



UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO  
CEGE – CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA  
GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS – TURMA G29

# ESTRATÉGIA DE OUTSOURCING DE TI

Luiz Henrique Gama

Belo Horizonte, 18 de Fevereiro de 2010  
**Luiz Henrique Gama**



## ESTRATÉGIA DE OUTSOURCING DE TI

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) elaborado como requisito parcial para Conclusão do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica – Área de Gestão de Negócios, oferecido pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais.

Luiz Henrique Gama

Orientador: Professor Doutor Hudson Fernandes Amaral

Avaliação / conceito atribuído ao trabalho:

---

## RESUMO

O projeto apresenta inicialmente um histórico do ambiente de TI no Brasil entre meados dos anos 80 até os dias atuais. O histórico apresenta as várias etapas da tecnologia da informação e as transformações tecnológicas, de mercado, de processos e de modelo estratégico.

Em seguida o projeto conceitua o que vem a ser outsourcing de TI e aborda os riscos iniciais na construção desse modelo de serviço.

O projeto aborda as etapas de preparação para a contratação de um fornecedor de TI e apresenta uma técnica utilizada para mitigar erros nessa contratação.

São apresentadas algumas alternativas para a contratação de serviços de outsourcing.

Em seguida o projeto apresenta os fatores motivacionais para a contratação dos serviços de outsourcing.

É feita uma análise do relacionamento entre fornecedor e empresa cliente, apontando os cuidados necessários para evitar problemas de relacionamento.

São abordados também os modelos de governança, dos pontos de vistas: jurídicos, legais, de parceria, da qualidade do serviço e da gestão dos negócios em comum entre as partes.

O projeto apresenta as metodologias a serem utilizadas no estudo de caso e os resultados das pesquisas com as empresas escolhidas, visando à análise de desempenho de casos reais de outsourcing de TI.

No final são apresentados os resultados da pesquisa de cada um dos Clientes entrevistados e uma análise consolidada dos itens entrevistados para o total de Clientes entrevistados e as recomendações para os Clientes, baseadas nos resultados da pesquisa e nas entrevistas realizadas.

## **LISTA DE SIGLAS**

**(Estrutura Norma ABNT a seguir nesta página)**

TI – Tecnologia da Informação

ITO – Information technology outsourcing

COBIT – Control objective for information and related technology

ITIL – Information technology infrastructure library

PMI – Project Management Institute

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

CMM – Capability maturity model

BS7799 – Diretrizes para gerenciamento de riscos relativos à segurança de dados

AHP – Analytic hierarchy process

EVA – Economic Value Added

EE – Economic Earnings

CVA – Cash Value Added

ITSR – Internal Total Shareholder

SLA – Service Level Agreement

QoS – Quality of service

## SUMÁRIO (ÍNDICE)

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
1.1	JUSTIFICATIVA.....	12
1.2	OBJETIVO .....	13
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>13</b>
2.1	CONCEITOS.....	13
2.2	RISCOS .....	14
2.3	ALTERNATIVAS PARA A ADOÇÃO DE OUTSOURCING .....	14
2.4	OBJETIVO DAS EMPRESAS.....	15
2.5	GOVERNANÇA .....	16
2.6	ESCOLHA DO FORNECEDOR .....	18
2.7	CONTROLE ESTRATÉGICO.....	21
2.8	RESPONSABILIDADES ESTRATÉGICAS BEM DEFINIDAS .....	21
2.9	ANÁLISE DE VALOR .....	23
2.10	RELACIONAMENTO ENTRE AS EMPRESAS.....	24
2.10.1	<i>Compartilhamento de recursos:</i> .....	26
2.10.2	<i>Contratação:</i> .....	27
2.10.3	<i>Pressões competitivas:</i> .....	28
2.10.4	<i>Escolha da estrutura de governança:</i> .....	28
2.10.5	<i>Riscos Contratuais:</i> .....	28
2.10.6	<i>Busca e divisão de rendas:</i> .....	30
2.10.7	<i>A dimensão cultural da governança da terceirização</i> .....	31
2.10.8	<i>Proposta de um modelo de referência para governança</i> .....	32
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	34
3.1.1	<i>Tipo</i> .....	34
3.1.2	<i>Técnica</i> .....	34
3.1.3	<i>Definição da unidade de análise</i> .....	34
3.1.4	<i>Instrumentos de coletas</i> .....	35
3.1.5	<i>Variáveis e dimensões da pesquisa</i> .....	35
<b>4</b>	<b>CRONOGRAMA.....</b>	<b>37</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
	RESULTADO DE DIMENSÃO DE DESEMPENHO DE SERVIÇO .....	44
	<i>Grau de satisfação global</i> .....	45
5.1.1	<i>Prognóstico de Fidelidade</i> .....	45
5.1.2	<i>Conclusão</i> .....	46
	REFERÊNCIAS .....	47
	ANEXOS.....	48

# 1 INTRODUÇÃO

No Brasil até meados dos anos 80, quase na sua totalidade, as áreas de tecnologia da informação estavam dentro das empresas. A Informática atuava como um suporte para os negócios principais das empresas e sequer era cogitada a implementação de modelos de outsourcing.

Naquele momento a arquitetura era centralizada, através de uso de um computador de grande porte (CPU) ou (mainframe) e os recursos de informática das empresas atuavam em torno dessa CPU. Este modelo durou vários anos e os profissionais procuravam se especializar em produtos e equipamentos dos principais fornecedores de mainframe. As empresas por sua vez possuíam contratos de suporte com esses fornecedores, pois a gestão do ambiente era muito complexa e em momentos de crise de funcionamento, eles se valiam dos profissionais especializados desses fornecedores para a resolução de problemas.

Os profissionais de TI da época exerciam o papel mais operacional do ambiente, tais como: montagens de fitas, backup, impressão de relatórios. O trabalho de suporte de TI era um trabalho elitizado e geralmente era exercido por um grupo restrito de profissionais, que na sua grande maioria eram ex-funcionários de fornecedores tradicionais de mercado.

Fazendo uma análise em relação aos usuários dentro das empresas, identificamos que naquele momento o usuário final estava bastante distante da tecnologia da informação. As empresas geralmente possuíam pequenos grupos de usuários, grupos importantes do ponto de vista tático, que tinham certo conhecimento de informática, basicamente restrito a consulta e entrada de dados (digitação) nos terminais periféricos, que utilizavam tecnologia proprietária.

Este modelo de negócios interessava mais aos grandes fornecedores de mainframe, pois eles praticamente dominavam o mercado de TI e os custos dos contratos de suporte eram muito elevados. Estes fornecedores tinham como base de receita as vendas de produtos proprietários, em grande escala. No Brasil este mercado era dividido no máximo para três grandes fornecedores.

Estes fornecedores mantinha em sua equipe profissionais altamente especializados, oriundos das melhores universidades brasileiras. Estes profissionais eram muito bem remunerados e tinham uma carreira bem planejada do ponto de vista de evolução tecnológica.

Sem muita visão de futuro as empresas (Clientes) procuravam criar um grupo de suporte com o máximo de especialização possível para não ficar totalmente dependente dos grandes Fornecedores. Porém a dificuldade era constante, o ciclo de treinamentos era longo e de custo elevado. No final do pacote de treinamentos era necessário ter uma boa política salarial para a retenção dos talentos.

A partir do início dos anos 90, o cenário de negócios global foi se modificando rapidamente. Com a abertura das facilidades de importações, o Brasil passou a ter acesso a novas tecnologias e a novas informações do mercado globalizado. Novos fornecedores foram surgindo com propostas inovadoras e antagônicas as arquiteturas proprietárias.

Com pouco tempo as novas tecnologias, foram adquirindo o seu espaço no mercado, demonstrando para os Clientes, que as soluções eram inovadoras e seguras.

Somando-se a esta abertura, ocorreu uma descoberta que foi a grande motivadora de toda a mudança que estava por vir, que foi o protocolo TCP/IP. Este protocolo criou um novo paradigma que foi a possibilidade de comunicação aberta entre os diversos equipamentos. Com esta abertura iniciou-se a quebra do monopólio dos grandes Fornecedores de TI do mercado. O TCP/IP através de metodologias de

coexistência, como as sete camadas OSI, possibilitando que diferentes fornecedores pudessem se comunicar e trocar informações de maneira padronizada.

Iniciou-se uma nova fase nas empresas de TI que foi o crescimento de computadores pessoais e de redes abertas para pequenos grupos dentro das empresas. Era um começo e o uso deveria ser controlado para grupos com funções mais críticos dentro das empresas.

Prosseguindo a onda de novas tecnologias foram construídas facilidades de comunicação de redes com velocidades que possibilitavam a troca de informações sem impactos para os negócios. As redes anteriores não permitiam o uso de computadores por muitos usuários simultaneamente.

Dentro desse novo cenário, o número de estações clientes foi aumentando rapidamente e os usuários passaram a estruturar as atividades de trabalho com o uso dos computadores pessoais (PC). Era preciso controlar este uso, preservar os dados de negócios. Os profissionais de TI das empresas passaram então a atuar em outro escopo de serviços, que era o de gestão e suporte dos softwares clientes e da manutenção de hardware. As empresas buscaram criar equipes internas para este trabalho. Com o passar dos anos, estas equipes cresceram significativamente para atender ao crescimento de uso dos computadores pessoais dentro das empresas.

Este ambiente era muito dinâmico. A cada semestre os fornecedores de computadores pessoais desenvolviam uma nova geração e conseqüentemente surgia um novo pacote de software para esses computadores.

Surgiu também uma nova necessidade que era a de projetar a compra de novos computadores pessoais e de se controlar o inventário de hardware e software das empresas, pois isso está diretamente ligado a regras governamentais e o descontrole poderia gerar impactos importantes.

Ou seja, fazer a gestão do ambiente de PC's estava se tornando uma tarefa difícil e com um elevado custo.



Analisando o aspecto da rede que interligava estes computadores pessoais, observava-se também um crescimento rápido da complexidade do ambiente. As várias ramificações de rede exigiam uma capacitação profissional, quase que impossível para empresas. Treinar um funcionário para suporte a estas novas tecnologias tinha um custo elevado e como o ambiente era muito dinâmico, o treinamento se perdia.

A gestão da rede exigia também um investimento em softwares para análise e indicação de problemas futuros no ambiente. As empresas passaram a ser muito dependentes das redes locais e as interrupções implicavam em parada de produção e conseqüentemente prejuízos financeiros.

Em paralelo a estes desenvolvidos, o mundo começou também com uma tendência de Downsize de servidores, ou seja, as empresas começaram a migrar as suas aplicações do mainframe tradicional para as plataformas de servidores da família Intel e Risc. O mercado começou a reduzir o uso de aplicações centralizadas em mainframes e acelerou o uso de aplicações em baixa plataforma.

Do mesmo modo que era difícil treinar uma equipe interna a um custo baixo do ambiente de computadores pessoais e do ambiente de redes, para o ambiente de servidores este cenário era ainda mais difícil. Poucos profissionais de mercado perceberão a mudança estratégica que estava ocorrendo e se especializaram em servidores e aplicações de baixa plataforma. As empresas estavam diante de um grande dilema. Como migrar de uma plataforma já estruturada como o mainframe para uma nova plataforma sem uma estrutura de suporte organizada? Afinal de contas as aplicações eram a base dos negócios das empresas.

Chegou um momento em que o mercado começou a investir em produtos como ERP's para gerenciar os processos da fábrica que até então estavam rodando em mainframes. A gestão dos ERP's exigia com certeza recursos com maior capacitação e era impossível se preparar um time interno das empresas.

Complementando o ciclo de dificuldades, surgiu a necessidade de uso da Internet para o comércio eletrônico. Para possibilitar o uso via Internet era fundamental a aplicação de políticas rígidas de segurança, utilizando ferramentas, equipamentos, protocolos, pois a Internet pelo fato de ser uma rede aberta poderia gerar exposições para as informações confidenciais dos Clientes.

Ou seja, os executivos das empresas de TI começaram a se reunir em fóruns e discutir como viabilizar o uso de TI sem impactos de custos? As empresas não eram empresas de informática.

Geralmente as empresas eram: montadoras, distribuidoras, mineradoras, empresas dos vários ramos de comércio e a informática era apenas um apoio ao negócio principal dessas empresas.

Exemplificando, o negócio principal de uma montadora é o de produzir veículos para determinados segmentos e comercializá-los. A montadora não poderia investir recursos para a prestação de serviços de informática para o ambiente de tamanha complexidade.

Os Fornecedores de mainframe começaram a perceber também este movimento, principalmente pelo fato de começarem a ter dificuldades para a renovação dos contratos de alto valor que possuíam com as empresas.

Esses Fornecedores identificaram que era necessário realizar uma mudança de estratégia para os seus negócios. Eles abandonaram a fabricação e vendas de equipamentos para um novo modelo visando prestação de serviços.

Esses fornecedores perceberam também a dificuldade das empresas de TI em construir uma infra-estrutura mais adequada para o hosting de servidores com segurança. Para atender ao grau de criticidade desses ambientes, o Data Center deveria ter facilidades como: energia elétrica, nobreaks, geradores, ar-condicionado,

piso falso. Essas facilidades têm um custo muito alto para empresas que não são do ramo. Estava surgindo aí uma nova oportunidade de negócios, pois um provedor de serviços poderia recuperar os investimentos com a venda para diversos clientes.

Surgiu então uma nova discussão sobre o tema, como contratar com segurança um fornecedor para que ele possa hospedar as aplicações com segurança e um custo competitivo? Os executivos das empresas iniciaram um desenho de um novo negócio, buscando parcerias. Começava aí um novo modelo para a gestão de TI das empresas, que era o outsourcing de TI.

A migração contemplava a transferência de ativos, tais como hardware, software e também em muitos casos a transferências de pessoas. Os Fornecedores de outsourcing de TI durante o processo de migração procuravam selecionar os profissionais das empresas com potencial de desenvolvimento.

Era necessário também que alguns recursos ficassem nas empresas de origem, para exercerem um novo papel. Estes profissionais passaram a ter um foco em negócios e eram responsáveis por criar processos para a gestão dos fornecedores.

Estava surgindo um novo modelo de atuação baseado em forte governança de TI, estabelecido através de contratos formais. A relação passou a ser mais profissional dentro do novo cenário.

O outsourcing de TI estava se iniciando. As empresas definiam ainda de forma primária, as necessidades e buscavam fornecedores de serviços que pudessem hospedar todos os servidores, fazer a gestão das telecomunicações, fazer a gestão das estações clientes (PC's), dar o suporte especializado que atendesse a dinâmica de transformações do mercado.

O modelo foi evoluindo ao longo da década de 90 e atualmente já é um modelo bastante difundido. Alguns casos de outsourcing tiveram êxito total e proporcionaram

grandes benefícios para as empresas, outros casos se transformaram em verdadeiros desastres gerando impactos as vezes irrecuperáveis para determinadas empresas

Este estudo vai abordar os modelos de outsourcing, passando pela conceituação, pela preparação que uma empresa deve ter antes de entrar nesse modelo de negócios.

O projeto irá abordar também as técnicas para a escolha coerente de um provedor de serviços de TI, as metodologias de maior uso de mercado, as sugestões para análise e mitigação de riscos em um negócio de outsourcing.

O projeto irá apresentar também uma pesquisa com uma empresa em Minas Gerais que assinou um contrato de outsourcing de TI em 2000.

## **1.1 Justificativa**

O outsourcing de TI passou de uma simples necessidade das empresas para uma necessidade estratégica.

O grande desafio e para muitas organizações o grande problema é a gestão adequada de um contrato de outsourcing de TI, não apenas em relação a custos, mas para todo o ambiente envolvido.

O contrato de outsourcing geralmente envolve, duas ou mais entidades, no mínimo: Cliente e fornecedor, com parte de objetivos comuns na gestão do ambiente. Se o modelo de governança não for adequado a probabilidade de insucesso se tornará grande.

É preciso se criar um modelo controlado com regras transparentes para evitar que a parceria se torne um grande problema, gerando prejuízos para ambos os lados.

Este estudo de caso irá explorar este tema, buscando alternativas para mitigar os riscos de um contrato de outsourcing de TI.

## 1.2 Objetivo

O objetivo do projeto é o abordar o tema outsourcing de TI, fazendo uma análise do ambiente antes e pós, outsourcing nas empresas, destacando:

- A definição de outsourcing de TI;
- Os princípios básicos de preparação para a entrada neste modelo de serviços;
- As técnicas existentes para a seleção adequada do fornecedor;
- A relação entre cliente e fornecedor;
- As melhores práticas para uma boa governança do contrato de outsourcing de TI.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Conceitos

Outsourcing é uma denominação utilizada e difundida para as atividades terceirizadas, quando as organizações transferem para um prestador de serviços a responsabilidade pela realização de tarefas até então executadas internamente e com recursos próprios. Há muitos anos, atividades consideradas não estratégicas, tais como alimentação, segurança, limpeza, manutenção predial etc, vêm sendo terceirizadas em larga escala em todos os setores de mercado, fazendo com que as operações sejam executadas por profissionais externos às organizações, enquanto estas procuram concentrar esforços nas suas estratégias, estimuladas pela crescente competitividade do mercado que exige cada vez mais foco no negócio principal.

Ao longo do tempo, as atenções das terceirizações começaram a ganhar espaço e relevância no setor de Tecnologia da informação (TI), quando surgiram e proliferaram vários modelos e formatos de serviços ofertados, englobando praticamente todas as atividades consideradas prioritárias nas organizações e até

então supridas somente pelas áreas internas de TI. Estes serviços da Tecnologia da Informação tornaram-se conhecidos e ofertados no mercado de information technology outsourcing (IT).(Alberto Albertin, 2008).

## **2.2 Riscos**

A terceirização em informática traz consigo alguns riscos, semelhante ao que acontece nas demais áreas funcionais da organização. Entretanto, “pela sua própria natureza, a informática é muito ramificada e penetra em praticamente todos os seguimentos da empresa, aumentando o risco potencial dos problemas caso alguma coisa saia errada. (LEITE, 1995, p.51).

O risco pode ser definido como a possibilidade de se sofrer uma perda ou um prejuízo (BOEHM, 1989 apud AUBERT et alii 1998, p.1). O conceito de risco pode ser visto por meio de dois diferentes prismas: às vezes é utilizado como um termo geral relacionado a resultados negativos, como custos oculto ou perda da capacidade de inovação no caso da terceirização de TI; outras vezes refere-se a fatores relacionados a resultados negativos, como inexperiência da equipe ou incertezas do negócio, quando o assunto em pauta também é a terceirização de TI.(LENZEDER e GARCIA, 2001, p.1).

## **2.3 Alternativas para a adoção de outsourcing**

A busca permanente pela maior qualidade nas operações faz com que a alternativa de adotar o outsourcing em TI seja uma das principais razões para a grande quantidade de acordos fechados nos diversos segmentos de mercado, destacando-se especialmente as práticas voltadas para os serviços de terceirização de infra-estrutura tecnológica.(Alberto Albertin, 2008).

Com tais decisões as organizações buscam benefícios em acordos de outsourcing, tais como:

- Redução de custos
- Aumento de qualidade
- Melhoria nos níveis de serviços
- Suporte técnico mais adequado
- Profissionais capacitados e atualizados

O outsourcing de TI poderá viabilizar reduções de custos operacionais das empresas, pois o provedor de serviços costuma transferir alguns dos benefícios conquistados em função da economia de escala. Os provedores costumam implementar soluções comuns a muitas empresas e podem assim compartilhar recursos, viabilizando então a redução de custos.

## **2.4 Objetivo das empresas**

As empresas ao contratarem um serviço de outsourcing, buscam flexibilidade, maior agilidade, inovação tecnológica, além de um maior controle da sua operação através de ferramentas de gestão.

Na transferência da gestão de um ambiente crítico sob a responsabilidade da área interna de TI para um determinado prestador de serviços, estabelece-se um forte alinhamento de todo o cenário em questão, como também um compromisso explícito de colaboração entre o cliente e o provedor de serviços contratado. Nesse caso, existem maneiras de estreitar o relacionamento, visando garantir o sucesso na gestão do ambiente de TI. Como por exemplo, podemos citar a necessidade de um alinhamento detalhado no processo de priorização e escalonamento de problemas, em conformidade com a criticidade de assuntos, garantindo ao cliente o acesso à expertise técnica adequada, porém observando-se os limites de tempos acordados para as devidas soluções(Alberto Albertin, 1998).

## 2.5 Governança

Um ponto importante é que antes de se partir para um modelo de outsourcing de TI, a empresa precisa estruturar bem o modelo de governança. Achar que a simples transferência dos serviços, mesmo que os mesmos sejam novos, para um fornecedor, não irá resolver o problema da empresa. Este poderá vir a ser um grande erro de estratégia de um outsourcing.

Um outsourcing pelo fato de ser um relacionamento entre um fornecedor e uma empresa, exige uma participação precisa dos dois lados para que o modelo possa ocorrer sem impactos. Um dos pontos importantes, é que aconteça uma transformação na área de TI, através de um grande esforço de conscientização do novo papel a ser empenhado e também uma mudança de postura de seus profissionais, que deverão passar a interagir com os usuários da organização com melhor conhecimento e foco em negócio. Os profissionais de TI para atuar nesse novo cenário, e que requerem algumas competências fundamentais, tais como liderança, empreendedorismo, negociação, visão estratégia do negócio, entre outras tantas novas funções no dia a dia de uma organização que sofreu outsourcing.

Não se poderá fazer uma boa governança sem que a organização se introduza em modelos de governança com as melhores práticas da tecnologia da informação, como por exemplo: o Cobit (governança de TI) o Itil (gestão de serviços), PMI/PMBOK ,(gestão de projetos), CMM (gestão de desenvolvimento de software) e BS7799(gestão de segurança).

Existe um aumento global na tendência em adotar contratos de outsourcing como um esforço das organizações para se manterem mais competitivas nos seus mercados de atuação, porém durante a vigência do contrato de outsourcing os resultados podem variar desde efetivos casos de sucesso e até mesmo a casos de grande fracasso.



A empresa precisa estar consciente de que o outsourcing não pode ser uma solução única e definitiva para todos os desafios enfrentados pelas áreas de TI da empresa, mas se aplicado corretamente, dentro das melhores práticas de mercado, poderá trazer resultados excepcionais, geralmente traduzidos em redução de custos e melhoria da capacidade de gestão.

Não existe um processo totalmente preciso para contratar serviços de outsourcing de TI com visão a médio e longo prazo, pois adaptações são necessárias ao longo do tempo, em função da dinâmica dos negócios, dos aspectos políticos e da própria evolução da tecnologia. Um ponto essencial na gestão de TI é o processo de identificação e seleção de serviços que a organização deve de fato manter como atividade interna, enquanto serviços passíveis de terceirizações devem ser avaliados criteriosamente, pois sempre existe a expectativa de que poderão ser executados de uma melhor forma por provedores reconhecidamente capacitados (Alberto Albertin, 2008).

Do ponto de vista econômico, as organizações decidem terceirizar suas atividades quando o custo de transação interno for superior ao de conduzir suas atividades externamente (Coase, 1937, Williamson, 1975). Entretanto, ultimamente tem sido observadas decisões de outsourcing que não se baseiam unicamente em aspectos como o custo de transação, mas envolvem o desenvolvimento de estratégias de negócio em uma parceria com o provedor que pode resultar em inovações de negócio que não seriam possíveis de outra maneira. (Means e Faulkmer, 2000, Kakabadse, 2002).

## 2.6 Escolha do Fornecedor

Geralmente, a decisão de se fazer um outsourcing envolve a análise de várias alternativas diferentes entre si pelos Clientes. Outro ponto que se torna bastante comum no processo de decisão é o fato de não haver dominância entre os concorrentes. Ou seja, durante a análise não se identifica um Fornecedor diferente do outro.

Outra dificuldade na escolha envolve a percepção do risco. Os gestores são geralmente muito mais avessos a riscos do que seria de se esperar. Podemos analisar tais fatos nas decisões que geralmente eles tomam.

Quando se trata de um processo de outsourcing de grande complexidade, a decisão colegiada é mais adequada para os casos em que a complexidade dos elementos dificulta a correta percepção individual das melhores alternativas e onde as alternativas influenciam a percepção dos riscos dos decisores. (Alberto albertin, 2008)

O processo de uso de um colegiado se torna mais seguro, pois envolverá a participação de vários gestores. Em contrapartida a decisão através de um colegiado pode proporcionar uma maior dificuldade pelo fato de alguns gestores terem uma visão diferente sobre determinados temas.

Para evitar tais dificuldades existem métodos para conduzir o entendimento. Estes métodos são altamente recomendados para suportar este tipo de situação. Vamos destacar rapidamente um destes métodos que é o Analytic hierarchy process (AHP). Este método foi desenvolvido em 1997 por Thomas Saaty e vem sendo cada vez mais utilizado para o suporte à tomada de decisões de modelos complexos de outsourcing. Como este método é hierárquico, a sua estrutura de decisão se dá por meio de uma árvore ou hierarquia de decisão, antes que o processo de escolha das alternativas seja encaminhado.

O AHP usa a abordagem de média ponderada de pesos para os atributos de decisão. Essas ponderações são feitas de forma considerada mais consistente que a simples atribuição de valores para cada alternativa porque as comparações são feitas aos pares. Depois se cria um conjunto semelhante de comparações para determinar a importância relativa de cada critério. O procedimento segue basicamente as etapas a seguir:

- Definição dos stakeholders da decisão
- Criação de uma representação hierárquica dos atributos de decisão
- Desenvolvimento de ponderações para cada critério

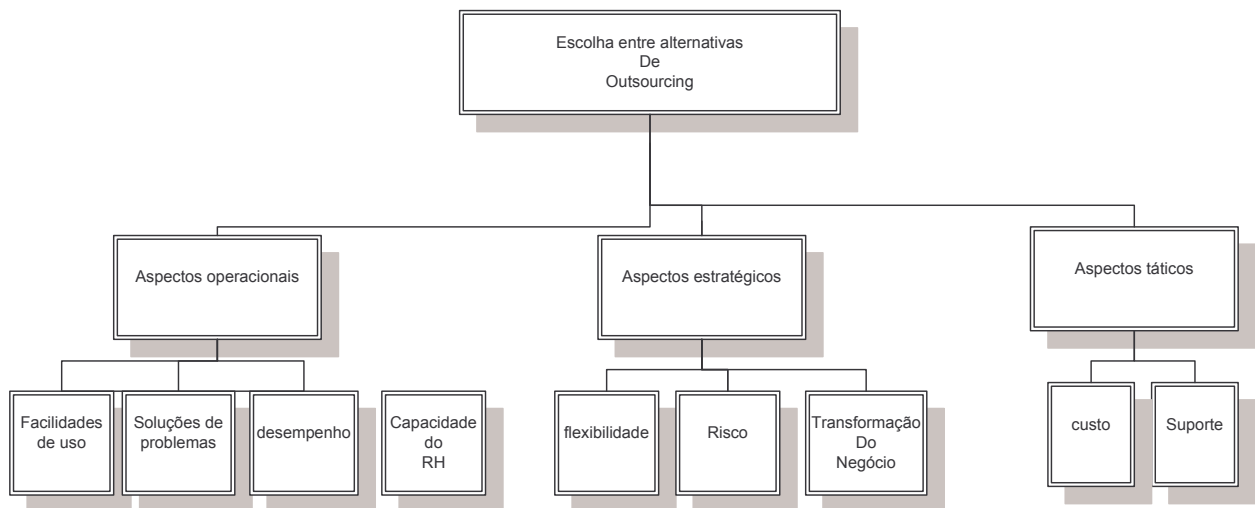


Figura 1: exemplo de hierarquia de outsourcing

Um dos maiores benefícios do uso de um método para a seleção de alternativas de outsourcing consiste na documentação do processo. À medida que os decisores têm dificuldades em lidar com a complexidade de uma decisão que envolve múltiplas áreas da organização, sua percepção de risco em relação a essa decisão aumenta. Uma tendência natural é a de procurar consultar especialistas de diversas áreas e usuários que possam vir a ser afetados na decisão do outsourcing.

Entretanto, organizar o processo de decisão colegiada não é uma tarefa simples, se não houver o suporte de um método para isso.

Depois de ocorrida a decisão, entretanto, aspectos desse processo podem permanecer pouco claros a uma auditoria futura. São comuns questionamentos posteriores, principalmente nem todos os resultados estão sendo atingidos. Nesse momento, a formalização do processo de decisão e sua objetivação são de extrema valia. O processo de decisão por ser revisto, discutido e auditado. A impessoalidade do processo que descrevemos neste capítulo ajuda as organizações a documentarem seus procedimentos e critérios, bem como torna o processo de decisão mais transparente.

Um aspecto de grande relevância consiste no compartilhamento da decisão que passa a ser possível pela documentação clara e prévia do processo de decisão. Os executivos podem, então, identificar os aspectos envolvidos na decisão, objetivando suas ponderações.

De outra forma, sem a utilização de um método que documente e apóie o processo de aumenta porque não se estabelecem claramente quais decisões devem ser tomados, quais os critérios a serem enfatizados e quais as conseqüências da opinião individual no processo.

Um dos mais importantes fatores de sucesso na contratação de serviços terceirizados é reduzir os riscos inerentes ao modelo terceirizado. Destacamos como o mais importantes riscos são o risco operacional, o turnover (quando os serviços dependem muito da mão de obra técnica ou serviços profissionais), o conflito de interesses entre as partes envolvidas e a capacidade de gestão de todo o processo, seja pela contratante, seja pela contratada. (Alberto Albertin, 2008).

## 2.7 Controle estratégico

Outro aspecto importante a ser abordado no tema outsourcing de TI, é que devem ser terceirizados serviços no nível operacional, jamais no estratégico. Por serviços estratégicos de uma empresa, entende-se assumir diretamente o estabelecimento das diretrizes de desempenho, não delegando em hipótese alguma as decisões e controle sobre:

- A qualidade e a confiabilidade dos serviços operados;
- O detalhamento dos serviços;
- As métricas para os serviços;
- Os padrões de qualidade;
- Os níveis de segurança;
- A estrutura dos sistemas;
- A independência em relação a sistemas e base de dados.

## 2.8 Responsabilidades estratégicas bem definidas

A responsabilidade pela qualidade dos serviços de outsourcing deve ser estabelecida claramente entre as contratantes, pois são grandes as chances de fracasso de uma operação iniciada com o único objetivo de reduzir custos, mesmo que a terceirização possa trazer economia para os usuários.

A empresa, ao terceirizar parte das suas operações, especialmente em tecnologia da informação, deverá ter permanentemente uma equipe própria de acompanhamento dessas operações, avaliando, constantemente, o desempenho da empresa contratada pela terceirização, cuidando dos aspectos antes apontados.

As responsabilidades internas no processo de terceirização devem estar claramente estabelecidas, incluindo:

- Definição de objetivos, requisitos e dos critérios e métricas de avaliação dos serviços;

- Definição das necessidades atuais e futuras nas áreas terceirizadas;
- Conhecimento das qualificações dos técnicos e consultores envolvidos e auditoria das qualificações nas competências requeridas;
- Compreensão dos requisitos atuais e futuros de competências exigidas e do quanto estão sendo atendidos;
- Gerenciamento do inventário de competências e do portfólio de serviços dos fornecedores;
- Gestão do provimento dos talentos certos na hora certa no lugar certo;
- Monitoramento e acompanhamento de novas tecnologias relacionadas às operações terceirizadas;
- Gestão de conhecimento, requerendo que staff interno e consultores externos depositem os conhecimentos em um sistema de gestão de conhecimentos adequado;
- Dimensionamento adequado das demandas e das capacidades de atendimento necessárias;
- Os serviços deverão ser geridos por um contrato claro, que estabeleça os níveis de serviço a serem alcançados;
- Todo o projeto de terceirização precisa ter o patrocínio de um executivo sênior para a parceria. Além disso, é fundamental a existência de um gerente interno do contrato, com nível sênior, fortalecido para negociar com os fornecedores, treinado em competências de gerenciamento de terceiros e responsabilizado pelo sucesso ou fracasso do projeto terceirizado;
- Para um bom gerenciamento de contratos, é necessário bons instrumentos de medida de performance e sucesso das operações terceirizadas.

## 2.9 Análise de Valor

Olhando do lado do fornecedor de serviços, identificamos que além do preço, da especialização e da qualidade, um dos componentes que passou a ser valorizado foi à capacidade de agregação de valor ou de contribuição estratégica ao Cliente.

Na era digital ou da tecnologia da informação, a capacidade de agregação de valor ao Cliente, passou a ter um componente importante: a velocidade, da qual decorre a flexibilidade. As constantes mudanças e a rapidez com que as informações se desatualizam exigem que as empresas de terceirização, principalmente aquelas ligadas às atividades de back Office, transformem uma série de dados disponibilizados pelos Clientes em informações gerenciais relevantes, produzindo conhecimento sobre o seu próprio negócio e trazendo respostas rápidas e em tempo real.

Quando falamos em oferta de valor, em outsourcing de processos de negócios, temos que restringir a análise ao incremento ou a maximização de valor ao acionista. Em um processo colaborativo, a adição de valor ao Cliente tem uma sincronia de aumento de ganho econômico ao prestador, pois, em se tratando de uma parceria, há uma eficiência conseqüente pela geração de valor a ambos e longevidade da parceria. Esta análise não explorará as medidas conhecidas embasadas em valores existentes, como EVA, EE , CVA , ITSR , entre outras. O mais importante a ser compreendido que será o objeto de estudo deste trabalho são os fatores ligados a produção de conhecimentos estratégicos que antecedem esses medidores.

Diferentes empresas requerem esquemas diferentes de medição de valor com base no desempenho econômico. O resultado final normalmente significa o compromisso entre a melhoria ou manutenção de ganho econômico que garante a casualidade da geração permanente de valor, é produção embasada em conhecimento, no seu sentido amplo de conhecimento do negócio, de seu produto, de seu mercado, de seus processos e de seus parceiros. (Alberto Albertin, 2008)

De acordo com Gonçalves (2000), “a noção do valor para o Cliente é baseada na percepção da vantagem ou do benefício que ele recebe em cada transação com a empresa”.

Em outsourcing de processos de negócios, a contribuição para a geração de valor ao Cliente está nos domínios de seus processos transacionados com o objetivo de produzir conhecimentos estratégicos baseados nos dados e nas informações, das capacidades de desempenhar suas competências e habilidades, da velocidade em inovar e de se adaptar às mudanças.

## **2.10 Relacionamento entre as empresas**

Para explorar, criar e fornecer valor a cada Cliente, num ambiente dinâmico e competitivo, além da necessidade de se utilizar uma abordagem metodológica, é fundamental que os parceiros invistam no capital relacional entre as empresas.

Para o estabelecimento de uma parceria em outsourcing, é preciso que as expectativas entre os parceiros estejam claras e externalizadas, desde a fase de qualificação e contratação dos serviços. Entendemos que uma parceria é estabelecida em um processo de construção conjunta, com interesses conjugados e convergentes. O estabelecimento de uma parceria requer a criação de um plano de implementação e de um plano de operação com a construção de cenários nos quais haja a participação dos parceiros.

Em outsourcing de processos de negócios, podemos concluir que o gerenciamento do relacionamento é o responsável pela entrega de valor ao cliente pela gestão do capital relacional, e que é necessário ações de controle e monitoramento por meio de atuação conjunta de profissionais dedicados ao relacionamento. As empresas parceiras assumirão a responsabilidade pela gestão integrada da parceria, exercendo a governança do contrato de forma abrangente, mediante a definição conjunta das áreas chave dos resultados do gerenciamento intencional do relacionamento e da gestão do acordo de nível de serviços.



Terceirizar tecnologia da informação (TI) significa transferir parte dos serviços internos de TI de uma organização (Cliente) a outra (Fornecedor), através de um contrato, sendo comum, também, a transferência dos fatores de produção (pessoas, facilidades, equipamentos, tecnologia e outros ativos) relacionados a esses serviços, bem como o direito de decisão sobre estes fatores (Greaver, 1999). Em troca por um período estabelecido, o Fornecedor é remunerado pelo provimento e gerenciamento dos ativos e serviços de TI ao Cliente (Loh e Venkatraman, 1992).

No Brasil, a prática da terceirização de TI é uma realidade, podendo ser destacado o setor bancário. Nele a terceirização de TI, já abrange 68% das Telecomunicações, 62% dos serviços de impressão de documentos, 52% dos serviços de processamento de cartões, 52% do desenvolvimento de novos sistemas de informação (SI), 48% dos serviços da central de atendimento de usuários e 43% da manutenção existente (Febraban, 2006).

Vamos abordar agora o aspecto da governança de TI nas empresas. À medida que as tecnologias da informação adquiriram um papel central nas organizações, como atividade de suporte aos novos processos de trabalho, o fornecimento dos serviços de TI passou a ser um dos principais desafios da agenda dos gestores. A necessidade de redução de custos associadas à busca de agilidade levaram diversas empresas a contratar Fornecedores externos das soluções de TI necessários aos seus negócios.

Este fenômeno, conhecido como terceirização ou outsourcing é uma das principais tendências no mercado de serviços de TI, que passa a exigir dos gestores novas habilidades relacionadas com a negociação e a gestão de contratos de prestação de serviços.

Inicialmente restrita a serviços de TI, a terceirização evoluiu para o fornecimento de cadeias de processos. Outra tendência do mercado é a adoção de múltiplos Fornecedores de serviços, fenômeno conhecido como multisourcing.

Dentro do cenário de governança de TI, nos deparamos com um novo modelo que é a forma híbrida de organização. A estrutura de governança refere-se ao ambiente institucional no qual as transações econômicas são iniciadas, negociadas, monitoradas, adaptadas, executadas e encerradas (Palay, 1984). Diversas estruturas podem coexistir. A teoria econômica tradicional distingue duas estruturas de governança, os mercados e as firmas. Por um lado, os mercados são baseados na oferta e a demanda de bens, ajustados pelo sistema de preços. Por outro, as firmas, ou hierarquias, possuem a decisão interna e autônoma de alocação dos recursos.

Se pensarmos essas duas estruturas de governança como extremos de um contínuo, faz-se necessário reconhecer a existência de arranjos de entidades legalmente autônomas, que realizam transações, e se ajustam sem a necessidade de uso do sistema de preços, realizando trocas dos produtos, informações, capital e serviço sem a hierarquia unificada. (Menard, 2004)

Esses arranjos intermediários na linha do contínuo são formas híbridas de governança, sendo a sua função primordial dar segurança e suporte às transações.

No caso da terceirização, podemos ver os diversos tipos adotados pelas firmas como formas híbridas de governança, em alguns casos mais próximos de uma transação de compra e Venda de mercado e, em outros, mais próximos de uma hierarquia.

Os principais aspectos que reúnem essa variedade de arranjos de governança são: O compartilhamento de recursos, a contratação e as pressões competitivas.

Vamos a seguir analisar de forma detalhada cada um dos três aspectos.

### **2.10.1 Compartilhamento de recursos:**

As formas híbridas de governança, independentemente de seu arranjo estrutural, estão voltadas para a cooperação entre firmas, fazendo-se necessário algum grau de planejamento conjunto das decisões de investimento em ativos:

humanos, físicos, etc. (Menard, 2004), elenca fatores associados com o compartilhamento de recursos:

- Compartilhamento de recursos abre margem para o surgimento de comportamento oportunístico das partes; assim, a escolha do parceiro é central. Essa decisão deve considerar a identidade do parceiro e a sua reputação;
- A decomposição do planejamento das tarefas entre os parceiros e a coordenação através de firmas legalmente independentes são os fatores preponderantes na escolha do arranjo e dos mecanismos de monitoramento (Gulati e Singh, 1998);
- O compartilhamento de recursos entre firmas distintas e autônomas pressupõe uma continuidade da relação, o que requer o desenvolvimento de mecanismos de cooperação. Contudo, como pode o arranjo de governança escolhido aumentar a segurança da cooperação a um baixo custo, sem perder as vantagens das decisões descentralizadas (Mernárd, 2004)? No caso da terceirização, como garantir o cumprimento de padrões de custo e qualidade, assim como alcançar objetivos de negócio, trabalhando com Fornecedores distintos? E, na perspectiva do Fornecedor, como reaproveitar investimentos feitos em uma certa parceria?

### **2.10.2 Contratação:**

Teoricamente, o problema do compartilhamento de recursos pode ser solucionado pelo emprego de contratos formais detalhados. Contudo, o detalhamento dos contratos é custoso e mesmo impossível, dada as limitações cognitivas dos agentes. Além disso, as firmas envolvidas na parceria de terceirização são legalmente autônomas e, portanto, dotadas de autonomia sobre a alocação dos seus

investimentos. Assim, os contratos atuam mais como um quadro de referência para o funcionamento da parceria (Lafontaine e Slade, 1997).

Dado um contrato que tem o objetivo de ser um quadro referência (Macneil, 1974), torna-se crucial escolher um arranjo de governança adequado para complementá-lo, suprir suas lacunas, monitorar as partes e resolver disputas (Ménard, 2004). A questão que se coloca, então é: como tais arranjos podem dar segurança aos contratos em fase de (re) negociações custosas ou mesmo impossíveis?

### **2.10.3 Pressões competitivas:**

Outro fator que determina o arranjo da governança a ser escolhido, são as pressões competitivas a que as organizações estão submetidas. Ménard (2004) reforça que as pressões competitivas operaram em dois sentidos: O primeiro é a competição entre os membros do acordo estabelecido; o segundo é a competição entre os arranjos de governança.

### **2.10.4 Escolha da estrutura de governança:**

Qual arranjo institucional escolher para governar uma parceria de terceirização de serviços de TI? O trabalho de Ménard (2004) indica três dimensões que estão envolvidas nessa escolha: os riscos contratuais resultados do investimento em conjunto e as incertezas associadas; proteção e distribuição ao longo do tempo dos ganhos (perdas) gerados pelo arranjo; e a execução da promessa.

### **2.10.5 Riscos Contratuais:**

Os contratos são promessas legalmente executáveis (Macneil 1974). Nas economias de mercado, eles são um dos principais mecanismos existentes para salvaguardar o interesse das partes dos riscos associados com as transações, como dependência multilateral, problemas de mensuração, mudanças de ambiente, direitos de propriedade mal definidos ou fraquezas do ambiente institucional (Williamson, 1996).

Os contratos possuem a função de aumentar a segurança das transações e , conseqüentemente, reduzir o seu custo. Assim, os contratos desempenham um papel fundamental para a coordenação dos arranjos híbridos (Menard 2004), elenca cinco características que, combinadas, definem as propriedades fundamentais de um arranjo:

- Escolha do numero de partes a participarem do acordo – A escolha do número de partes está relacionada com o trade-off entre monitoramento e dependência. Um número menor de parceiros é mais fácil de monitorar, porém a organização contratante se torna mais dependente, por outro lado um número maior de parceiros aumenta os custos de monitoramento, mas permite realizar benchmarking e comparações.
- Duração – O tempo de duração da relação é outro aspecto importante na determinação da estrutura do arranjo. As evidências empíricas sugerem que as formas híbridas tendem a ser relacionamentos de longo prazo, o que sugere que, quanto maior o tempo de duração, maior o investimento a ser realizado na coordenação das atividades (Dyer, 1996,1997).
- Especificações – Os contratos existentes nos arranjos híbridos especificam a quantidade e, sobretudo, a qualidade dos serviços transacionados. A provisão de especificações, além de diminuir os custos associados com o monitoramento do contrato, desempenha, também, um papel na coordenação dos atores, uma vez que o sistema de preços não é suficientemente forte para restringir os agentes legalmente autônomos.
- Cláusula de adaptação – Assim como as especificações, as cláusulas de adaptação funcionam como mecanismos de contingência criados em face da impossibilidade de se utilizar o sistema de preços.

- Outros mecanismos de salvaguarda – A despeito da importância dos elementos já citados, fazem-se necessários outros mecanismos para salvaguarda das partes. Estes podem ser formais, especificados em contratos, ou informais, baseados em relações (Baker ET AL, 2002), a reputação (Kreps e Wilson, 1982) ou confiança (Axerold, 1984).

O uso dos outros mecanismos de salvaguarda em face dos contratos formais na terceirização de serviços de TI é analisado empiricamente por Poppo e Zenger (2002). Seus resultados apontam que esses mecanismos de coordenação funcionam como complementos no gerenciamento da relação. Em especial, os autores verificam que, por um lado, os gerentes adotam os mecanismos informais na medida em que a relação contratual é adaptada, aumentando, assim, a dependência mútua e o risco inerente. Por outro lado, o aumento do uso de mecanismos informais gera aumento da complexidade dos dispositivos contratuais.

#### **2.10.6 Busca e divisão de rendas:**

Uma das premissas inerentes à análise econômica é a busca da maximização do lucro pelos agentes econômicos, gerando problemas de busca de renda (rent seeking) e divisão de rendas. Ambos os fenômenos aumentam o nível de risco, e, conseqüentemente alteram o arranjo de governança da transação.

Aron ET AL. (2005) apontam três formas de riscos causados por comportamentos intencionais dos agentes relacionados com a extração de rendas:

- Shirking – Nos casos em que os Fornecedores não possuem o mesmo objetivo dos Cientes ou em que seu monitoramento seja custoso, estes podem trabalhar menos, ou com menor qualidade, e ainda assim exigir pagamento completo;
- Poaching – Nos contratos onde a posse de determinada informação possua valor econômico significativo, a parte detentora pode usar seu poder de barganha para impor renegociações que lhe sejam favoráveis;

- Hold-up – Nos contratos em que uma das partes não possui outra alternativa de fornecimento do serviço ou a segunda melhor possibilidade de fornecimento representa uma perda significativa dos investimentos realizados, a parte beneficiada possui espaço oportunístico para alterar os dispositivos contratuais.

Obviamente, ao entrar em uma parceria, as firmas esperam extrair rendas dos seus investimentos (Madhok e Tallman, 1998). Neste cenário, os contratos especificam as regras para distribuir os ganhos resultantes de ações conjuntas.

### **2.10.7 A dimensão cultural da governança da terceirização**

A despeito da importância das dimensões econômica, jurídica e gerencial, existem diversos outros elementos humanos e sociais inerentes, para o desenvolvimento de um arranjo de governança de uma iniciativa de terceirização de serviços de TI, daí a necessidade de se adicionar uma dimensão transversal da análise: a dimensão cultural.

A dimensão cultural manifesta-se em, pelo menos dois aspectos: intra-organizacional e interorganizacional. O aspecto intra-organizacional refere-se aos aspectos de aceitação interna da terceirização e o desenvolvimento de uma cultura interna de trabalho.

Por outro lado, a dimensão interorganizacional refere-se às dinâmicas de adaptação do trabalho entre organizações distintas. Esse aspecto torna-se crítico com o desenvolvimento da terceirização internacional (offshore outsourcing). Em cada contexto cultural, há maneiras próprias de responder às questões de poder, hierarquia e práticas gerenciais, influenciando, dessa maneira, os procedimentos de comunicação e coordenação entre as partes.

## 2.10.8 Proposta de um modelo de referência para governança

A proposta dos autores, ainda em desenvolvimento e objeto de validação empírica, é que a definição de um arranjo institucional de governança da terceirização de TI é estabelecida em função da avaliação que os parceiros fazem da interação entre quatro conjuntos de fatores: econômicos, gerenciais, institucionais, jurídicos e culturais.

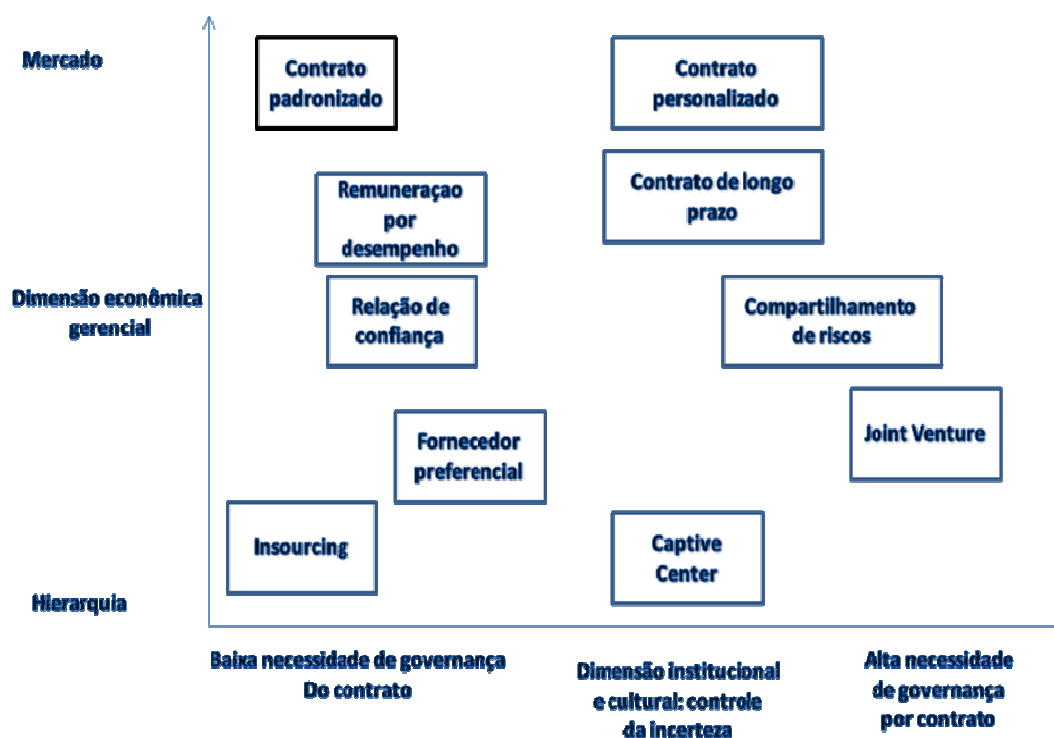


Figura 2: proposta de modelo conceitual

Com o intuito de tornar a exposição dos fatores mais didática, optamos por agregar as dimensões em um plano. As dimensões econômica e gerencial foram agregadas no eixo dos mecanismos de governança, um contínuo que varia das formas ideais de hierarquia e mercado, refletindo a discussão de Williamson (1985, 1991, 1996).



No outro eixo de análise, buscamos juntar os aspectos institucionais, as regras do jogo (North,1991) e as questões culturais transversais às interações socioeconômicas. Esse eixo de análise pode ser interpretado através do seu efeito como mecanismo de controle da incerteza, numa conceituação que se aproxima de Hofstede(2005). O indicador adotado é a necessidade de uso dos mecanismos de governança específicos nos parceiros para assegurar o cumprimento do contrato.

O racional ora proposta é que as organizações envolvidas na terceirização escolherão o arranjo de governança de acordo com a sua avaliação da interação entre os dois eixos. Por exemplo, na internalização dos recursos para a prestação de serviços (insourcing), haverá a gestão hierárquica por parte do contratante, com uma governança simples do contrato; já uma joint venture requer um nível maior de governança da relação entre os parceiros.

De outro lado, contratos padronizados indicam uma visão de mercado de commodities, com reduzida necessidade de governança, ao passo que contratos personalizados requerem uma governança específica. Os pontos intermediários nesse quadro indicam possibilidades de arranjos híbridos, com características dos dois extremos.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Classificação da pesquisa**

#### **3.1.1 Tipo**

Será adotado para o estudo de caso o tipo de pesquisa descritiva, com o objetivo de avaliar o ambiente de outsourcing pesquisado, propondo melhorias.

#### **3.1.2 Técnica**

Será adotada a pesquisa do tipo levantamento, com interrogação direto dos Gerentes de Tecnologia da Informação das empresas entrevistadas.

#### **3.1.3 Definição da unidade de análise**

Estão sendo escolhidas quatro empresas do mercado mineiro, que possuem contratos de outsourcing em andamento. As empresas, pertencentes ao mesmo grupo, serão chamadas de empresas A, B, C e D, pois não tenho autorização para divulgar os seus nomes.

Estas empresas fazem parte de um grupo mundial tendo matrizes na Itália e filiais na América do Sul.

Detalho a seguir cada uma das empresas:

##### **Empresa A:**

A Empresa A, é um banco dedicado à prestação de serviços para o Grupo no Brasil. Ele atua ofertando financiamentos para os processos produtivos das empresas do grupo. O Banco está instalado Minas Gerais e iniciou o modelo de outsourcing em março de 1999.

**Empresa B:**

A Empresa B tem a sua sede em Minas Gerais, Minas gerais e tem como foco principal a fabricação de automóveis. A empresa possui um contrato de full outsourcing de TI firmado em janeiro de 1999 e possui uma grande estrutura de TI interna para a gestão do contrato com o fornecedor. De todas as empresas entrevistadas, ela é a que possui melhor estrutura de TI.

**Empresa C:**

A Empresa C é uma empresa que presta serviços de contabilidade para todo o grupo na América do Sul e está situado em Minas Gerais. Ela possui um contrato de full outsourcing firmado em abril de 2000 e possui uma grande equipe de TI para a gestão do contrato.

**Empresa D:**

A Empresa D é uma empresa de serviços de manutenção industrial, que suporta, as montadoras brasileiras em relação ao maquinário de chão de fábrica. Ela está sediada em Minas Gerais. A Empresa D possui um contrato de full outsourcing firmado em abril de 2000 e possui uma pequena de TI para a gestão do contrato.

**3.1.4 Instrumentos de coletas**

Como instrumento de coleta foi utilizada a pesquisa.

**3.1.5 Variáveis e dimensões da pesquisa**

A pesquisa foi dividida em duas partes: A primeira teve como objetivo avaliar a visão do Cliente em relação a:

- A parceria do seu fornecedor de outsourcing de TI
- Prontidão de resposta para os problemas críticos da empresa
- Suporte técnico
- Qualidade do serviço
- Habilidades do prestador de serviços – inovação
- Valor agregado pelo fornecedor no serviço de outsourcing

Como resultado da primeira parte da pesquisa o cliente informou uma nota de satisfação global do Cliente em relação ao serviço de outsourcing.

Na primeira parte da pesquisa, analisamos também, qual era a expectativa que o Cliente tinha do atendimento do fornecedor de outsourcing. As respostas previstas eram de 0 a 10, podendo incluir fator decimal, com a seguinte escala:

Nota 10 – Excelente

Nota 9 – Ótimo

Notas 8 - Muito bom

Nota 7 - Bom

Nota 6 – Regular

Nota 3 a 5 – Ruim

Notas 0 a 2 - Péssimo

A segunda parte da pesquisa teve como objetivo avaliar:

- A retenção do fornecedor para os próximos anos do contrato
- A viabilidade de recontratação
- A recomendação do fornecedor

Foram utilizados três formulários de pesquisa para a entrevista com os Clientes: formulário de expectativas individuais e graus de satisfação, formulário de pontuações globais e formulário de prognósticos de fidelidade, conforme item “ANEXOS” deste documento.

## 4 CRONOGRAMA

<b>Atividades</b>	<b>Set.</b>	<b>Out.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dez.</b>	<b>Jan.</b>	<b>Fev</b>
Levantamento de bibliografia	X	X				
Leitura e fichamento do material	X					
Elaboração do referencial teórico		X				
Planejamento da pesquisa		X	X			
Elaboração de instrumentos de coleta de dados				X		
Coleta de dados				X		
Realização de entrevistas				X		
Transcrição e realização dos recortes				X		
Análise dos dados coletados				X	X	
Redação e fechamento do trabalho final					X	X

## 5 Resultados

Os resultados das empresas foram os seguintes:

### Empresa A: Síntese dos resultados:

Expectativas Individuais / Graus de Satisfação		
Dimensão do Desempenho do Serviço	Expectativa	Satisfação
Parceria	9,5	9,0
Prontidão de Resposta	9,5	9,0
Suporte	9,5	8,5
Habilidades	9,5	8,5
Qualidade do Serviço	9,5	8,5
Valor	9,5	9,0

A planilha acima aponta os seguintes resultados:

- 1) O cliente A, entende que o fornecedor em relação ao item parceria, vem atendendo muito bem as suas expectativas. Embora ele não tenha atingido o nível de expectativa, ele chegou bem próximo e principalmente nos momentos de maior risco para o negócio da empresa ele demonstrou ser um parceiro.
- 2) Prontidão de resposta: O cliente A entende que o fornecedor teve um desempenho muito bom no item prontidão de resposta. Os profissionais da área de relacionamento do cliente estavam sempre disponíveis quando solicitados independente do horário de acionamento.
- 3) Suporte: O cliente A entende que apesar do fornecedor dispor de um bom time de suporte, este ano ele deixou a desejar na solução de alguns problemas. O cliente A informou que percebeu a saída de alguns profissionais que já detinham o conhecimento do ambiente e entende que ainda não houve uma reposição satisfatória.
- 4) Habilidades: O cliente A avaliou o item habilidades do fornecedor, relacionado com o suporte. A avaliação não foi melhor, pelo motivo citado no item 3.
- 5) Qualidade do serviço: Este item também, na visão do cliente A, está relacionado com os itens Suporte e Habilidades.
- 6) Valor: Em relação ao valor, o cliente A entende que o fornecedor dentro do conceito de outsourcing está gerando valor para a empresa. O contrato vem trazendo benefícios em relação aos objetivos definidos.

Pontuações Globais	
Grau de Expectativa Global	9,5
Grau de Satisfação Global	9,0

A pesquisa de pontuação global no cliente A, teve os seguintes resultados:

- 1) Grau de Expectativa Global: A expectativa global definida no início de 2009 para o fornecedor era de 9,5, dentro de um plano de evolução do contrato.
- 2) Grau de Satisfação Global: O grau de satisfação global com o cliente, mesmo tendo alguns problemas destacados na primeira parte da pesquisa, está muito bom.

Prognósticos de Fidelidade					
Retenção		Recontratação		Recomendação	
	Muito Provável		Muito Provável	x	Muito Provável
x	Provável	x	Provável		Provável
	Neutro		Neutro		Neutro
	Improvável		Improvável		Improvável
	Muito Improvável		Muito Improvável		Muito Improvável

Em relação ao item prognóstico de fidelidade, a pesquisa apresentou os seguintes resultados:

- 1) O cliente classifica como provável a retenção do fornecedor, pelo fato de ele ter uma boa parceria (resultado do primeiro questionário) e agregar valor ao negócio final do cliente.
- 2) O cliente classifica com provável a recontratação do fornecedor para um novo período de contrato, pois na avaliação global ele está satisfeito.
- 3) O cliente classifica como muito provável, a possibilidade de vir a ser utilizado como recomendação para novos negócios do fornecedor.

### Cliente B:

Expectativas Individuais / Graus de Satisfação		
Dimensão do Desempenho do Serviço	Expectativa	Satisfação
Parceria	9	9,0
Prontidão de Resposta	9	8,5
Suporte	9	9,0
Habilidades	9	8,5
Qualidade do Serviço	9	8,5
Valor	9	9,0

A planilha acima aponta os seguintes resultados:

- 1) O cliente B identificou que o fornecedor como um grande parceiro. O fornecedor em 2009 inseriu profissionais com bastante experiência que trabalharam com alta dedicação ao contrato, demonstrando flexibilidade e compreensão das emergências do cliente.
- 2) Prontidão da resposta: O cliente B entende que este item foi atendido na sua quase totalidade e classifica com um bom tempo de resposta.
- 3) Suporte: O suporte atendeu a todas as expectativas do cliente B. Ele citou que o fornecedor dedicou alguns profissionais para acompanhar o ambiente de forma pró-ativa, o que trouxe resultados importantes.
- 4) Habilidades: O cliente entende que o fornecedor possui um nível de habilidades em seu quadro de funcionários.
- 5) Qualidade do serviço: A qualidade do serviço foi muito boa, mas o cliente entende que o fornecedor ainda pode evoluir.
- 6) Valor: Em relação ao valor, o cliente entende que o fornecedor contribuiu muito em 2009 para a melhoria dos negócios da empresa.

<b>Pontuações Globais</b>	
Grau de Expectativa Global	9,5
Grau de Satisfação Global	9,0

Em relação à pontuação global, tivemos o seguinte resultado:

- 1) O cliente está muito satisfeito com o desempenho global do fornecedor, atribuindo a nota 9 diante de uma expectativa de 9,5.

<b>Prognósticos de Fidelidade</b>					
<b>Retenção</b>		<b>Recontratação</b>		<b>Recomendação</b>	
x	Muito Provável		Muito Provável	x	Muito Provável
	Provável	x	Provável		Provável
	Neutro		Neutro		Neutro
	Improvável		Improvável		Improvável
	Muito Improvável		Muito Improvável		Muito Improvável

A planilha acima aponta os seguintes resultados:

- 1) O cliente A, classifica como muito provável a retenção do fornecedor, pois ele entende que ele tem um ótimo conhecimento do seu ambiente e isto vem agregando.
- 2) O cliente A, classifica como provável a possibilidade de recontratação do fornecedor.



- 3) O cliente A, classifica como muito provável a possibilidade de indicar o fornecedor para a prestação de serviços de TI.

4) **Empresa C:**

<b>Expectativas Individuais / Graus de Satisfação</b>		
<b>Dimensão do Desempenho do Serviço</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Satisfação</b>
Parceria	10	9,0
Prontidão de Resposta	10	8,0
Suporte	10	8,0
Habilidades	10	9,0
Qualidade do Serviço	10	8,5
Valor	10	8,5

A planilha acima aponta os seguintes resultados:

- 1) O cliente C entende que o fornecedor em relação ao item parceria, vem demonstrando um desempenho muito bom.
- 2) Prontidão de resposta: A avaliação como nota 8 neste item, foi comentada pelo cliente C, pelo fato de o fornecedor ter tido dois casos de demora de respostas em dois eventos no final de 2009.
- 3) Suporte: Esta avaliação está ligada ao item prontidão de resposta. Nos dois eventos o suporte demorou para solucionar os problemas.
- 4) Habilidades: O cliente C reconhece que o fornecedor tem muita habilidade no seu quadro de profissionais apesar dos episódios ocorridos nos itens 2 e 3 do questionário.
- 5) Qualidade do serviço: A qualidade do serviço em geral é muito boa, segundo as avaliações do cliente C, porém os episódios dos itens 2 e 3 comprometeram a avaliação.
- 6) Valor: Em relação ao valor, o cliente C entende que o fornecedor dentro do conceito de outsourcing está gerando valor para a empresa.

<b>Pontuações Globais</b>	
Grau de Expectativa Global	10
Grau de Satisfação Global	8,5

Em relação à avaliação global: Como os dois problemas ocorridos no final do ano, refletiram em perdas para os negócios da empresa, eles refletiram na satisfação global.

<b>Prognósticos de Fidelidade</b>		
<b>Retenção</b>	<b>Recontratação</b>	<b>Recomendação</b>

	Muito Provável		Muito Provável		Muito Provável
X	Provável	X	Provável	X	Provável
	Neutro		Neutro		Neutro
	Improvável		Improvável		Improvável
	Muito Improvável		Muito Improvável		Muito Improvável

A pesquisa acima aponta que o cliente C, classifica como provável a retenção, recontratação e recomendação do fornecedor, apesar dos problemas ocorridos..

**Empresa D:**

<b>Expectativas Individuais / Graus de Satisfação</b>		
<b>Dimensão do Desempenho do Serviço</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Satisfação</b>
Parceria	10	9,0
Prontidão de Resposta	10	8,0
Suporte	10	8,0
Habilidades	10	8,5
Qualidade do Serviço	10	8,5
Valor	10	8,5

A empresa D, está bastante contente com o fornecedor em relação ao item parceria, porém em todos os outros itens ele considera que o grau de atendimento ficou a desejar em relação à sua expectativa do início do ano.

<b>Pontuações Globais</b>	
Grau de Expectativa Global	10
Grau de Satisfação Global	8,5

A pontuação global segue a mesma linha do primeiro questionário e apesar da nota 8,5 ser uma nota boa ele continua abaixo da expectativa do fornecedor.

<b>Prognósticos de Fidelidade</b>					
<b>Retenção</b>		<b>Recontratação</b>		<b>Recomendação</b>	
	Muito Provável		Muito Provável		Muito Provável
x	Provável	x	Provável	x	Provável
	Neutro		Neutro		Neutro
	Improvável		Improvável		Improvável
	Muito Improvável		Muito Improvável		Muito Improvável

A planilha acima aponta os seguintes resultados:

O cliente D classifica como provável a retenção, recontratação e recomendação do fornecedor.

## Resultado de dimensão de desempenho de serviço

<b>Dimensão do Desempenho do Serviço</b>	<b>Cliente A</b>	<b>Cliente B</b>	<b>Cliente C</b>	<b>Cliente D</b>	<b>Média</b>
Parceria	9	9	9	9	9,00
Prontidão de Resposta	9	8,5	8	8	8,38
Suporte	8,5	9	8	8	8,38
Habilidades	8,5	8,5	9	8,5	8,63
Qualidade do Serviço	8,5	8,5	8,5	8,5	8,50
Valor	9	9	8,5	8,5	8,75
<b>Média Geral</b>					<b>8,60</b>

Foi feita uma tabela resumo do primeiro questionário da pesquisa, com o objetivo de avaliar a média das quatro empresas em relação a cada item pesquisado e também a média global do formulário de dimensão do desempenho de serviço, conforme abaixo:

- 1) Parceria: A avaliação de parceria se manteve no mesmo patamar para os quatro clientes entrevistados, com uma média excelente.
- 2) Prontidão de resposta: A média do item prontidão de resposta foi prejudicada pelos problemas ocorridos no atendimento dos clientes C e D, o que fez com que a média caísse bastante.
- 3) Habilidades: Identificamos no quadro acima, que a média de habilidades ficou em um patamar excelente, demonstrando um bom desempenho nos quatro fornecedores.
- 4) Qualidade do serviço: Os quatro clientes, tiveram uma avaliação uniforme em relação a qualidade do serviço, mantendo a média em 8.5.
- 5) Valor: A média de geração de valor pelo fornecedor ao modelo de outsourcing ficou em um patamar muito bom, demonstrando uma satisfação das empresas.

## Grau de satisfação global

Tópico	Banco Fidis	Fiat Automóveis	Comau	Fiat Services	Média
<b>Grau de Satisfação Global</b>	9	9	8,5	8,5	<b>8,75</b>

O quadro acima aponta uma média muito boa como satisfação global considerando-se a nota dos quatro clientes.

### 5.1.1 Prognóstico de Fidelidade

Retenção	Percentual (%)	Recontratação	Percentual (%)	Recomendação	Percentual (%)
Muito provável	<b>25</b>	Muito provável		Muito provável	<b>50</b>
Provável	<b>75</b>	Provável	<b>100</b>	Provável	<b>50</b>
Neutro		Neutro		Neutro	
Improvável		Improvável		Improvável	
Muito improvável		Muito improvável		Muito improvável	
Total	100		100		100

A planilha acima avalia o prognóstico de fidelidade considerando o resultado dos quatro clientes consolidados:

- 1) Vinte e cinco por cento das empresas classificação como muito provável a retenção do fornecedor e setenta e cinco por cento classificam como provável.
- 2) Cem por cento das empresas classificam como provável a recontratação do fornecedor.
- 3) Cinquenta por cento dos clientes classificam como muito provável a recomendação do fornecedor e cinquenta por cento classificam como provável.

As empresas entrevistadas, já estão no modelo de Outsourcing de TI desde 1999 e possuem uma boa estrutura para a gestão do contrato. Os profissionais possuem as principais certificações de mercado para este modelo de serviços e atuam fortemente no modelo de governança.

### 5.1.2 Conclusão

Concluimos pelos dados coletados na pesquisa para o ano de 2009, tomando como base os dados consolidados das quatro empresas, que os fatores preponderantes para o desempenho da pesquisa de prognóstico de fidelidade, se devem principalmente aos itens parceria e valor que o fornecedor vem demonstrando.

Identificamos também na avaliação dos itens qualidade de suporte e prontidão de resposta, que o fornecedor está dedicando os seus melhores recursos para os maiores clientes, ou, aqueles clientes que possuem uma melhor estrutura de governança para acompanhar o contrato.

Este resultado reforça a teoria de que o contrato envolve o bom desempenho dos dois lados, cliente e fornecedor. Notamos na entrevista que as áreas de TI dos clientes C e D não estão bem dimensionadas, fazendo com que o fornecedor tenda mais para o lado de quem tem mais controle.

Notamos também que como os quatro clientes possuem uma relação de quase onze anos com o fornecedor, embora ocorram alguns momentos de instabilidade na gestão, em linhas gerais existe uma satisfação em relação ao contrato de outsourcing em vigor.

Como sugestão de melhoria, identifico:

- 1) Analisar a possibilidade de melhor distribuição dos recursos de suporte para os clientes C e D;
- 2) Em relação ao cliente, avaliar a possibilidade de incorporar novos recursos na estrutura, principalmente recursos que venham do mercado com outra visão de outsourcing;
- 3) Em relação ao fornecedor, sugerimos avaliar a possibilidade de substituir a estrutura de relacionamento nos clientes C e D, para tentar implementar novos modelos de gestão do contrato e por conseqüência, proporcionar uma melhor adequação do time de suporte.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, A.; VIEIRA, L. A Informática, a Informação Pública a Terceirização de Serviços: Uma Questão Estratégica. Disponível em: <[http://www.sindpddf.org.br/jornal/maio\\_2003/encarte.pdf](http://www.sindpddf.org.br/jornal/maio_2003/encarte.pdf)>. Acesso em: 20 ago 2004.

ALBERTIN, ALBERTO LUIZ; SANCHEZ, OTÁVIO PRÓSPERO, Outsourcing de TI, impactos, dilemas, discussões e casos reais.

LEITE, J. C. Terceirização em Informática. São Paulo: Makron Books, 1995.

Williamson, O.E, Market and hierachies: Analysis and antitrust implications

Bertucci, Janete Lara de Oliveira: Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos

## ANEXOS

Formulário de pesquisa de expectativas individuais / graus de satisfação:

<b>Expectativas Individuais / Graus de Satisfação</b>		
<b>Dimensão do Desempenho do Serviço</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Satisfação</b>
Parceria		
Prontidão de Resposta		
Suporte		
Habilidades		
Qualidade do Serviço		
Valor		

Formulário de pesquisa de pontuação global:

<b>Pontuações Globais</b>	
Grau de Expectativa Global	
Grau de Satisfação Global	

Formulário de pesquisa de prognóstico de fidelidade:

<b>Prognósticos de Fidelidade</b>					
<b>Retenção</b>		<b>Recontratação</b>		<b>Recomendação</b>	
	Muito Provável		Muito Provável		Muito Provável
	Provável		Provável		Provável
	Neutro		Neutro		Neutro
	Improvável		Improvável		Improvável
	Muito Improvável		Muito Improvável		Muito Improvável