

TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇO DE TIC: UMA AVALIAÇÃO SOB O PONTO DE VISTA DO FORNECEDOR

Edmir Parada Vasques Prado
edmirprado@gmail.com
Universidade de São Paulo – SP / Brasil

Recebido em 24/08/2007
Aprovado em 09/04/2009
Disponibilizado em 01/12/2009
Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração
Editor: Luís Felipe Nascimento
ISSN 1413-2311 (versão on-line)
Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
Periodicidade: Quadrimestral
Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo descrever a terceirização de serviços de TIC (Tecnologia de Informação e Comunicação) sob o ponto de vista do fornecedor. Ela abrange organizações do setor privado, localizadas no Estado de São Paulo, e que atuam há mais de 15 anos no mercado de serviços de TIC. A pesquisa representa um estudo exploratório abordando as razões para terceirizar, as características dos arranjos contratuais, os modelos de gerenciamento adotados e as dificuldades enfrentadas pelos fornecedores na prestação do serviço. Utilizou-se o método de estudo de caso, que foi aplicado em quatro organizações fornecedoras de serviços de TIC. Em cada uma das organizações foram avaliados quatro serviços terceirizados, totalizando 16 unidades de análise. Os dados foram coletados através de entrevistas baseadas em roteiro previamente elaborado, e aplicadas em profissionais que estiveram diretamente ligados ao processo de definição contratual e de gerenciamento do serviço. A pesquisa aprofundou o conhecimento sobre o fenômeno da terceirização e através dela foi possível identificar duas novas razões que levam as organizações a terceirizar: necessidade de maior disponibilidade dos serviços de TIC e necessidade de maiores cuidados com a segurança da informação. Foram identificadas associações entre os arranjos contratuais, os modelos de gerenciamento, e as dificuldades enfrentadas. Com base nessas associações criou-se um modelo que pode ser aplicado na análise do gerenciamento de serviços terceirizados de TIC.

Palavras-Chave: Terceirização, Tecnologia de Informação, Arranjos Contratuais, Modelos de Gerenciamento, Setor Privado.

ABSTRACT**INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY OUTSOURCING: AN ANALYSIS OF THE VENDORS' VIEWS**

This research has the objective of analyze the vendors' views of ICT (Information and Communication Technology) outsourcing. It embraces organizations of the private sector, located in the State of São Paulo, and that are service providers for more than 15 years. This paper is an exploratory study about outsourcing arrangements, the management models adopted and the difficulties faced by the vendors. The case study method was used and applied in four ITC vendors. Four outsourcing contracts were analyzed in each one of these organizations, totalizing 16 units of analysis. The data were collected through interviews, based on previously elaborated script, and applied to managers and employers that participated or were responsible for the contractual definition and the service management. This paper identifies two new reasons for outsourcing: increase ICT service availability and information assurance. Findings also highlight relations between contract arrangements, management models, and difficulties faced on the relationship. Based on these relations, a framework was developed for analyzing ICT services management.

Keywords: Outsourcing, Information Technology, Contract Arrangements, Management Models, Private Sector.

1. Introdução

Durante a década de 90 a prática da terceirização da TIC foi amplamente adotada pelas organizações num ritmo sem precedentes (AUBERT et al., 2003; BARTHÉLEMY, 2003; LEE, 2001). Nesta década, o crescimento da adoção da terceirização ainda continua significativo, entretanto o escopo e a natureza da terceirização têm mudado. Eles expandiram de um foco em redução de custos e eficiência para abranger questões relacionadas a desempenho dos negócios e objetivos estratégicos (LEE; KIM, 1999; GOLES; CHIN, 2005). Essa mudança também ocorreu no mercado brasileiro e pode ser percebida pelas pesquisas de Prado e Takaoka (2002, 2006a), que mostraram que a principal razão para a terceirização da TIC evoluiu da redução de custo para o acesso ao conhecimento e à tecnologia.

As publicações sobre o mercado de produtos e serviços de TIC têm relatado o aparecimento de novos serviços como a gestão de redes, o modelo ASP (Application Solutions Provider), o comércio eletrônico e a implantação e o gerenciamento de portais, entre outros. Isso mostra que os serviços oferecidos pelos fornecedores se tornaram mais sofisticados ao longo do tempo, uma vez que as empresas buscam agregar mais valor aos negócios através da terceirização (LACITY; WILLCOCKS, 2001). Essa situação exige a elaboração de contratos e desenvolvimento de relacionamento que incentivem uma relação de

parceria e aumentem a flexibilidade dos acordos, e ao mesmo tempo garantam bons níveis de qualidade e produtividade.

O objetivo geral deste artigo é descrever a terceirização de serviços de TIC sob o ponto de vista do fornecedor. Dentro deste contexto, este artigo apresenta quatro objetivos específicos: (1) descrever os arranjos contratuais, os modelos de gerenciamento dos serviços prestados e as dificuldades enfrentadas no relacionamento; (2) descrever a relação entre essas características; e (3) propor um modelo para análise do gerenciamento de serviços terceirizados de TIC.

A terminologia utilizada no estudo da terceirização da TIC nem sempre é clara. Alguns pesquisadores e praticantes utilizam diferentes termos e conceitos de forma ambígua. Essa situação conduz a dificuldades na comparação de resultados de pesquisas. Por essa razão, adotou-se a definição de Prado e Takaoka (2002), que define a terceirização da TIC como a transferência de parte ou de todo o gerenciamento dos ativos, recursos ou atividades de TIC, que não representam o negócio principal da organização, para um ou mais fornecedores.

2. Revisão da Literatura

Os tópicos mais destacados na literatura sobre a questão do relacionamento entre cliente e fornecedor na terceirização da TIC são: conceitos sobre o relacionamento entre cliente e fornecedor; razões para a terceirização; arranjo contratual; gerenciamento do relacionamento; e principais dificuldades enfrentadas.

2.1 Conceitos sobre o Relacionamento entre Cliente e Fornecedor

Na década de 90 a terceirização da TIC, vista pelo lado do fornecedor de serviços, recebeu pouca atenção das pesquisas acadêmicas, as quais focaram amplamente o ponto de vista das organizações clientes (CURRIE, 2000).

Para Goles e Chin (2005), a elaboração de um contrato não é suficiente para garantir o sucesso da terceirização. O relacionamento entre fornecedor e cliente desempenha um papel importante no resultado. Os contratos destacam o papel a ser desempenhado por cada uma das partes. Entretanto, eles são limitados pela incerteza do futuro desconhecido. Portanto, mecanismos extrajudiciais baseados na consciência e entendimento mútuo se tornam relevantes. Isso cria a expectativa de que o comportamento futuro irá continuar da mesma forma que o comportamento atual, ou seja, projetando para o futuro um modelo de trocas independentemente do contrato.

TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇO DE TIC: UMA AVALIAÇÃO SOB O PONTO DE VISTA DO FORNECEDOR

Esse modelo esperado de comportamento e trocas é o que limita e molda o relacionamento de terceirização. Um relacionamento de terceirização é a manifestação da filosofia subjacente ao contrato. Isso inclui tanto os mecanismos formais como os informais de governança, e forma uma base na qual um conjunto de futuras atividades, comportamentos, necessidades e trocas têm lugar (SHEPARD, 1999).

A Teoria de Troca Relacional (Relational Exchange Theory) foi utilizada por Goles e Chin (2005) como a base conceitual para identificar os construtos que abrangem o relacionamento entre cliente e fornecedor. Eles agruparam os construtos em duas categorias:

- Atributos. Esta categoria compreende seis construtos que representam as características ou propriedades inerentes que contribuem para a funcionalidade e harmonia da relação.
 - Comprometimento: é o desejo das partes de realizar esforços e devotar recursos para sustentar uma relação existente.
 - Consenso: acordo geral entre as partes.
 - Compatibilidade cultural: é a extensão na qual as partes podem co-existir com suas crenças e valores.
 - Flexibilidade: é o desejo das partes de fazer adaptações à medida que as circunstâncias mudam.
 - Interdependência: é o grau no qual o alcance dos objetivos de cada uma das partes é dependente da outra parte.
 - Confiança: é a expectativa que uma das partes irá agir de modo previsível, atendendo as suas obrigações, e tendo um comportamento honesto mesmo quando houver possibilidade para o oportunismo.
- Processo. Esta categoria é composta por cinco construtos que representam o meio pelo qual os atributos são desenvolvidos.
 - Comunicação: cria a base sobre a qual as demais normas vão operar.
 - Resolução de conflitos: substituição amigável de desacordos por acordos.
 - Coordenação: gerenciamento da interdependência entre as partes.
 - Cooperação: realização de atividades complementares para alcançar benefícios mútuos.
 - Integração: contribui para a qualidade dos processos de negócio que atravessam as fronteiras organizacionais e dos processos internos de cada uma das partes.

2.2 Razões para a Terceirização

À medida que o ambiente de terceirização evolui, informações conflitantes surgem sobre como tomar uma decisão eficaz em relação à terceirização. A decisão se torna mais complicada devido ao crescimento do mercado de terceirização e a grande variedade de serviços disponíveis. Para avaliar essas opções com maior precisão, as organizações necessitam, em primeiro lugar, identificar suas razões para terceirizar e depois determinar os custos e os benefícios do processo. Os gerentes precisam associar suas necessidades específicas tanto aos serviços adequados como aos fornecedores adequados (BROWN; WILSON, 2005).

Prado e Takaoka (2002) desenvolveram um modelo para avaliar as razões para a terceirização da TIC, sob o ponto de vista das organizações clientes. Através de um trabalho de campo envolvendo cerca de 100 empresas, e utilizando a técnica estatística de Análise Fatorial, essas motivações foram resumidas em sete fatores. Posteriormente, Prado e Takaoka (2006b) conduziram novas pesquisas e identificaram mais três fatores. Os dez fatores estão apresentados a seguir:

- Redução de Custo. Este fator está relacionado a todas as motivações baseadas em redução de custo. Abrange desde a redução do custo de mão-de-obra, aquisição e manutenção de hardware e software, até a redução de investimentos. Inclui-se neste fator também, uma melhor previsão de custos, que evita despesas não planejadas e acaba por reduzir custos no longo prazo.
- Acesso ao Conhecimento e a Tecnologia. Este fator representa as motivações associadas à evolução tecnológica na Área de TIC e o acesso ao conhecimento especializado que a empresa não possui e não deseja possuir.
- Flutuação na Carga de Trabalho. Compreende as motivações das organizações em buscar, através de terceiros, mão-de-obra para atividades com demanda variável, atendendo melhor a empresa nas atividades cuja flutuação na carga de trabalho não exija um quadro de pessoal permanente.
- Prestação de Serviço. A motivação deste fator é a busca pela melhoria na prestação de serviços à organização com melhoria de produtividade da Área de TIC.
- Atividades Rotineiras. Este fator representa as motivações por terceirizar as atividades rotineiras executadas pela Área de TIC.

TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇO DE TIC: UMA AVALIAÇÃO SOB O PONTO DE VISTA DO FORNECEDOR

- Gestão de Recursos Humanos. Neste fator estão as motivações ligadas às dificuldades em recrutar e gerenciar os recursos humanos da Área de TIC.
- Atividades com Alto Grau de Particularidade. Este fator representa as motivações das organizações em terceirizar as atividades que possuem alta particularidade e baixa frequência.
- Maior Disponibilidade. A adoção cada vez maior da TIC e o uso frequente da Internet por parte das organizações criou um ambiente fortemente dependente desta tecnologia, obrigando as organizações a considerar a disponibilidade de seus recursos de TIC como um fator importante.
- Segurança da Informação. O uso frequente da Internet e a integração cada vez maior das organizações com seu ambiente aumentaram as preocupações com questões de segurança. Essas preocupações incluem não só o acesso indevido e não autorizado, mas todos os aspectos relacionados à segurança da informação.
- Imposições Externas. Representa as imposições ou pressões externas à organização, geralmente proveniente de fornecedores, clientes ou da corporação à qual a organização pertence.

2.3 Arranjo Contratual

Os contratos são parte importante do relacionamento de terceirização e a literatura é bastante abrangente sobre este tema. Para Lacity e Hirschheim (1993) o contrato é a única maneira de garantir um balanço de poder. Medidas de nível de serviço, participação nos resultados e penalidades com base em desempenho não atingido devem estar presentes nos contratos.

A grande maioria das empresas adotou e continua adotando a terceirização seletiva (LACITY; WILLCOCKS, 2001). Mais ainda, as organizações passaram a redefinir seus contratos, adotando novos arranjos contratuais, entre os quais se destacam:

- Valor Agregado. Os parceiros compartilham o faturamento gerado pelas vendas externas e a relação passa a ser baseada no compartilhamento de riscos e de recompensas.
- Compra Recíproca de Ações. A compra recíproca de ações busca unir mais os parceiros.
- Multi-fornecimento. Visa terceirizar os serviços para mais de um fornecedor, através

de uma aliança única, ou pela criação de uma nova empresa.

- Recursos de outro país. O objetivo é obter recursos fora do país de atuação da organização, com a vantagem de redução de custo e tempo.
- Co-fornecimento. O fornecedor é remunerado pelo melhor desempenho obtido pelo cliente.
- Processos de Negócio. Trata-se de uma extensão do escopo da terceirização da TIC, terceirizando o processo de negócio como um todo.
- Empresa Independente. A idéia é transformar um departamento interno de TIC em uma empresa autônoma, ficando livre da burocracia associada a uma função de suporte.

Elitzur e Wensley (1998) descreveram as estruturas de custo relacionadas aos contratos terceirizados. Em situações que apresentam importância para o negócio do cliente, as avaliações de desempenho devem ser relacionadas com o valor agregado ao negócio, ao invés de serem relacionadas com o desempenho técnico. Em função disso, os autores recomendaram as seguintes práticas:

- Preço Fixo. Esse arranjo transfere ao fornecedor o risco financeiro, mas não o elimina do cliente, pois o fornecedor pode falir e, por conta disso, ele tem a expectativa de adicionar um prêmio ao preço fixo.
- Preço pelo Uso. Alguns contratos apresentam preços fixos dentro de certos intervalos de uso. Esse arranjo pode ser atrativo para o cliente como uma forma de trocar custos fixos por variáveis.
- Participação nos Ganhos. O fornecedor recebe incentivos adicionais para compartilhar os ganhos pelo serviço prestado.

Em muitos casos, as razões iniciais para a adoção da terceirização estão relacionadas a problemas específicos sendo vividos pela organização. Nessas situações, o foco principal é o contrato e o gerenciamento do fornecedor através dele. O objetivo é obter melhores serviços com menos investimentos de capital e de tempo do corpo gerencial. Com a evolução do processo de terceirização, a organização percebe que obteve um controle mais amplo sobre os processos terceirizados e maior disponibilidade para direcionar atenção às atividades mais estratégicas. Surge então uma nova fase para a organização, onde cresce o porte da

TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇO DE TIC: UMA AVALIAÇÃO SOB O PONTO DE VISTA DO FORNECEDOR

terceirização, o valor agregado por ela, o envolvimento do fornecedor e a integração entre os processos internos e os serviços fornecidos. Como consequência, o relacionamento evoluiu de arranjos contratuais entre comprador e vendedor para parcerias de longo prazo com ênfase em benefícios mútuos (BROWN; WILSON, 2005).

2.4 Gerenciamento do Relacionamento

A celebração de um contrato consome esforço, tempo e recursos, pois um bom contrato é importante para o sucesso da terceirização. Entretanto, para Klepper e Jones (1998), os contratos sozinhos não asseguram o sucesso da terceirização. Um bom gerenciamento da relação de terceirização é o que a organização precisa para garantir que o contrato de terceirização irá agregar valor ao negócio.

Um dos grandes desafios da terceirização é construir alianças sustentáveis em longo prazo. A forte redução no custo da TIC tem permitido aos sistemas computacionais migrarem para aplicações que oferecem significativa vantagem competitiva. Em muitos casos, a tecnologia criou uma oportunidade para as organizações repensarem suas estratégias. Como consequência, uma atenção cada vez maior vem sendo dada à construção de relacionamentos baseados em alianças estratégicas entre clientes e fornecedores de serviços de TIC (MC FARLAN; NOLAN, 1995).

A construção de relacionamento tem o potencial de oferecer vantagem competitiva, mas também outras vantagens. Popoo e Lacity (2002), por exemplo, destacam que relacionamentos sociais entre o fornecedor e o cliente podem reduzir custos de transação. Para esses autores quanto mais se investe em relacionamentos sociais, maior a satisfação da organização cliente e melhor o desempenho das atividades terceirizadas.

Para Smith et al. (2000) poucas pesquisas têm sido conduzidas para identificar as questões relevantes no gerenciamento da terceirização da TIC. Uma dessas pesquisas, conduzida por Bergamaschi (2005), propôs um modelo de gestão da terceirização da TIC, baseado em cinco conceitos: relacionamento, confiança, contratos e gerenciamento de nível de serviço. Este autor também classificou os diversos modos de gerenciamento da terceirização da TIC em cinco categorias: contrato padronizado, contrato personalizado, remuneração por desempenho, compartilhamento de riscos e relacionamento de confiança.

As questões relacionadas ao gerenciamento da terceirização podem ter graus de relevância diferentes, pois nem todo projeto requer o mesmo nível de gerenciamento. Em atividades bem específicas, ou em atividades que possuem métricas padronizadas de avaliação, como os serviços de *help-desk*, são necessários poucos recursos internos para o

gerenciamento, pois as atividades são bem entendidas pelos fornecedores. Em contraste, terceirização de porte maior como as relacionadas com projetos de desenvolvimento de sistemas ou de gerenciamento total da atividade de TIC irão exigir mais recursos para o gerenciamento, pois exigirão métricas específicas de avaliação e um bom planejamento para o sucesso da terceirização. Para Brown e Wilson (2005), gerenciar um contrato de terceirização requer uma combinação de três fatores:

- Habilidades da equipe. A equipe envolvida com a terceirização precisa ter experiência em atividades e processos organizacionais. Conhecimento técnico específico pode ser necessário em casos de implementação de novas tecnologias ou processos de negócio e apoio jurídico deve ser um recurso sempre disponível.
- Controles adequados. Os responsáveis por avaliar os resultados e o desempenho do contrato de terceirização devem ter recursos, suporte e flexibilidade necessária para lidar com questões não previstas que surgem durante o curso do contrato.
- Linhas de comunicação. Devem ser bem definidas para garantir a solução de problemas e um desempenho adequado. A comunicação com o fornecedor é de importância fundamental.

O sucesso no gerenciamento de relações de terceirização depende da definição clara de requisitos e objetivos, de um cuidadoso processo de definição de *SLA* (nível de acordo de serviço) e um plano de melhoria contínua. As pessoas encarregadas pelo gerenciamento do relacionamento também são de importância fundamental e a organização cliente deve ser representada por um gerente de relacionamento. Este deve ser ativo no monitoramento e na avaliação do desempenho, para construir um relacionamento sólido (GREAVIER, 1999). Algumas estratégias para a realização de um bom gerenciamento do relacionamento incluem:

- Conselho de supervisão. Os executivos aos quais se reportam o gerente de relacionamento e o gerente de contas (fornecedor) são os responsáveis pelo bom desempenho de cada parte. É uma boa idéia que esses indivíduos formem um grupo e ajam como um conselho de supervisão.
- Reuniões. Os gerentes de relacionamento e de contas devem se reunir semanalmente ou pelo menos uma vez por mês. Essas reuniões devem ocorrer antes da reunião do conselho e é interessante a participação de membros dos dois grupos de trabalho (cliente e fornecedor), pois ajuda a desenvolver o espírito de equipe e a concordância entre os membros.

TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇO DE TIC: UMA AVALIAÇÃO SOB O PONTO DE VISTA DO FORNECEDOR

- Relatórios. Um sistema de comunicar informações de desempenho deve ser desenvolvido. Os relatórios devem conter o desempenho atual, o padrão e a diferença entre eles, e os membros da equipe devem saber o que é aceitável e o que não é.

2.5 Principais Dificuldades Enfrentadas

As organizações que desejem terceirizar atividades de TIC não devem se deixar influenciar por problemas não resolvidos ou recorrentes encontrados em algumas empresas que adotaram a terceirização. Segundo Brown e Wilson (2005), esses problemas e dificuldades são resultado de práticas inadequadas de gerenciamento. Quando uma das partes se torna insatisfeita, geralmente pode ser atribuída a cinco causas comuns: (a) expectativas irrealistas do cliente devido a promessas do fornecedor durante o processo de venda; (b) interesses contraditórios entre o cliente e o fornecedor; (c) resistência do cliente em acomodar as mudanças necessárias no negócio devido à presença de novo fornecedor; (d) diferenças culturais, sócias e étnicas; e (e) rotatividade de mão-de-obra acima do esperado.

Para prevenir a ocorrência dessas causas comuns é necessário planejar cuidadosamente a fase de transição de serviços internos para prestados por terceiros. Um plano de transição é vital para o sucesso do gerenciamento de um arranjo terceirizado e deve ser implantado em três situações:

- Transição de funcionalidade e funcionários internos para serviços gerenciados pelo fornecedor. Detalhar os custos envolvidos no processo de transição e mapear o progresso no envolvimento do fornecedor com as atividades ou projetos da organização. Identificar impactos potenciais nos funcionários internos e usuários finais.
- Transição no fluxo de trabalho que resulta da mudança de acordos de terceirização. Manter os usuários finais informados sobre os objetivos e o andamento do novo arranjo terceirizado. Incluir o “input” deles nos planos de terceirização. Usuários finais devem ter suas preocupações sobre como as mudanças no serviço prestado podem afetá-los. Essas preocupações devem ser gerenciadas para alcançar a aceitação das atividades terceirizadas. A educação dos funcionários e usuários sobre os novos métodos de trabalho deve fazer parte dos planos de terceirização
- Transição entre fornecedores ou retorno às atividades internas ao final do contrato.

Essa transição pode ser difícil tanto para os funcionários e usuários como também para os fornecedores. Pode se tornar muito custosa para a organização se não houver um plano que oriente a todos durante esse período.

Oza et al. (2004) também concordam que as diferenças culturais têm um efeito importante no relacionamento. Elas podem ser entendidas como cultura de trabalho, questões de comportamento, método de comunicação, percepção em relação à cultura e à atitude. Diferenças culturais e monitoramento são dois fatores destacados pelos autores como os mais relevantes, entre as diversas dificuldades encontradas no relacionamento entre fornecedores e clientes. Uma abordagem com excesso de monitoramento, pelo cliente, na fase inicial do projeto causa receio ao fornecedor em perder o controle do projeto ou do serviço prestado.

Leite (1997), através de uma pesquisa empírica, identificou seis dificuldades principais enfrentadas pelos fornecedores de serviço de TIC. A seguir, elas estão apresentadas em ordem decrescente de importância:

- Resistência do cliente ao processo de terceirização. A resistência não se restringe ao pessoal técnico, mas abrange também os usuários que sentem uma perda de seu poder.
- Resistência a mudanças internas. A terceirização precisa ser acompanhada de mudanças internas. Boa parte dos clientes não assume essa responsabilidade, dificultando o bom andamento dos serviços prestado pelo fornecedor.
- Despreparo do cliente para a terceirização. A integração das duas equipes pode ser um obstáculo. Às vezes não age como um co-participante de uma parceria, não atribui claramente as responsabilidades ao seu pessoal e carece de comprometimento. Frequentemente não tem uma metodologia de trabalho e não se planeja.
- Imprecisões na especificação do serviço a ser prestado. Acontecem principalmente por falhas de comunicação, indisponibilidade de dados e por vezes má vontade.
- Pressões políticas do cliente. Envolve disputas internas na organização do cliente, que podem variar desde a discussão sobre o benefício da terceirização até o uso político do processo para beneficiar ou prejudicar determinado executivo.
- Excesso de expectativas do cliente. Em alguns casos, não obstante os esforços do fornecedor, o cliente permanece com a sensação de que suas expectativas não foram atingidas. Como consequência, o cliente pode querer aumentar o escopo inicial do projeto, insistir em manter o prazo e orçamento inicial, entre outras ações.

TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇO DE TIC: UMA AVALIAÇÃO SOB O PONTO DE VISTA DO FORNECEDOR

Outro autor que identificou os problemas envolvidos com a terceirização foi Greaver (1999). Ele classificou os problemas em três categorias:

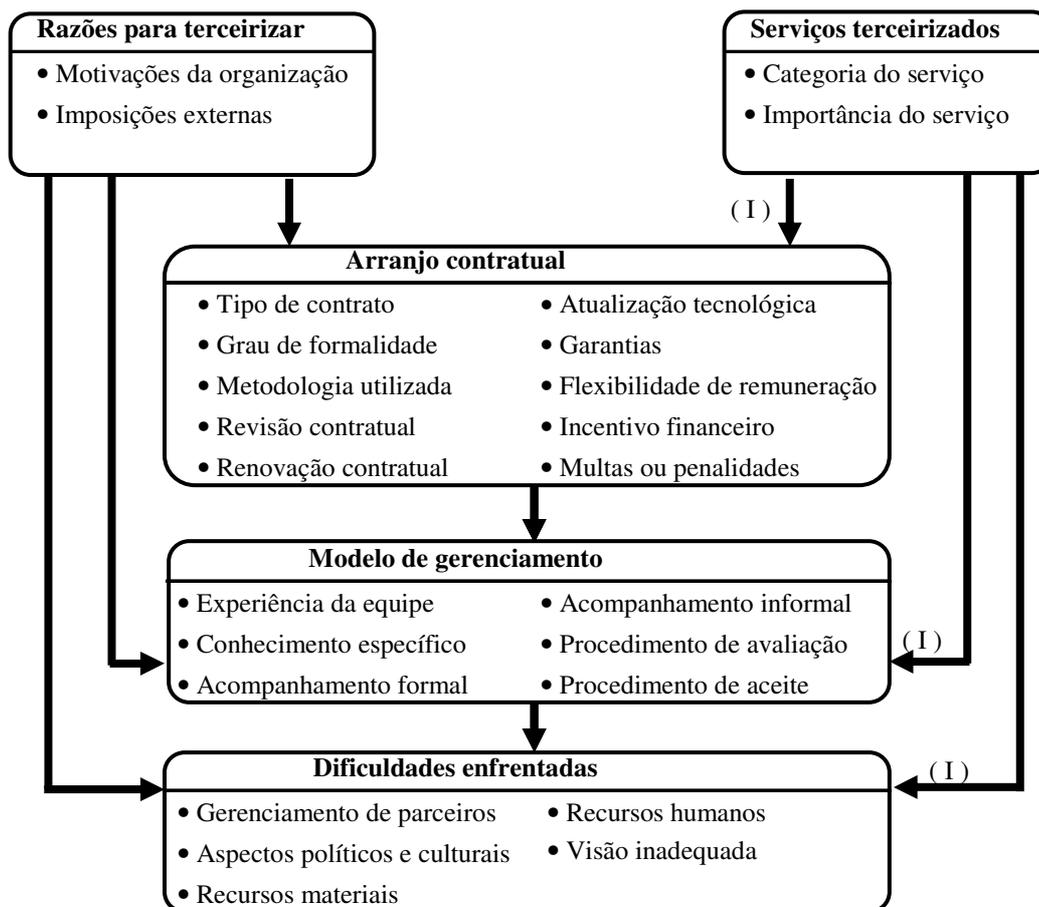
- Recursos humanos. Os problemas desta categoria têm uma grande variedade de causas: perda de pessoas, desempenho insuficiente, problemas de relacionamento e trabalho em equipe, entre outros.
- Processo. Problemas relacionados a processos geralmente têm origem na configuração da operação, ou seja, em como a responsabilidade, a autoridade, a tomada de decisão e as atividades são definidas.
- Tecnologia. Geralmente relacionadas à aquisição, implantação e manutenção de equipamentos e sistemas.

Uma vez que os problemas têm raízes tanto por parte do fornecedor como por parte do cliente, eles devem ser endereçados pelo compartilhamento de responsabilidades, através de três níveis de atenção: membros da equipe, gerentes e conselho de supervisão.

3. Modelo de Referência

O modelo de referência foi elaborado a partir das pesquisas de Prado e Takaoka (2006a). Ele é composto por construtos, variáveis e relações de influência entre os construtos. O modelo está esquematizado na figura 1 e foi utilizado com o objetivo de servir como um guia no estudo

Figura 1 – Modelo de referência para a pesquisa.



Legenda: (I) – Relações analisadas nesta pesquisa.

Fonte: próprio autor.

dos arranjos contratuais, modelos de gerenciamento e dificuldades encontradas nos serviços terceirizados de TIC. Com o objetivo de estabelecer uma definição conceitual que permita a operacionalização e mensuração das variáveis foram definidos seis construtos. O quadro 1 apresenta um resumo das variáveis de pesquisa, que foram operacionalizadas a partir dos construtos.

Quadro 1 – Resumo das variáveis de pesquisa.

TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇO DE TIC: UMA AVALIAÇÃO SOB O PONTO DE VISTA DO FORNECEDOR

Nome	Categorias
• Categoria do serviço	Infra-estrutura; sistemas; planejamento, organização e métodos (POM); e diversos
• Importância do serviço	(I) Sem importância estratégica e operacional e de porte pequeno; (II) Sem importância estratégica e operacional e de porte grande; (III) Apenas importância operacional e de porte pequeno; (IV) Apenas importância operacional e de porte grande; (V) Apenas importância estratégica e de porte pequeno; (VI) Apenas importância estratégica e de porte grande; (VII) Com importância estratégica e operacional e de porte pequeno; (VIII) Com importância estratégica e operacional e de porte grande
• Motivações da organização	(NE) nenhuma; (RC) redução de custo; (AC) acesso ao conhecimento e à tecnologia; (FC) flutuação na carga de trabalho; (PS) prestação de serviços; (AR) atividades rotineiras; (RH) gestão de recursos humanos; (GP) atividades com alto grau de particularidade; (MD) maior disponibilidade dos serviços; (SI) segurança da informação; e (OU) outras
• Imposições externas	Nenhuma; fornecedor; clientes; corporação; e outras
• Tipo de contrato	(PA) contrato padronizado; e (PE) personalizado
• Grau de formalidade	(SS) sem SLA; e (CS) com SLA
• Metodologia utilizada	(NA) não se aplica; (CL) é do cliente; (FO) é do fornecedor; e (CF) é de ambos
• Revisão contratual	(NE) nenhuma; (SC) solicitada pelo cliente; (SF) solicitada pelo fornecedor; e (CR) cláusula de realinhamento
• Renovação contratual	(NA) não se aplica; (AU) automática; e (CN) com negociação
• Atualização tecnológica	(NA) não se aplica; (NP) não previsto; e (PR) previsto
• Garantias	(SC) solicitada pelo cliente; e (SF) solicitada pelo fornecedor
• Flexibilidade de remuneração	(PF) preço fixo; (PU) preço pelo uso; e (PG) participação nos ganhos
• Incentivo financeiro	(SI) sem incentivo; e (CI) com incentivo
• Multas ou penalidades	(SM) sem multas ou penalidades; e (CM) com multas ou penalidades
• Experiência da equipe	(PO) pouca; (ME) média; e (AL) alta
• Conhecimento específico	(PO) pouco; (ME) médio; e (AL) alto
• Acompanhamento formal	(NE) nenhum; (PA) parcial (só com relatórios); e (TT) total (relatórios, reuniões, conselho etc)
• Acompanhamento informal	(NE) nenhum; (PA) parcial (só telefone); e (TT) total (telefone, almoço etc)
• Procedimento de avaliação	(NE) nenhum; (CL) elaborado pelo cliente; (FO) elaborado pelo fornecedor; e (CT) por cliente e terceiros
• Procedimento de aceite	(NA) não se aplica; (IN) informal; e (FO) formal
• Gerenciamento de parceiros	(EM) excesso de monitoramento por parte do cliente; e (CF) coordenação com outros fornecedores
• Aspectos políticos e culturais	(RC) resistência do cliente ao processo de terceirização; (RM) resistência a mudanças internas; (PP) pressões políticas do cliente; (DC) diferenças culturais; e (RC) resistência dos que preferiram o concorrente no processo de seleção
• Recursos materiais	(PC) problemas de infra-estrutura do cliente; (PP) problemas de infra-estrutura de outros parceiros; e (PF) problemas de infra-estrutura do próprio fornecedor
• Recursos humanos	(RM) rotatividade de mão-de-obra; (PR) problemas de relacionamento; e (PE) problemas de trabalho em equipe
• Visão inadequada	(DC) despreparo do cliente para a terceirização; (IE) imprecisões na especificação do serviço a ser prestado; e (EE) excesso de expectativa do cliente

Fonte: próprio autor.

4. Metodologia da Pesquisa

O estudo de caso é um método de pesquisa exploratória que não tem o objetivo de verificar hipóteses, mas sim de gerar hipótese e prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o problema de pesquisa (MATTAR, 1999). Para Yin (1988), o estudo de caso como estratégia de pesquisa se presta a esta situação e não requer controle sobre os

eventos. É também adequado ao estudo de processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações, como é o caso da contratação e posterior gerenciamento de serviços terceirizados de TIC.

Os casos selecionados para estudo representam relações de terceirização entre cliente e fornecedor e a análise foi feita sob o ponto de vista dos fornecedores, ou seja, a percepção que os fornecedores têm da opinião de seus clientes sobre os serviços terceirizados. A unidade de análise consiste na relação entre cliente e fornecedor, restrita ao arranjo contratual, ao modelo de gerenciamento e as dificuldades enfrentadas. Foi utilizado o estudo holístico de múltiplos casos, conforme Yin (1988, p.46). As evidências obtidas a partir de estudo de múltiplos casos são consideradas mais robustas. Entretanto, cada caso deve servir a um propósito específico dentro do escopo global da pesquisa. Em função disso, foram selecionadas empresas que atuam há mais de 15 anos em segmentos de mercado distintos e que possuem contratos de prestação de serviço com características singulares.

Utilizaram-se entrevistas em quatro empresas previamente escolhidas. As entrevistas foram baseadas em roteiro previamente elaborado, que procurou identificar as características organizacionais das empresas, seus mercados de atuação, as características dos arranjos contratuais, os modelos de gerenciamento dos serviços terceirizados e as principais dificuldades enfrentadas.

Foram entrevistados um total de oito profissionais, sendo dois de cada empresa. Em cada empresa buscou-se um profissional que esteve diretamente ligado ao processo de definição contratual e de gerenciamento do serviço e outro com atuação na prestação do serviço. Foram coletados dados de quatro dos principais serviços prestados por cada um dos fornecedores, o que totaliza 16 serviços analisados.

5. Apresentação e Análise dos Casos

As entrevistas foram realizadas no primeiro semestre de 2007. Os fornecedores estão localizados na região da grande São Paulo, atuam há mais de 15 anos no mercado de TIC e, portanto, possuem sólida experiência no mercado brasileiro. Em função disso foi possível comparar contratos de terceirização celebrados recentemente com outros mais antigos. A análise desses dados foi resumida em seis tópicos: descrição das empresas e dos contratos; análise das razões para a terceirização; análise dos arranjos contratuais; análise dos modelos de gerenciamento; análise das dificuldades no relacionamento; e análise geral dos serviços prestados.

5.1 Descrição das Empresas e dos Contratos

A primeira empresa analisada, doravante denominada de INFRA-A, é um fornecedor com sede em São Paulo e com filiais em outros estados. Seus serviços de TIC estão focados na área de infra-estrutura, em especial o suporte e o gerenciamento de redes, oferecendo suporte de primeiro, segundo e terceiro níveis. Ele atua há 17 anos no mercado de TIC, atendendo a empresas do setor privado e governamental. A empresa possui 62 colaboradores e tem um faturamento anual superior a R\$ 25 milhões. Os serviços prestados por este fornecedor e analisados nesta pesquisa estão descritos a seguir:

- Infra-A1. Este serviço refere-se ao gerenciamento de servidores, serviços de telecomunicação e toda a infra-estrutura de TIC do cliente. Inclui também o serviço de hospedagem. Este último é terceirizado com um *Datacenter*, porém, é transparente ao cliente.
- Infra-A2. Representa um serviço de gerenciamento de rede com suporte de terceiro nível, prestado nas dependências do cliente. Os recursos humanos do fornecedor estão alocados ao cliente em período integral.
- Infra-A3. Representa também um serviço de gerenciamento de rede, porém abrangendo o suporte de primeiro, segundo e terceiro níveis. Neste caso, o cliente não possui nenhum recurso interno para administração de serviços de rede e suporte ao usuário final. Os recursos humanos do cliente estão dedicados exclusivamente ao suporte e gerenciamento dos sistemas integrados de gestão (*ERP*) da empresa.
- Infra-A4. Serviço é semelhante ao Infra-A2 e contempla o gerenciamento de rede com suporte de terceiro nível, prestado nas dependências do cliente. Os recursos humanos do fornecedor estão alocados ao cliente em período integral.

A segunda empresa analisada, doravante denominada de INFRA-B, é um fornecedor com sede em São Paulo e com diversas filiais pelo Brasil. A empresa foi fundada há 20 anos e atua em diversos segmentos do mercado de TIC que incluem treinamento, locação de equipamento, venda de componentes e equipamentos de informática, projeto de infra-estrutura, e suporte e gerenciamento de redes. Possui cerca de dois mil colaboradores e tem um faturamento anual superior a um bilhão de reais. Ela atende a empresas do setor privado e governamental, localizadas no território nacional e no exterior. Os serviços prestados por este fornecedor e analisados nesta pesquisa estão descritos a seguir:

- Infra-B1. Trata-se da implantação de infra-estrutura de rede para acesso aos sistemas da organização através de quiosques. O cliente deste projeto é uma empresa do governo e o processo de contratação foi realizado através de licitação.
- Infra-B2. Este serviço é prestado para uma empresa do setor bancário. Trata-se de um serviço específico, o qual inclui o fornecimento de serviços de telecomunicação associado ao gerenciamento de transações bancárias em áreas distantes dos grandes centros financeiros.
- Infra-B3. Representa um serviço de gerenciamento da infra-estrutura de rede associado a serviços de segurança de acesso à rede. O cliente é uma empresa industrial do setor privado.
- Infra-B4. É um serviço semelhante ao anterior, porém com um foco maior na segurança de acesso às informações da organização. O cliente também é uma empresa industrial do setor privado.

A terceira empresa, doravante denominada de SISTEMA-A, é um fornecedor localizado na grande São Paulo e que atua há 18 anos no mercado nacional. Ao contrário dos fornecedores INFRA-A e INFRA-B, ele atua no mercado de implantação e desenvolvimento de sistemas. Possui cerca de 50 colaboradores, que geram um faturamento anual em torno de R\$ 22 milhões. Os serviços prestados por este fornecedor e analisados nesta pesquisa estão descritos a seguir:

- Sistema-A1. Este serviço constitui o suporte a um sistema integrado de gestão. Todas as filiais do cliente fazem parte do escopo deste serviço.
- Sistema-A2. Representa o projeto de implantação de um sistema integrado de gestão. Trata-se de um projeto e, portanto, ao contrário do serviço anterior, tem um prazo determinado.
- Sistema-A3. Trata-se do desenvolvimento de um sistema para atender um cliente do setor financeiro. O projeto teve a participação de um outro fornecedor, contratado pelo cliente, para ser responsável pelo gerenciamento do projeto em nome do cliente. Este fornecedor foi contratado devido a sua experiência e habilidade em gerenciamento de projetos.
- Sistema-A4. Este serviço representa a implantação de um sistema integrado de gestão em uma nova unidade adquirida pela organização cliente. O cliente já possuía o

TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇO DE TIC: UMA AVALIAÇÃO SOB O PONTO DE VISTA DO FORNECEDOR

mesmo sistema nas demais unidades.

A quarta empresa, doravante denominada de SISTEMA-B, atua há 15 anos na área de TIC. Assim como a empresa SISTEMA-A, ela opera no mercado de implantações e desenvolvimento de sistemas, porém seus clientes estão localizados exclusivamente no Estado de São Paulo. Possui 45 colaboradores e um faturamento perto de R\$ 20 milhões. Os serviços prestados por este fornecedor e analisados nesta pesquisa estão descritos a seguir:

- Sistema-B1. Este serviço constitui a implantação de um sistema integrado de gestão em uma empresa que atua no setor industrial e de serviços. Este projeto substituiu um sistema de gestão desenvolvido internamente pelo cliente.
- Sistema-B2. Representa o desenvolvimento de um sistema de automação da Área de Vendas, para atender uma empresa multinacional do setor industrial. A realização deste projeto exigiu conhecimento muito específico e o fornecedor teve de contar com forte apoio de um fabricante de software.
- Sistema-B3. Trata-se do projeto de migração de versão de um sistema integrado de gestão. O projeto foi realizado em 1999 em uma empresa industrial que atua no segmento de embalagens.
- Sistema-B4. Serviço é semelhante ao Sistema-B1 e trata da implantação de um sistema integrado de gestão em uma empresa que atua no setor de serviços, cujos principais clientes são órgãos governamentais.

5.2 Análise das Razões para a Terceirização

A tabela 1 resume as razões para a terceirização dos serviços, sob o ponto de vista dos fornecedores. A análise foi feita em três períodos. Após o ano 2000 as organizações passaram a iniciar relações de longo prazo através de contratos de curto prazo (LACITY; WILLCOCKS, 2001). Isto afetou os arranjos contratuais terceirizados e, por essa razão, as terceirizações foram analisadas em dois períodos: antes e depois de do ano 2000. Estudar as terceirizações a partir de 2005, em separado, também se mostrou interessante, pois é possível analisar terceirizações realizadas mais recentemente e que tenham sofrido influência das novas tendências do mercado de terceirização.

Tabela 1 – Razões para a Terceirização.

Razões para terceirizar	Após 2005					Após 2000 e até 2005					Até 2000					Total
	IT	MI	IM	PI	NI	IT	MI	IM	PI	NI	IT	MI	IM	PI	NI	
• Prestação de serviço	4	2	1	-	-	3	2	1	-	-	-	2	1	-	-	16
• Acesso ao conhecimento e à tecnologia	2	5	-	-	-	-	4	2	-	-	-	2	1	-	-	16
• Redução de custo	-	1	4	2	-	1	2	2	1	-	3	-	-	-	-	16
• Maior disponibilidade dos serviços	2	-	2	-	3	-	-	1	-	5	-	-	1	-	2	16
• Segurança da informação	1	1	-	-	5	-	1	1	-	4	-	1	-	-	2	16
• Atividade com alto grau de particularidade	-	1	1	3	2	-	-	-	2	4	-	-	-	1	2	16
• Atividades rotineiras	-	-	-	1	6	-	2	-	1	3	-	-	-	1	2	16
• Gestão de recursos humanos	-	-	1	-	6	-	-	1	1	4	-	-	1	-	2	16
• Flutuação na carga de trabalho	-	-	1	-	6	-	-	-	1	5	-	-	-	-	3	16
• Imposições externas	-	-	-	-	7	-	-	-	-	6	-	-	-	-	3	16

Legenda: NI - nenhuma importância; PI - pouca importância; IM - importância média;

MI - muita importância; e IT - importância total

A melhoria na prestação de serviço foi a razão mais importante para a contratação de um serviço terceirizado, segundo os quatro fornecedores, em todos os serviços contratados após 2000. Antes a principal razão era a redução de custo. O acesso ao conhecimento e a tecnologia também cresceu de importância em relação à redução de custo nos contratos mais recentes, ou seja, após 2005. Outra alteração significativa ocorreu com os fatores: maior disponibilidade de serviços e segurança da informação. A importância desses fatores era pequena até 2000, mas cresceu nos contratos após 2005.

5.3 Análise dos Arranjos Contratuais

Os arranjos contratuais apresentaram diferenças significativas quando comparado os contratos das empresas que terceirizam serviços de infra-estrutura com as que terceirizam sistemas de informação. A tabela 2 mostra que nos serviços terceirizados pelas empresas INFRA-A e INFRA-B 75,0% (6/8) dos contratos foram personalizados pelo cliente. Nas empresas SISTEMA-A e SISTEMA-B ocorreu o contrário, ou seja, 87,5% (7/8) dos contratos seguiram o padrão oferecido pelo fornecedor. As variáveis também apresentaram diferenças significativas: (a) os serviços de infra-estrutura apresentaram 62,5% (5/8) dos contratos com nível de *SLA* especificado e renovação automática, e em 75,0% (6/8) deles não houve necessidade de revisão contratual; e (b) nos serviços relacionados a sistemas de informação a situação se inverteu, ou seja, em nenhum deles teve especificação de *SLA* e de multas ou penalidades, e em 62,5% (5/8) houve necessidade de revisão contratual solicitada pelo cliente.

Tabela 2 – Características dos Arranjos Contratuais.

TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇO DE TIC: UMA AVALIAÇÃO SOB O PONTO DE VISTA DO FORNECEDOR

Características do arranjo contratual	Contratos															
	Infra-A1	Infra-A2	Infra-A3	Infra-A4	Infra-B1	Infra-B2	Infra-B3	Infra-B4	Sistema-A1	Sistema-A2	Sistema-A3	Sistema-A4	Sistema-B1	Sistema-B2	Sistema-B3	Sistema-B4
Tipo de contrato	PE	PE	PE	PE	PE	PE	PA	PA	PA	PA	PE	PA	PA	PA	PA	PA
Grau de formalidade	CS	SS	CS	CS	CS	CS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS
Metodologia utilizada	FO	FO	FO	CF	FO	FO	FO	FO	FO	FO	CF	FO	FO	FO	FO	FO
Revisão contratual	NE	NE	NE	NE	CR	CR	NE	NE	NE	SC	SC	SC	NE	SC	SC	NE
Renovação contratual	NA	AU	AU	CN	NA	AU	AU	AU	AU	NA						
Atualização tecnológica	PR	NA	NP	NA	NP	NP	NA	NA	PR	NA	NA	NA	NA	NA	PR	NA
Garantias	CG	SG	CG	SG	CG	CG	SG	SG	CG	SG	CG	SG	SG	SG	SG	SG
Flexibilidade de remuneração	PF	PF	PF	PF	PF	PU	PF	PF	PU	PF						
Incentivo financeiro	SI	CI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI						
Multas ou penalidades	CM	SM	SM	SM	CM	CM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM

Legenda: a descrição das categorias está apresentada no quadro 1.

Algumas características foram comuns à maioria dos arranjos contratuais, independente do fornecedor ou tipo de serviço prestado. Como regra geral, a metodologia adotada na prestação desses serviços provém do fornecedor, a remuneração é com base em valores fixos e sem incentivo financeiro adicional. As multas ou penalidades atribuídas, formalmente pelo contrato, a problemas de desempenho ou não-cumprimentos do fornecedor só ocorreram em 18,8% (3/16) dos casos.

5.4 Análise dos Modelos de Gerenciamento

A tabela 3 mostra que todos os contratos possuem um acompanhamento informal realizado por telefone, em almoços, reuniões ou conversas informais. Por outro lado, o acompanhamento formal apesar de existir em todos os contratos é feito de forma parcial em 50,0% (8/16) dos casos, independente do serviço ou fornecedor contratado. Boa parte desse acompanhamento formal está prevista e tem origem nas metodologias implantadas pelos fornecedores. A experiência e o conhecimento da equipe de TIC das organizações clientes também não apresentou diferenças significativas entre os serviços relacionados à infraestrutura e os relacionados a sistemas de informação.

Surgiram diferenças significativas associadas aos procedimentos de avaliação. Nos serviços de infra-estrutura foram adotados, em todos os casos, procedimentos de avaliação sugeridos pelo fornecedor. Nos serviços relacionados a sistemas de informação ocorreu o contrário, ou seja, 62,5% (5/8) dos procedimentos foram sugeridos ou exigidos pelo cliente. Os procedimentos formais de aceite do serviço existem em todos os serviços em que se aplica esse procedimento. Em 75,0% (6/8) dos casos em que se aplicam os procedimentos de aceite,

eles são formais.

Tabela 3 – Características do Gerenciamento.

Características do gerenciamento	Contratos															
	Infra-A1	Infra-A2	Infra-A3	Infra-A4	Infra-B1	Infra-B2	Infra-B3	Infra-B4	Sistema-A1	Sistema-A2	Sistema-A3	Sistema-A4	Sistema-B1	Sistema-B2	Sistema-B3	Sistema-B4
Experiência da equipe	PO	PO	ME	AL	AL	AL	ME	ME	AL	ME	AL	AL	PO	AL	PO	PO
Conhecimento específico	PO	PO	ME	ME	PO	AL	PO	PO	ME	ME	AL	ME	PO	ME	PO	PO
Acompanhamento formal	TT	PA	TT	PA	TT	TT	PA	PA	PA	TT	TT	TT	PA	TT	PA	PA
Acompanhamento informal	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT	TT
Procedimento de avaliação	FO	FO	FO	FO	FO	FO	FO	FO	CL	CL	CT	CL	CL	CL	FO	FO
Procedimento de aceite	NA	NA	NA	NA	FO	NA	NA	NA	NA	FO	FO	FO	FO	FO	IN	IN

Legenda: a descrição das categorias está apresentada no quadro 1.

5.5 Análise das Dificuldades no Relacionamento

A tabela 4 mostra que os aspectos políticos e culturais representaram a maior dificuldade enfrentada pelos serviços terceirizados. Entretanto, os serviços terceirizados relacionados a sistemas de informação enfrentaram mais dificuldades do que os serviços de infra-estrutura. Enquanto os serviços relacionados a sistemas de informação tiveram 12 (7+5) dificuldades muito e totalmente importantes no processo de terceirização, os serviços de infra-estrutura tiveram apenas 8 (5+3).

Tabela 4 – Dificuldades no Relacionamento.

Dificuldades enfrentadas	Infra-estrutura					Sistemas de Informação					Total
	IT	MI	IM	PI	NI	IT	MI	IM	PI	NI	
• Aspectos políticos e culturais	3	2	-	2	1	4	1	-	1	2	16
• Visão inadequada	-	-	1	3	4	2	2	1	-	3	16
• Recursos humanos	1	-	1	-	6	1	1	-	1	5	16
• Recursos materiais	1	-	2	-	5	-	-	1	-	7	16
• Gerenciamento de parceiros	-	1	-	-	7	-	1	-	-	7	16
Total	5	3	4	5	23	7	5	2	2	24	80

Legenda: NI - nenhuma importância; PI - pouca importância; IM - importância média; MI - muita importância; e IT - importância total

Enquanto os serviços de sistemas de informação apresentaram mais dificuldades relacionadas à visão inadequada do cliente, os de infra-estrutura tiveram mais dificuldades com recursos materiais. Os recursos humanos e gerenciamento de parceiros apresentaram

TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇO DE TIC: UMA AVALIAÇÃO SOB O PONTO DE VISTA DO FORNECEDOR

dificuldades semelhantes para ambos os tipos de serviço.

5.6 Relação entre as Características Analisadas

As características avaliadas nesta pesquisa estão resumidas no quadro 2. Foi possível distinguir dois tipos de serviços com características distintas: serviços relacionados à infraestrutura e serviços relacionados a sistemas de informação. O primeiro tipo de serviço tende a gerar contratos personalizados com maior grau de formalidade. São contratos que geralmente têm renovação automática e não precisam de revisão contratual durante o período de vigência. O modelo de gerenciamento difere apenas em relação aos procedimentos formais de avaliação que seguem metodologia implantada pelo fornecedor. Esse modelo de relacionamento enfrenta, na maioria das vezes, apenas dificuldades relacionadas às pressões políticas da organização cliente.

Quadro 2 – Resumo das características dos serviços.

Fornecedor	Arranjo contratual	Modelos de gerenciamento	Dificuldades enfrentadas
INFRA	Contratos personalizados; com maior grau de formalidade; renovação automática; sem revisão contratual	Clientes seguem o procedimento formal de avaliação previsto na metodologia implantada pelo fornecedor	Dificuldades enfrentadas restringem-se a pressões políticas da organização cliente
SISTEMA	Contratos padronizados; com menor grau de formalidade e sem SLA; com revisão contratual; e sem multas e penalidades	Possuem procedimento formal de avaliação sugeridos ou exigidos pelo cliente	Apresenta dificuldades relacionadas à imprecisão na especificação do serviço e resistência à mudança por parte do cliente

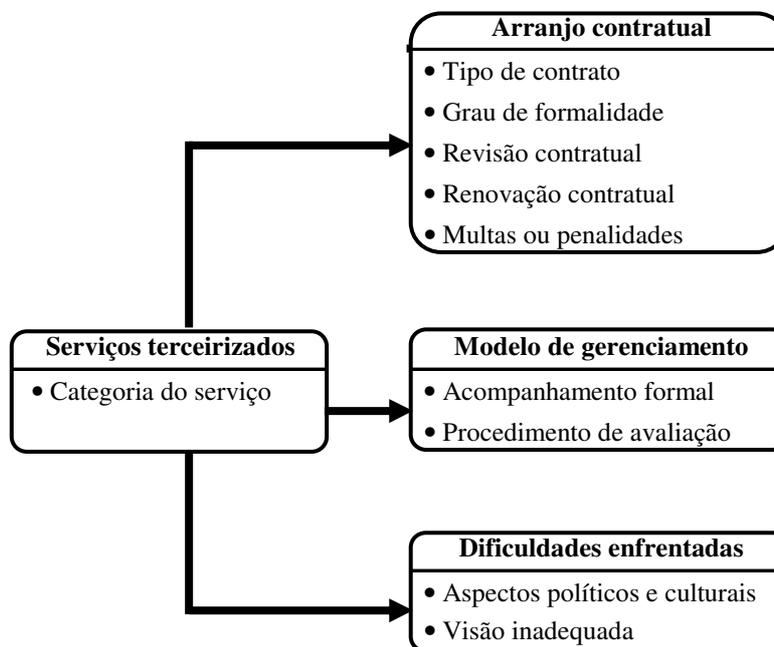
Por outro lado, os serviços terceirizados relacionados a sistemas de informação tendem a gerar contratos padronizados com menor grau de formalidade, sem *SLA* e que acabam por gerar revisões contratuais durante o período de vigência. São baseados em software e não apresentam multas e nem penalidades. O modelo de gerenciamento se destaca por apresentar procedimento de avaliação sugerido ou exigido pelo cliente. Esse modelo de relacionamento acaba por enfrentar dificuldades relacionadas à imprecisão na especificação do serviço, bem como à resistência a mudanças. Em termos gerais, apresentam maiores dificuldades na prestação do serviço, se comparados com serviços terceirizados de infra-estrutura.

6. Conclusão

O objetivo deste trabalho foi analisar a terceirização da TIC sob o ponto de vista dos fornecedores. Para isso, conduziu-se uma pesquisa exploratória, através do estudo de caso de quatro fornecedores de serviços de TIC, onde foram analisados 16 serviços terceirizados. A pesquisa tem limitações das quais podem ser destacadas: (a) o método de estudo de caso é uma estratégia de pesquisa adequada ao estudo de eventos contemporâneos na qual se deseja aprofundar o estudo de determinado fenômeno, porém impede a generalização dos resultados; e (b) o levantamento adicional de dados junto aos clientes, mesmo não sendo o foco da pesquisa, teria possibilitado uma visão mais abrangente da realidade dos serviços terceirizados.

Com base no modelo de referência foram analisadas 23 variáveis. Através desta análise, foi possível identificar 9 relações entre a categoria de serviço terceirizado e as demais variáveis. Essas relações, sugeridas pela pesquisa, estão esquematizadas na figura 2.

Figura 2 – Relações identificadas entre as características associadas à terceirização.



As razões que as organizações clientes têm para terceirizar serviços de TI, sob o ponto de vista dos fornecedores, são similares às apontadas pelos próprios clientes em pesquisas anteriores. Nas pesquisas de Prado e Takaoka (2002, 2006b), que avaliaram as razões para a

TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇO DE TIC: UMA AVALIAÇÃO SOB O PONTO DE VISTA DO FORNECEDOR

terceirização sobre o ponto de vista dos clientes, as principais razões para terceirizar foram o acesso ao conhecimento e à tecnologia e a redução de custo. Nesta pesquisa, a principal razão para a terceirização foi a melhoria na prestação de serviço, seguida por acesso ao conhecimento e à tecnologia e a redução de custo. A única exceção foi a melhoria na prestação de serviços: sob ponto de vista dos fornecedores, a melhoria no serviço é a principal razão e para os clientes é a quarta principal razão.

A pesquisa mostra também que as razões para a terceirização evoluíram. A adoção cada vez maior do uso da internet pelas organizações, indivíduos e órgãos governamentais transformou as empresas em organizações mais dependentes da internet e da TIC. Como consequência, novas razões para a terceirização surgiram. Entre elas destaca-se a necessidade de maior disponibilidade dos serviços de TIC, para atender às operações da organização, e a necessidade de maiores cuidados com a segurança da informação, em especial devido aos acessos entre a organização e o seu ambiente feitos pela internet ou por serviços de telecomunicação de uso público. Essas necessidades requerem investimentos em infraestrutura e conhecimento específico, que deve ser continuamente atualizado. Por essa razão, são serviços que podem ser melhor atendidos por fornecedores especializados ou que possuem economias de escala para a prestação do serviço.

REFERÊNCIAS

AUBERT, B. A.; RIVARD, S.; PATRY, M. A transaction cost model of IT outsourcing. **Information & Management**, September, p. 1-12, 2003.

BARTHÉLEMY, J. The hard and soft sides of IT outsourcing management. **European Management Journal**, Vol 21, nº 5, Outubro, 539-548, 2003.

BERGAMASCHI, S. **Modelos de Gestão da terceirização de Tecnologia de Informação: um estudo exploratório**. 2005. Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo.

BROWN, D.; WILSON, S. **The black book of outsourcing: how to manage the changes; challenges and opportunities**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.

ELITZUR, V.; WENSLEY, A. Can Game Theory help us to understand information service

outsourcing contracts?. In L.P. Willcocks & Mary C. Lacity (Orgs). **Strategic Sourcing of information Systems: perspectives and practices**. New York: John Wiley & Sons, 1998. p.103-135.

GOLES, T.; CHIN, W. W. Information Systems Outsourcing Relationship Factors: detailed Conceptualization and Initial Evidence. **Data Base for Advances in Information Systems**, Fall, vol. 36, nº 4, p 47-67, 2005.

GREAVER II, M. F. **Strategic Outsourcing**. New York: AMA, 1999.

KLEPPER, R.; JONES, W. O. **Outsourcing information technology, systems & services**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P. **Global information technology outsourcing**. England: John Wiley & Sons, 2001.

LACITY, Mary C.; HIRSCHHEIM, Rudy. **Information system outsourcing: myths, metaphors and realities**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

LEE, J. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. **Information & Management**, nº 38, p. 323-335, 2001.

LEE, J.; KIM, Y. G. Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation. **Journal of Management Information Systems**, vol 15, nº 4, p 29-61, 1999.

LEITE, J. C. Terceirização em Informática sob a Ótica do Prestador de Serviços. **Anais do 21º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**. Rio das Pedras (RJ), 1997.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**, 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MC FARLAN, F. W.; Nolan, R. L. How to manage on IT outsourcing alliance. **Sloan Management Review**. Winter, p. 9-23, 1995.

OZA, N.; HALL T.; RAINER, A.; GREY, S. Critical Factors in Software Outsourcing – A Pilot Study. **Data Base for Advances in Information Systems**, November, p 67-71, 2004.

REAd – Edição 64 Vol 15 Nº 3 setembro-dezembro 2009

TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇO DE TIC: UMA AVALIAÇÃO SOB O PONTO DE
VISTA DO FORNECEDOR

POPOO, L.; LACITY, M. C. The normative value of transaction cost economics: what manager have learned about TCE principles in the IT context. In HIRSCHHEIM, R; ARMIN, H.; DIBBERN, J. **Information Systems Outsourcing: enduring themes, emergent patterns and future decisions**. Berlin: Spring-Verlag, 2002.

PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. Arranjos Contratuais na Terceirização de Serviços de TI em Organizações do Setor Privado. **Anais do 30º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**. Salvador, 2006a.

_____. Terceirização de Serviços de TI. **Anais do 3º Congresso Anual de Tecnologia de Informação**. São Paulo: Escolas de Administração de Empresas de São Paulo, 2006b.

_____. Os Fatores que Motivam a Adoção da Terceirização da Tecnologia de Informação: uma Análise do Setor Industrial de São Paulo. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 6, nº 3, Setembro/Dezembro, p.129-147, 2002.

SHEPARD, A. Outsourcing IT in a Changing World, **European Management Journal**, Vol.17, No.1, p. 64-84, 1999.

SMITH, K.L.; SMITH, D.; STRINGER, C. **Managing the Outsourcing Relationship**. Sydney: UNSW, 2000.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. California: Sage Publication Inc, 1988.