

Área Temática: Gestão da Tecnologia Informação

Título do Trabalho: Um Estudo sobre a Evolução da Terceirização da TIC no Brasil sob o Ponto de Vista dos Fornecedores

**AUTORES**

**EDMIR PARADA VASQUES PRADO**

Universidade de São Paulo  
eprado@usp.br

**MARCELO LUIS DELMONICO RAVAGNANI**

Oracle  
marcelo.ravagnani@uol.com.br

**MARCIO COUTRIN**

Oracle  
marcio.coutrin@oracle.com

**Resumo**

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a terceirização da Tecnologia de Informação e Comunicação ao longo do tempo, sob o ponto de vista dos fornecedores. Ela abrange organizações do setor privado, localizadas no Brasil, e que atuam há mais de 20 anos no mercado de serviços de Tecnologia de Informação e Comunicação. A pesquisa representa um estudo exploratório abordando as razões para terceirizar, as características dos arranjos contratuais e as dificuldades enfrentadas pelos fornecedores na prestação do serviço. Utilizou-se o método de estudo de caso múltiplo, que foi aplicado em seis organizações fornecedoras de serviços de Tecnologia de Informação e Comunicação. Em cada uma das organizações foram avaliados quatro serviços terceirizados, totalizando vinte e quatro unidades de análise. Os dados foram coletados através de entrevistas baseadas em roteiro previamente elaborado, e aplicadas a profissionais que estiveram diretamente envolvidos no processo de definição contratual e de gerenciamento do serviço. A pesquisa aprofundou o conhecimento sobre a evolução da terceirização no Brasil em relação aos aspectos de razões para a terceirização, arranjos contratuais e dificuldades enfrentadas no relacionamento terceirizado.

**Palavras chave:** Terceirização, Tecnologia de Informação, Arranjos Contratuais.

**Abstract**

This research aims to analyze the ICT (Information and Communications Technology) outsourcing over time, from the point of view of suppliers. It covers Brazilians private sector organizations that are in the ICT services market for over 20 years. The research represents an exploratory study addressing the reasons for outsourcing, the characteristics of the contractual arrangements and the difficulties faced by suppliers in providing the service. We used the case study method, which was applied in six ICT services providers. In each provider were evaluated four outsourced services, totaling 24 units of analysis. Data were collected through interviews and applied to professionals who were directly involved in the contractual definition and management of the service. The research has deepened our understanding of the evolution of outsourcing in Brazil.

**Key words:** Outsourcing, Information Technology, Contractual Arrangements.

## 1 Introdução

Durante a década de 1990 a prática da terceirização da TIC foi amplamente adotada pelas organizações num ritmo sem precedentes (AUBERT et al., 2003; BARTHÉLEMY, 2003; LEE, 2001). Na década de 2000, o crescimento da adoção da terceirização continuou 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 (GOLES; CHIN, 2005; PRADO; TAKAOKA, 2006a). Nesta época, ocorreu o surgimento de novos produtos e serviços de TIC 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 exigiu o desenvolvimento de relacionamentos e novas formas de contratação, que incentivaram relações de parceria e aumentaram a flexibilidade dos acordos, e ao mesmo tempo garantiram bons níveis de qualidade e produtividade.

O processo de adoção da terceirização da TIC continua se expandindo na década atual. Serviços de maior valor agregado e formas mais sofisticadas de terceirização, como a Computação em Nuvem, têm conquistado cada vez mais as organizações clientes. Dentro desse cenário, o objetivo geral deste artigo é analisar a evolução da terceirização de serviços de TIC sob o ponto de vista do fornecedor. Essa análise foi realizada considerando a evolução ao longo do tempo de três aspectos diferentes: (1) razões para a terceirização; (2) arranjos contratuais; e (3) dificuldades enfrentadas no relacionamento.

## 2 Fundamentação Teórica

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.

A fundamentação teórica desta pesquisa está baseada em três tópicos: razões para a terceirização; arranjo contratual; e principais dificuldades enfrentadas.

### 2.1 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:

a) **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;

b) **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;

c) **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;

d) **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;

e) **Atividades Rotineiras.** Este fator representa as motivações por terceirizar as atividades rotineiras executadas pela Área de TIC;

f) **Gestão de Recursos Humanos.** Neste fator estão as motivações ligadas às dificuldades em recrutar e gerenciar os recursos humanos da Área de TIC;

g) **Atividades com Alto Grau de Particularidade.** Este fator representa as motivações das organizações em terceirizar as atividades que possuem alta particularidade e baixa frequência;

h) **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;

i) **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;

j) **Imposições Externas.** Representa as imposições ou pressões externas à organização, geralmente proveniente de fornecedores, clientes ou da corporação à qual a organização pertence.

## 2.2 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:

a) **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;

b) **Compra Recíproca de Ações.** A compra recíproca de ações busca unir mais os parceiros;

c) **Multi-fornecimento.** Visa terceirizar os serviços para mais de um fornecedor, através de uma aliança única, ou pela criação de uma nova empresa;

d) **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;

e) **Co-fornecimento.** O fornecedor é remunerado pelo melhor desempenho obtido pelo cliente;

f) **Processos de Negócio.** Trata-se de uma extensão do escopo da terceirização da TIC, terceirizando o processo de negócio como um todo;

g) **Empresa Independente.** A ideia 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:

a) **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;

b) **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;

c) **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, 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).

### 2.3 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:

a) **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;

b) **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;

c) **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:

a) **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;

b) **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;

c) **Despreparo do cliente para a terceirização.** A integração das duas equipes pode ser um obstáculo. Às vezes não age como um coparticipante 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;

d) **Imprecisões na especificação do serviço a ser prestado.** Acontecem principalmente por falhas de comunicação, indisponibilidade de dados e por vezes má vontade;

e) **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;

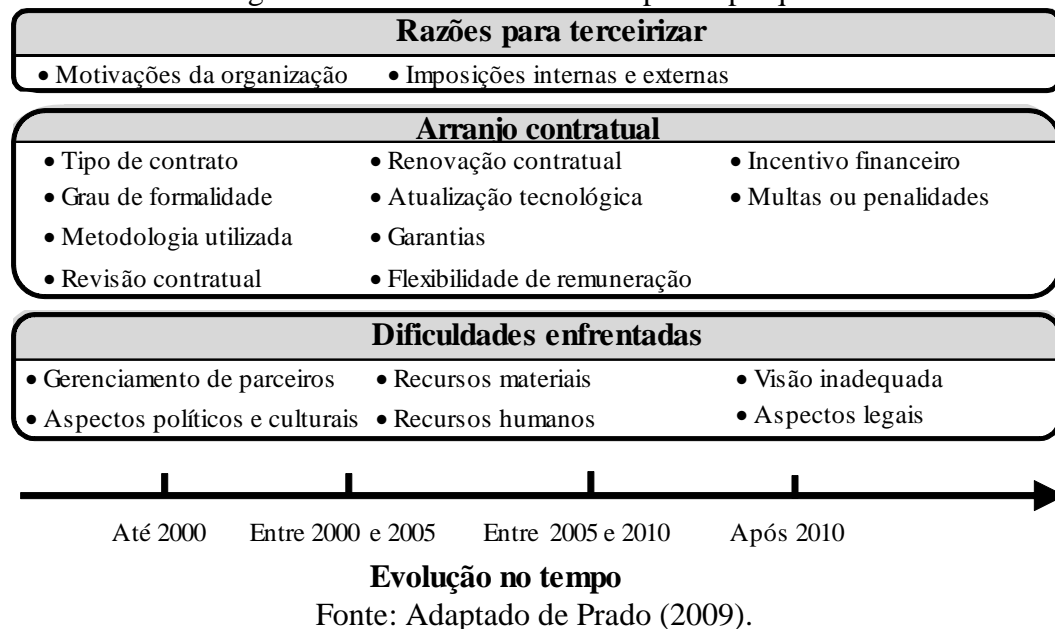
f) **Excesso de expectativas do cliente.** Em alguns casos, não obstante os esforços do fornecedor, o cliente permanece com a sensação de que suas expectativas não foram atingidas. Como consequência, o cliente pode querer aumentar o escopo inicial do projeto, insistir em manter o prazo e orçamento inicial, entre outras ações.

### 3 Modelo de Referência

O modelo de referência foi elaborado a partir da pesquisa de Prado (2009). Ele é composto por construtos e variáveis. O modelo está esquematizado na Figura 1 e foi utilizado como um guia no estudo das razões para a terceirização, dos arranjos contratuais e das dificuldades encontradas nos serviços terceirizados de TIC. Com o objetivo de estabelecer uma definição conceitual que permita a operacionalização e mensuração das variáveis foram



Figura 1 – Modelo de referência para a pesquisa.



Quadro 1 – Resumo das variáveis de pesquisa.

Nome	Categorias
• Motivações	(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; e (SI) segurança da informação
• Imposições	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	(SG) sem garantias; e (CG) com garantias
• 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
• 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 infraestrutura do cliente; (PP) problemas de infraestrutura 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.

definidos três construtos. O Quadro 1 apresenta um resumo das variáveis de pesquisa, que

foram operacionalizadas a partir dos construtos.

#### **4 Método da Pesquisa**

O estudo de caso é um método de pesquisa que permite ao pesquisador gerar hipótese e aumentar o conhecimento sobre o problema de pesquisa. Para Yin (2005), 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 (YIN, 2005). 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 20 anos em segmentos de mercado distintos e que possuem contratos de prestação de serviço com características singulares.

Utilizaram-se entrevistas em seis 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 dez profissionais. 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 24 serviços analisados.

#### **5 Apresentação e Análise dos Casos**

As entrevistas foram realizadas no primeiro semestre de 2007 e no primeiro semestre de 2012. Trata-se, portanto, de um estudo longitudinal. Os fornecedores atuam há mais de 20 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 quatro tópicos: descrição das empresas e dos serviços terceirizados; análise das razões para a terceirização; análise dos arranjos contratuais; e análise das dificuldades no relacionamento.

##### **5.1 Descrição das Empresas e dos Serviços Terceirizados**

As seis empresas analisadas possuem sede na grande São Paulo. Os dados de cada uma delas encontram-se apresentados na Tabela 1. Foram selecionados quatro serviços de cada empresa:

- a) Infra\_A1. Gerenciamento de servidores, serviços de telecomunicação e toda a infraestrutura de TIC do cliente, incluindo também o serviço de hospedagem;
- b) Infra\_A2. Gerenciamento de rede com suporte de terceiro nível. Os recursos humanos do fornecedor estão alocados no cliente em período integral;
- c) Infra\_A3. Gerenciamento de rede com suporte de primeiro, segundo e terceiro níveis. Os recursos humanos do cliente estão dedicados ao gerenciamento do ERP;
- d) Infra\_A4. Semelhante ao Infra-A2 e contempla o gerenciamento de rede com

suporte de terceiro nível, prestado nas dependências do cliente;

e) Infra\_B1. Implantação de infraestrutura de rede para acesso aos sistemas da organização através de quiosques;

f) Infra\_B2. Fornecimento de serviços de telecomunicação associado ao gerenciamento de transações bancárias em áreas distantes dos grandes centros financeiros;

g) Infra\_B3. Gerenciamento da infraestrutura de rede associado a serviços de segurança de acesso à rede;

h) Infra\_B4. Semelhante ao Infra\_B3, porém com foco maior na segurança de acesso às informações da organização;

Tabela 1 – Características das Empresas.

Empresa	Características				
	Tempo no mercado	Número de colaboradores	Faturamento anual (R\$ milhões)	Área de atuação	Produtos e serviços
INFRA_A	22	62	25	Nacional	Presta serviços de TIC na área de infraestrutura, em especial no suporte e no gerenciamento de redes, oferecendo suporte de primeiro, segundo e terceiro níveis
INFRA_B	25	2.000	1.000	Nacional e exterior	Atua em diversos segmentos do mercado de TIC que incluem treinamento, locação de equipamento, venda de componentes e equipamentos de informática, projeto de infraestrutura, e suporte e gerenciamento de redes
INFRA_C	45	8.000	19.000	Nacional e exterior	Atua em quase todos os segmentos de mercado de TI, com microcomputadores, serviços de gerenciamento de redes e infraestrutura, e também serviços de terceirização e computação em nuvem
SISTEMAS_A	23	50	22	Estado de São Paulo	Atua no mercado de implantação e desenvolvimento de sistemas
SISTEMAS_B	20	45	20	Estado de São Paulo	Atua no mercado de implantações e desenvolvimento de sistemas
SISTEMAS_C	24		500	Nacional e exterior	Comercializa produtos na área de banco de dados, aplicativos de negócio e <i>middleware</i> , e atuam também na área de hardware com servidores, unidades de armazenamento, prestando serviço de terceirização e computação em nuvem

i) Infra\_C1. Gerenciamento de servidores e rede com suporte remoto e local;

j) Infra\_C2. Gerenciamento de aplicativos e sistema operacional;

k) Infra\_C3. Implantação e gerenciamento de serviços de *helpdesk*;

l) Infra\_C4. Serviço de recuperação de desastres que oferece maior disponibilidade centro de processamento de dados do cliente;

m) Sistema\_A1. Suporte a um sistema integrado de gestão. Todas as filiais do cliente fazem parte do escopo deste serviço;

n) Sistema\_A2. Projeto de implantação de um sistema integrado de gestão. Trata-se de um projeto e ao contrário do serviço anterior, tem um prazo determinado;

o) Sistema\_A3. Desenvolvimento de sistema. O projeto teve a participação de outro fornecedor responsável pelo gerenciamento do projeto em nome do cliente;



- p) Sistema\_A4. Serviço de implantação de um sistema integrado de gestão em uma nova unidade do cliente, que já possui o mesmo sistema em outras unidades;
- q) Sistema\_B1. Implantação de um sistema integrado de gestão. O projeto substituiu um sistema de gestão desenvolvido internamente pelo cliente;
- r) Sistema\_B2. Desenvolvimento de sistema de automação da Área de Vendas. O projeto exigiu conhecimento específico e o fornecedor contou com apoio do fabricante de software;
- s) Sistema\_B3. Projeto de migração de versão de um sistema integrado de gestão. O projeto foi inicialmente implantado em 1999 em uma empresa do segmento de embalagens;
- t) Sistema\_B4. Implantação de um sistema integrado de gestão em uma empresa do setor de serviços;
- u) Sistema\_C1. Terceirização total do ambiente de processamento de dados;
- v) Sistema\_C2. Serviço de migração de plataforma;
- x) Sistema\_C3. Implantação e gerenciamento de serviços de *helpdesk*;
- y) Sistema\_C4. Serviço de armazenamento de dados.

## 5.2 Análise das Razões para a Terceirização

A Tabela 2 resume as razões para a terceirização dos serviços, sob o ponto de vista dos fornecedores. 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 antes e depois do ano 2000. A análise foi feita em quatro períodos, divididos em intervalos de cinco

Tabela 2 – Razões para a Terceirização.

Razões para terceirizar	Até 2000					Entre 2000 e 2005					Entre 2005 e 2010					Após 2010					Total
	3 serviços					6 serviços					11 serviços					4 serviços					
	IT	MI	IM	PI	NI	IT	MI	IM	PI	NI	IT	MI	IM	PI	NI	IT	MI	IM	PI	NI	
• Prestação de serviço	-	2	1	-	-	3	2	1	-	-	4	2	5	-	-	-	1	2	1	-	24
• Acesso ao conhecimento e à tecnologia	-	2	1	-	-	-	4	2	-	-	6	5	-	-	-	4	-	-	-	-	24
• Redução de custo	3	-	-	-	-	1	2	2	1	-	-	1	8	2	-	4	-	-	-	-	24
• Maior disponibilidade dos serviços	-	-	1	-	2	-	-	1	-	5	2	-	2	4	3	-	4	-	-	-	24
• Segurança da informação	-	1	-	-	2	-	1	1	-	4	1	1	-	-	9	-	2	2	-	-	24
• Atividade com alto grau de particularidade	-	-	-	1	2	-	-	-	2	4	-	1	1	7	2	-	-	-	1	3	24
• Atividades rotineiras	-	-	-	1	2	-	2	-	1	3	-	-	-	1	10	-	-	-	1	3	24
• Gestão de recursos humanos	-	-	1	-	2	-	-	1	1	4	-	-	1	-	10	-	-	-	-	4	24
• Flutuação na carga de trabalho	-	-	-	-	3	-	-	-	1	5	-	-	1	-	10	-	-	-	-	4	24
• Promover mudanças	-	-	-	-	3	-	-	-	-	6	-	-	4	2	5	-	-	2	1	1	24
• Terceirizar riscos	-	-	-	-	3	-	-	-	-	6	-	-	4	-	7	-	-	4	-	-	24
• Imposições internas	-	-	-	-	3	-	-	-	-	6	-	5	-	-	6	-	-	-	2	2	24
• Imposições externas	-	-	-	-	3	-	-	-	-	6	-	-	4	-	7	-	-	-	2	2	24

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

anos, sendo possível analisar terceirizações que tenham sofrido influência de novas tendências de mercado e de gestão da terceirização.

Até 2000 a principal razão era a redução de custo. Depois passou a ser a melhoria na prestação de serviço e atualmente é o acesso ao conhecimento e a tecnologia junto com a redução de custo. Outra mudança significativa, na década atual, foi a motivação relacionada à terceirização de riscos e à promoção de mudanças, que cresceram em importância.

### 5.3 Análise dos Arranjos Contratuais

Os arranjos contratuais apresentaram características que permaneceram semelhantes ao longo do tempo e outras características que sofreram mudanças. A Tabela 3 apresenta as características que permaneceram semelhantes ao longo do tempo, independente do fornecedor ou tipo de serviço prestado. Isso indica que as características mais comuns entre os contratos de terceirização são: (1) a metodologia utilizada ser do fornecedor; (2) as revisões contratuais são poucas, mas solicitadas pelo cliente na sua maioria; (3) as renovações contratuais são automáticas; (4) atualizações tecnológicas são prevista ou realizadas pelo próprio fornecedor; (5) preços dos contratos são fixos; e (6) não há incentivos financeiros nos contratos.

Tabela 3 – Características dos Arranjos Contratuais.

Características do arranjo contratual		Até 2000 3 serviços	Entre 2000 e 2005 6 serviços	Entre 2005 e 2010 11 serviços	Após 2010 4 serviços	Total
Tipo de contrato	PA	3	5	1	4	24
	PE	-	1	10	-	
Grau de formalidade	SS	3	3	5	-	24
	CS	-	3	6	4	
Metodologia utilizada	CL	-	-	1	-	24
	FO	3	6	7	4	
	CF	-	-	3	-	
	NA	-	-	-	-	
Revisão contratual	SC	1	2	3	-	24
	SF	-	-	2	-	
	CR	-	-	2	-	
	NE	2	4	4	4	
Renovação contratual	AU	2	2	6	4	24
	CN	-	-	1	-	
	NA	1	4	4	-	
Atualização tecnológica	NP	-	1	6	-	22
	PR	2	1	1	4	
	NA	1	4	2	-	
Garantias	SG	2	5	3	-	24
	CG	1	1	8	4	
Flexibilidade de remuneração	PF	2	6	10	-	24
	PU	1	-	1	4	
	PG	-	-	0	-	
Incentivo financeiro	SI	3	6	10	4	24
	CI	0	-	1	-	
Multas ou penalidades	SM	3	6	8	-	24
	CM	-	-	3	4	

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

Apesar dessas características comuns na maioria dos contratos, houve características que evoluíram com o tempo. O grau de formalidade dos contratos celebrados antes de 2000 não contemplavam SLA, nos serviços analisados, e passaram a fazer parte de todos os contratos após 2010. Da mesma forma, observa-se em relação às garantias e às multas ou

penalidades. Antes de 2000 havia poucos serviços terceirizados com essas características, e após 2010 todos passaram a incorporar aspectos relacionados a garantias e prever multas ou penalidades em casos de não cumprimento de cláusulas contratuais, ou de não atingir metas e desempenhos acordados.

#### 5.4 Análise das Dificuldades no Relacionamento

A Tabela 4 mostra apresenta as dificuldades no relacionamento da terceirização ao longo do tempo. Pode-se observar que há dificuldades que perderam a importância relativa ao longo do tempo, outras mantiveram sua importância, e outras ainda cresceram em importância.

Os aspectos políticos e culturais representaram a maior dificuldade enfrentada pelos serviços terceirizados até 2010 e ainda mantiveram sua importância na década atual. Por outro lado, a visão inadequada do cliente em relação ao serviço terceirizado foi uma dificuldade importante até 2005 e posteriormente passou a ter uma importância pequena. Cabe destacar ainda que duas dificuldades cresceram em importância, passando a se situar entre as mais importantes atualmente que são os aspectos legais e a manutenção e gestão de recursos humanos qualificados.

Tabela 4 – Dificuldades no Relacionamento.

Dificuldades enfrentadas	Até 2000					Entre 2000 e 2005					Entre 2005 e 20010					Após 2010				
	IT	MI	IM	PI	NI	IT	MI	IM	PI	NI	IT	MI	IM	PI	NI	IT	MI	IM	PI	NI
• Político e cultural	2	1	-	-	-	3	-	-	1	2	2	3	2	4	1	-	1	2	1	-
• Aspectos legais	-	-	-	-	3	-	-	-	-	6	-	2	2	-	7	-	2	2	-	-
• Visão inadequada	2	-	1	-	-	2	-	1	-	3	-	-	2	4	5	-	-	-	2	2
• Recursos humanos	-	1	-	-	2	1	-	-	1	4	1	1	3	1	5	-	1	2	1	-
• Recursos materiais	-	-	-	-	3	-	-	1	-	5	1	-	3	2	5	-	-	-	1	3
• Gerenciamento de parceiros	-	-	-	-	3	-	1	-	-	5	-	1	1	1	8	-	-	1	2	1

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

## 6 Conclusão

O objetivo deste trabalho foi analisar a evolução da terceirização da TIC sob o ponto de vista dos fornecedores. Para isso, conduziu-se uma pesquisa exploratória, através do estudo de caso de seis fornecedores de serviços de TIC, onde foram analisados 24 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.

As conclusões estão apresentadas em três tópicos:

a) **Razões para a 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 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, do ponto de vista dos fornecedores, a melhoria na prestação de serviços foi considerada relevante.

Na década passada a adoção cada vez maior da internet pelas organizações e sociedade tornou as empresas 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.

Na década atual outras preocupações também motivaram a adoção da terceirização. A terceirização de riscos, ou seja, o compartilhamento de riscos entre cliente e fornecedor cresceu em importância na motivação para a terceirização. A consideração do risco no processo de terceirização tem sido destacada em vários trabalhos, tais como, os de Elitzur e Wensley (1998), Lacity e Willcocks (2001), Bhattacharya et al (2003), Quélin e Duhamel (2003), entre outros.

Outra motivação que cresceu em importância na década atual foi o uso da terceirização para promover mudanças na área de TI das organizações clientes. Tal estratégia não é nova dentro do campo de sistemas de informação. O uso de sistemas de informação como agente de mudança tem sido destacado no Brasil desde a década de 1980 (BIO, 1988). Mais recentemente, o estudo da curva de aprendizado da terceirização, mostra que o último estágio, onde a organização usa a terceirização de forma mais madura, é entendido como tendo um papel transformador, promovendo mudanças corporativas e agregando mais valor para a organização (WILLCOCKS; LACITY; CULLEN, 2006). Esse papel transformador da terceirização tem motivado a terceirização.

b) **Arranjos contratuais.** Os arranjos contratuais mantiveram várias características ao longo do tempo. Entretanto, as organizações aprenderam com o processo de terceirização. Passaram a exigir contratos com maior grau de formalidade, em especial com a especificação de SLA. Além disso, passaram a exigir mais garantias e a incorporar multas e penalidades de acordo com metas de desempenho. Essa mudança nos acordos contratuais também mostra o quanto as organizações clientes se tornaram mais experientes nos processos de terceirização.

c) **Dificuldades enfrentadas.** Os aspectos políticos e culturais da relação de terceirização mantiveram, ao longo do tempo, um papel de destaque como principal dificuldade enfrentada no relacionamento. Por outro lado, duas dificuldades cresceram em importância: aspectos legais e a manutenção e gestão de recursos humanos qualificados. A primeira mostra que a complexidade tecnológica e a penetração cada vez maior da TI nas organizações e sociedade, transformando processo e relacionamentos, têm exigido maiores preocupações legais nos relacionamentos terceirizados. Um exemplo marcante na década atual, no Brasil, é o advento da Computação em Nuvem, onde o armazenamento de dados e informações de determinada organização pode estar em outro país, exigindo maior atenção a aspectos legais. A segunda dificuldade, relacionada a recursos humanos qualificados, mostra a exigência cada vez maior dos clientes de mão de obra comprovadamente qualificada para o fornecimento de serviços de TI. Isto fez crescer em volume e importância o mercado de treinamento em TI e de certificações.

O estudo da terceirização da TI ao longo do tempo é importante, pois apresenta as lições aprendidas pelas organizações na adoção da terceirização, na medida em que elas mudam seus arranjos contratuais, suas razões para terceirizar e enfrentam novas dificuldades

devido à mudanças na tecnologia e no ambiente organizacional evoluem. Como consequência, recomenda-se a elaboração de futuras pesquisas que possam, por meio de métodos quantitativos, avaliar a evolução da terceirização da TI no Brasil, obtendo resultados que possam ser generalizados para as organizações brasileiras.

### **Referência Bibliográfica**

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

BHATTACHARYA, S., BEHARA R. S., & GUNDERSEN, D. E. Business risk perspective on information systems outsourcing. *Internacional Journal of Accounting Information Systems*, 4, p. 75-93, 2003.

BIO, S. R. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1988.

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

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.

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.

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.

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.

PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. 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.

\_\_\_\_\_. 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.

PRADO, E. P. V. Terceirização de Serviço de TIC: uma Avaliação sob o Ponto de Vista do Fornecedor. REAd. Revista Eletrônica de Administração. , v.15, p.6, 2009.

QUÉLIN, B., DUHAMEL, F. Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. European Management Journal, vol 21, nº 5, outubro, p. 647-661, 2003.

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.

WILLCOCKS, L.; LACITY, M.; CULLEN, S. Information Technology Outsourcing: Fifteen Years of Learning. Working Paper Series. London School of Economics and Political Science, 2006.

YIN, Robert K. Estudo de caso planejamento e métodos. 3rd ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.