outros (Por favor especifique)

* 12. Predominantemente, quando são executadas as **ROTINAS FINANCEIRAS** de sua empresa?

- ◯ Durante o expediente comercial
- ◯ À noite, fora do expediente comercial
- ◯ Nos finais de semana, fora do expediente comercial
- ◯ Outro (Por favor especifique)

* 13. Das **ROTINAS FINANCEIRAS** listadas abaixo, marque a opção que melhor lhe atenderia pensando na terceirização de sua execução. Mesmo que atualmente já estejam sendo executadas por terceiros.

	Pode ser executada por terceiros (total ou parcial) fora da empresa, nas instalações do prestador	Pode ser executada por terceiros (total ou parcial) nas instalações da minha empresa	Deve ser executada na minha empresa, por mim, sócio, funcionário ou parente/ pessoa de confiança	Esta rotina não se aplica à minha empresa
a) Contas a Pagar	◯	◯	◯	◯
b) Tesouraria/ Bancos	◯	◯	◯	◯
c) Faturamento e Cobrança	◯	◯	◯	◯
d) Contas a Receber	◯	◯	◯	◯
e) Conciliações em Geral	◯	◯	◯	◯
f) Informações Gerenciais	◯	◯	◯	◯

Grupo: **ROTINAS CONTÁBEIS/ FISCAIS** - Avaliação da situação atual e opinião sobre terceirização.

No segundo grupo temos as ROTINAS CONTÁBEIS/ FISCAIS, que compreende:
a) Fechamento Contábil mensal: rotinas executadas geralmente por uma Assessoria Contábil externa, envolvendo geração de balancetes, escrituração contábil e apuração de guias de recolhimento de impostos;
b) Atividades Pré e Pós Fechamento Contábil: providências de documentos para que a

Assessoria Contábil execute o fechamento mensal, recebimento e conferência das guias de impostos, suporte à Assessoria, preparação de documentos de prestadores de serviço para apuração e recolhimento de encargos mensais e;
c) Certidões: controle de certidões emitidas/ a emitir junto a órgãos públicos, emissão periódica de certidões e providências para regularizações de pendências junto aos órgãos públicos.

* 14. Quem participa da execução das **ROTINAS CONTÁBEIS/ FISCAIS** de sua empresa?

	Com dedicação integral	Com dedicação parcial	Não se aplica
Funcionário(s) contratado(s)	○	○	○
Proprietário(s) / Sócio(s)	○	○	○
Parente ou pessoa de confiança (exceto proprietário/ sócio)	○	○	○
Prestador de Serviços (ex.: Contador)	○	○	○

* 15. Predominantemente, onde são executadas as **ROTINAS CONTÁBEIS/ FISCAIS** de sua empresa?

- ○ Na própria empresa
- ○ Na residência do(s) Proprietário(s)/ Sócio(s)
- ○ Na residência de parente ou pessoa de confiança (exceto de Proprietário/ Sócio)
- ○ No escritório de um Prestador de Serviços
- ○ Outros (Por favor especifique)

* 16. Predominantemente, quando são executadas as **ROTINAS CONTÁBEIS/ FISCAIS** de sua empresa?

- ○ Durante o expediente comercial
- ○ À noite, fora do expediente comercial
- ○ Nos finais de semana, fora do expediente comercial
- ○ Outro (Por favor especifique)

* 17. Das ROTINAS CONTÁBEIS/ FISCAIS listadas abaixo, marque a opção que melhor lhe atenderia pensando na terceirização de sua execução. Mesmo que atualmente já estejam sendo executadas por terceiros.

	Pode ser executada por terceiros (total ou parcial) fora da empresa, nas instalações do prestador	Pode ser executada por terceiros (total ou parcial) nas instalações da minha empresa	Deve ser executada na minha empresa, por mim, sócio, funcionário ou parente/ pessoa de confiança	Esta rotina não se aplica à minha empresa
a) Fechamento Contábil Mensal	○	○	○	○
b) Atividades Pré e Pós Fechamento Contábil	○	○	○	○
c) Certidões	○	○	○	○

Grupo: ROTINAS ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL - Avaliação da situação atual e opinião sobre terceirização.

O terceiro Grupo compreende as ROTINAS DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL, encontrado em empresas que possuem mão-de-obra contratada pelo regime CLT, compreendendo:
a) Processamento Mensal da Folha de Pagamento e Apuração de Encargos, geralmente executada por um escritório de Assessoria Contábil externo;
b) Demais Rotinas de Administração de Pessoal, como: apoio ao processo seletivo, processo de admissão, férias e rescisão, apoio às rotinas de SESMT - Segurança e Medicina do Trabalho (afastamento, exames, etc) e preparação de informações para o processamento da Folha de Pagamento e;
c) Gestão Operacional de Benefícios, envolvendo: cadastro, alterações e exclusões junto a prestadoras de VT, VR, Assistência Médica e Seguro de Vida.

* 18. As Rotinas relacionadas neste Grupo se aplicam à sua empresa?

○ Sim, uma ou mais rotinas deste grupo se aplicam à minha empresa

○ Não, todas as rotinas deste grupo NÃO se aplicam à minha empresa

Grupo: ROTINAS ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL - Avaliação da situação atual e opinião sobre terceirização.

* 19. Quem participa da execução das **ROTINAS DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL** de sua empresa?

	Com dedicação integral	Com dedicação parcial	Não se aplica
Funcionário(s) contratado(s)	◯	◯	◯
Proprietário(s) / Sócio(s)	◯	◯	◯
Parente ou pessoa de confiança (exceto proprietário/ sócio)	◯	◯	◯
Prestador de Serviços (ex.: Contador)	◯	◯	◯

* 20. Predominantemente, onde são executadas as **ROTINAS DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL** de sua empresa?

- ◯ Na própria empresa
- ◯ Na residência do(s) Proprietário(s)/ Sócio(s)
- ◯ Na residência de parente ou pessoa de confiança (exceto de Proprietário/ Sócio)
- ◯ No escritório de um Prestador de Serviços
- ◯ Outros (Por favor especifique)

* 21. Predominantemente, quando são executadas as **ROTINAS DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL** de sua empresa?

- ◯ Durante o expediente comercial
- ◯ À noite, fora do expediente comercial
- ◯ Nos finais de semana, fora do expediente comercial
- ◯ Outro (Por favor especifique)

* 22. Das **ROTINAS DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL** listadas abaixo, marque a opção que melhor lhe atenderia pensando na terceirização de sua execução. Mesmo que atualmente já estejam sendo executadas por terceiros.

	Pode ser executada por terceiros (total ou parcial) fora da empresa, nas instalações do prestador	Pode ser executada por terceiros (total ou parcial) nas instalações da minha empresa	Deve ser executada na minha empresa, por mim, sócio, funcionário ou parente/ pessoa de confiança	Esta rotina não se aplica à minha empresa
a) Processamento Mensal da Folha de Pagamento e Apuração de Encargos	○	○	○	○
b) Demais Rotinas de Administração de Pessoal	○	○	○	○
c) Gestão Operacional de Benefícios	○	○	○	○

Grupo: **ROTINAS COM FORNECEDORES** - Avaliação da situação atual e opinião sobre terceirização.

O quarto Grupo diz respeito às ROTINAS COM FORNECEDORES:
a) Compras e Estoque: pesquisa de fornecedores, cotações e processos de compra;
b) Gestão de Prestadores de Serviços, envolvendo: relacionamento com concessionárias de serviços (água, luz, gás, telefonia fixa e móvel, internet), relacionamento com operadoras de cartões de crédito (contratação e solicitações) e contratação e operacionalização de outros serviços (suporte a TI, courrier, despachante, etc) e;
c) Gestão de Contratos: controle de contratos comerciais em geral, envolvendo trâmites com Assessoria Jurídica,e partes, providências em cartórios, elaboração de aditivos e providências de distratos.

* 23. As Rotinas relacionadas neste Grupo se aplicam à sua empresa?

○ Sim, uma ou mais rotinas deste grupo se aplicam à minha empresa

○ Não, todas as rotinas deste grupo NÃO se aplicam à minha empresa

Grupo: **ROTINAS COM FORNECEDORES** - Avaliação da situação atual e opinião sobre terceirização.

* 24. Quem participa da execução das **ROTINAS COM FORNECEDORES** de sua empresa?

	Com dedicação integral	Com dedicação parcial	Não se aplica
Funcionário(s) contratado(s)	◯	◯	◯
Proprietário(s) / Sócio(s)	◯	◯	◯
Parente ou pessoa de confiança (exceto proprietário/ sócio)	◯	◯	◯
Prestador de Serviços	◯	◯	◯

* 25. Predominantemente, onde são executadas as **ROTINAS COM FORNECEDORES** de sua empresa?

◯ Na própria empresa

◯ Na residência do(s) Proprietário(s)/ Sócio(s)

◯ Na residência de parente ou pessoa de confiança (exceto de Proprietário/ Sócio)

◯ No escritório de um Prestador de Serviços

◯ Outros (Por favor especifique)

* 26. Predominantemente, quando são executadas as **ROTINAS COM FORNECEDORES** de sua empresa?

◯ Durante o expediente comercial

◯ À noite, fora do expediente comercial

◯ Nos finais de semana, fora do expediente comercial

◯ Outro (Por favor especifique)

* 27. Das **ROTINAS COM FORNECEDORES** listadas abaixo, marque a opção que melhor lhe atenderia pensando na terceirização de sua execução. Mesmo que atualmente já estejam sendo executadas por terceiros.

	Pode ser executada por terceiros (total ou parcial) fora da empresa, nas instalações do prestador	Pode ser executada por terceiros (total ou parcial) nas instalações da minha empresa	Deve ser executada na minha empresa, por mim, sócio, funcionário ou parente/ pessoa de confiança	Esta rotina não se aplica à minha empresa
a) Compras e Estoque	◯	◯	◯	◯
b) Gestão de Prestadores de Serviços	◯	◯	◯	◯
c) Gestão de Contratos	◯	◯	◯	◯

Grupo: **ROTINAS DE SERVIÇOS GERAIS** - Avaliação da situação atual e opinião sobre terceirização.

Neste Grupo estão as ROTINAS DE SERVIÇOS GERAIS:
a) Patrimônio: catálogo de bens, providências para manutenção (predial, móveis e equipamentos), contratação e gestão de serviços gerais (limpeza, segurança, jardinagem), processos para compra e venda de patrimônio e providências para imóveis, como IPTU, condomínio, registro e escritura.
b) Administração de Frota: controle e providências para seguro, IPVA, licenciamento, gestão de multas, controle de abastecimento e manutenções dos veículos da empresa.
c) Gestão de Obras e Manutenção: acompanhamento de execução de obras e manutenções, providências legais e autorizações, compra de materiais, orçamentos e contratação de profissionais.

* 28. As Rotinas relacionadas neste Grupo se aplicam à sua empresa?

- ◯ Sim, uma ou mais rotinas deste grupo se aplicam à minha empresa
- ◯ Não, todas as rotinas deste grupo NÃO se aplicam à minha empresa

Grupo: **ROTINAS DE SERVIÇOS GERAIS** - Avaliação da situação atual e opinião sobre terceirização.

* 29. Quem participa da execução das **ROTINAS DE SERVIÇOS GERAIS** de sua empresa?

	Com dedicação integral	Com dedicação parcial	Não se aplica
Funcionário(s) contratado(s)	◯	◯	◯
Proprietário(s) / Sócio(s)	◯	◯	◯
Parente ou pessoa de confiança (exceto proprietário/ sócio)	◯	◯	◯
Prestador de Serviços	◯	◯	◯

* 30. Predominantemente, onde são executadas as **ROTINAS DE SERVIÇOS GERAIS** de sua empresa?

- ◯ Na própria empresa
- ◯ Na residência do(s) Proprietário(s)/ Sócio(s)
- ◯ Na residência de parente ou pessoa de confiança (exceto de Proprietário/ Sócio)
- ◯ No escritório de um Prestador de Serviços
- ◯ Outros (Por favor especifique)

[ ]

* 31. Predominantemente, quando são executadas as **ROTINAS DE SERVIÇOS GERAIS** de sua empresa?

- ◯ Durante o expediente comercial
- ◯ À noite, fora do expediente comercial
- ◯ Nos finais de semana, fora do expediente comercial
- ◯ Outro (Por favor especifique)

* 32. Das **ROTINAS DE SERVIÇOS GERAIS** listadas abaixo, marque a opção que melhor lhe atenderia pensando na terceirização de sua execução. Mesmo que atualmente já estejam sendo executadas por terceiros.

	Pode ser executada por terceiros (total ou parcial) fora da empresa, nas instalações do prestador	Pode ser executada por terceiros (total ou parcial) nas instalações da minha empresa	Deve ser executada na minha empresa, por mim, sócio, funcionário ou parente/ pessoa de confiança	Esta rotina não se aplica à minha empresa
a) Patrimônio	◯	◯	◯	◯
b) Administração de Frota	◯	◯	◯	◯
c) Gestão de Obras e Manutenção	◯	◯	◯	◯

Grupo: ROTINAS DE SUPORTE E SECRETARIADO - Avaliação da situação atual e opinião sobre terceirização

O último Grupo reúne as ROTINAS DE SUPORTE E SECRETARIADO:
a) Secretariado: Agenda de compromissos e contatos, controle de tarefas e pendências, elaboração de apresentações e atualização de informações em sistemas corporativos (cadastro, estoque, preços, etc)
b) Apoio Comercial/ Administração de Vendas: manutenção de cadastro de clientes e prospects, criação e envio de mala-direta, agendamento de visitas, registro de pedidos de vendas, consultas a serviços de proteção ao crédito e preparação de dossiês para análise de crédito e;
c) Arquivo: criação, catalogação, organização, manutenção, expurgo e trâmites com armazenamento externo.

* 33. As Rotinas relacionadas neste Grupo se aplicam à sua empresa?

- ◯ Sim, uma ou mais rotinas deste grupo se aplicam à minha empresa
- ◯ Não, todas as rotinas deste grupo NÃO se aplicam à minha empresa

Grupo: ROTINAS DE SUPORTE E SECRETARIADO - Avaliação da situação atual e opinião sobre terceirização

* 34. Quem participa da execução das **ROTINAS DE SUPORTE E SECRETARIADO** de sua empresa?

	Com dedicação integral	Com dedicação parcial	Não se aplica
Funcionário(s) contratado(s)	◯	◯	◯
Proprietário(s) / Sócio(s)	◯	◯	◯
Parente ou pessoa de confiança (exceto proprietário/ sócio)	◯	◯	◯
Prestador de Serviços	◯	◯	◯

* 35. Predominantemente, onde são executadas as **ROTINAS DE SUPORTE E SECRETARIADO** de sua empresa?

- ◯ Na própria empresa
- ◯ Na residência do(s) Proprietário(s)/ Sócio(s)
- ◯ Na residência de parente ou pessoa de confiança (exceto de Proprietário/ Sócio)
- ◯ No escritório de um Prestador de Serviços
- ◯ Outros (Por favor especifique)

* 36. Predominantemente, quando são executadas as **ROTINAS DE SUPORTE E SECRETARIADO** de sua empresa?

- ◯ Durante o expediente comercial
- ◯ À noite, fora do expediente comercial
- ◯ Nos finais de semana, fora do expediente comercial
- ◯ Outro (Por favor especifique)

* 37. Das **ROTINAS DE SUPORTE E SECRETARIADO** listadas abaixo, marque a opção que melhor lhe atenderia pensando na terceirização de sua execução. Mesmo que atualmente já estejam sendo executadas por terceiros.

	Pode ser executada por terceiros (total ou parcial) fora da empresa, nas instalações do prestador	Pode ser executada por terceiros (total ou parcial) nas instalações da minha empresa	Deve ser executada na minha empresa, por mim, sócio, funcionário ou parente/ pessoa de confiança	Esta rotina não se aplica à minha empresa
a) Secretariado	○	○	○	○
b) Apoio Comercial/ Administração de Vendas	○	○	○	○
c) Arquivo	○	○	○	○

Opiniões adicionais sobre terceirização

* 38. Sabemos que permitir que um prestador de serviços terceirizado trabalhe com informações sigilosas, financeiras e estratégicas do seu negócio, depende da confiança depositada nesta contratação. Para se formalizar esta confiança, que instrumento(s) você gostaria que fosse(m) aplicado(s)?

- ☐ Contrato de Prestação de Serviços
- ☐ Acordo de Confidencialidade
- ☐ Formalização de aplicação de multa contratual por quebra de sigilo
- ☐ Cobertura por seguro
- ☐ Outro (especifique)

* 39. Pensando na oferta de serviços terceirizados de execução de rotinas administrativas, em sua opinião, qual seria o melhor modelo de faturamento para este tipo de serviço?

- ○ Por um valor fixo de horas de serviços prestados no mês
- ○ Por um valor fixo de um pacote (cesta) de serviços
- ○ Por cada serviço executado - cobrança avulsa
- ○ Outro (especifique)

Agradecimentos, Indicação e Resultados

40. Muito obrigado pelo seu interesse e colaboração no preenchimento deste questionário!
Para atingir o número ideal de entrevistados, você poderia me indicar outro proprietário/ sócio de Micro, Pequena ou Média Empresa que possa colaborar com esta pesquisa?

Nome do Indicado:

E-mail para contato:

Ou fone para contato:

41. Se você deseja receber o resultado final desta pesquisa, por favor informe seu e-mail, que oportunamente terei o prazer de compartilhá-lo.