

Área Temática: **INOVAÇÃO E GESTÃO TECNOLÓGICA**

Título do Trabalho: **SOURCING DE SERVIÇOS DE TI: UM ESTUDO DE CASO DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO**

AUTORES

FULVIO CRISTOFOLI

Universidade Metodista de São Paulo - UMESP

fulviocristofoli@uol.com.br

EDMIR PARADA VASQUES PRADO

Universidade de São Paulo

eprado@usp.br

HIROO TAKAOKA

Universidade de São Paulo

takaoka@usp.br

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o *sourcing* de serviços de Tecnologia de Informação (TI). Ela abrange o setor automobilístico brasileiro, e representa um estudo exploratório abordando as razões que levam as organizações ao *outsourcing* ou *insourcing* – *backsourcing* de serviços de TI e descreve as estratégias de contratação utilizadas e a evolução do modelo de *sourcing* pela empresa. Utilizou-se o método de estudo de caso, que foi aplicado em uma organização automobilística multinacional de grande porte. A pesquisa utilizou-se de entrevistas com pessoas que ocuparam cargos de diretoria e gerência que vivenciaram todo o processo de *outsourcing*, ao longo do período de 30 anos estudado. As questões analisadas foram às razões para o *outsourcing* ou *insourcing* - *backsourcing*, as estratégias de contratação e a evolução do modelo de *sourcing*. A pesquisa aprofundou o conhecimento sobre o fenômeno do *sourcing* de serviços de TI e identificou: (1) uma evolução do modelo de *sourcing* em busca de melhores capacitações; e (2) uma relação entre o modelo de *outsourcing* total e a redução de custo como razão para a terceirização, assim como entre o modelo de *outsourcing* seletivo e a busca por melhores capacitações.

Abstract

This research aims to analyze the sourcing of services of the Information Technology (IT). It covers the Brazilian automobile industry, and represents an exploratory study addressing the reasons organizations to outsourcing or insourcing - backsourcing of IT services and describes the strategies used for recruitment and development of sourcing model of the company. It was used the case study method, which was applied to an organization of large multinational automobile. The research used up interviews with people who occupied positions of directors and management who experienced the whole process of outsourcing over the period of 30 years studied. The issues discussed were the reasons for outsourcing or insourcing - backsourcing, the strategies for recruitment and development of model of

sourcing. The search deeper understanding of the phenomenon of the sourcing of IT services and identified: (1) development of a model of sourcing in search of better training, and (2) a relationship between the model of outsourcing and the reduction of total cost as a reason for outsourcing, as well as between the model of selective outsourcing and the search for better training.

Palavras chave: *Outsourcing*; Estratégias; Tecnologia de Informação (TI)

1. Introdução

As organizações buscam provedores de serviço que realizem tarefas, as quais elas não dispõem de competência técnica necessária (SPARROW, 2003), ou ainda, buscam uma prestação de serviço melhor a um custo menor (PRADO e TAKAOKA, 2002). Entretanto, com a constante mudança no ambiente de negócios e no mercado de serviços, as decisões tomadas quanto à execução interna (*insourcing*) ou externa (*outsourcing*) de serviços podem se tornar ineficazes com o tempo na geração de valores para as organizações. Neste novo cenário, as organizações terão que equilibrar uma combinação adequada entre provedores de serviços internos e externos. Essa combinação é dinâmica e deve ser revista periodicamente em função das alterações no ambiente de negócio e no mercado de serviços. Porém, o mais importante para as organizações é aprender a realizar uma transição sem turbulências entre o *outsourcing* e o *insourcing* (REVISTA INFO CORPORATE, 2005).

Para Soares (2007), existem riscos associados às escolhas de provimento de serviços de TI, e muitos estudos têm demonstrado relacionamentos de terceirização ou parcerias que não foram bem sucedidos, onde os custos e a qualidade esperada na prestação dos serviços não foram alcançados. Nestes casos há sempre a opção de trazer o serviço terceirizado de volta para a organização (*backsourcing*). Por outro lado, não é fácil cortar os laços de uma relação de terceirização. Como consequência, muitas organizações insatisfeitas com os resultados da terceirização negociam e reorganizam seus contratos e relações ao invés de fazer o *backsourcing*, que muitas vezes é a melhor opção.

A terminologia utilizada no estudo da terceirização da TI nem sempre é clara. No âmbito deste trabalho os termos relacionados à terceirização são definidos como:

- *Outsourcing* (terceirização): é a transferência de parte ou de todo o gerenciamento dos ativos, recursos ou atividades, que não representam o negócio principal da organização, para um ou mais fornecedores.
- *Insourcing*: é o gerenciamento interno de ativos, recursos ou atividades.
- *Backsourcing*: é a transferência de serviços terceirizados para o gerenciamento interno.
- *Sourcing*: representa o quanto do trabalho total requerido para criar e entregar serviços de TI é feito internamente e o quanto é adquirido externamente.

O objetivo geral deste artigo é analisar o *sourcing* de serviços de TI. Dentro deste contexto, este artigo apresenta três objetivos específicos: (1) identificar as razões que levam as organizações ao *outsourcing* ou *insourcing* de serviços de TI; (2) descrever as estratégias de contratação e a evolução do modelo de *sourcing*; e (3) analisar a relação entre essas características.

2. Revisão Bibliográfica

Os temas abordados na literatura e que se relacionam com o *sourcing* de serviços de TI foram agrupados em quatro tópicos: razões para o *outsourcing*; estratégia de contratação;

mudanças no *outsourcing* ao longo do tempo; e modelos de *sourcing*.

2.1 Razões para o *Outsourcing*

Prado e Takaoka (2002) desenvolveram um modelo para avaliar as razões que levam as organizações ao *outsourcing* da TI. Através de um trabalho de campo envolvendo cerca de 100 empresas, e utilizando a técnica estatística de Análise Fatorial, essas razões foram resumidas em sete fatores: redução de custo; acesso ao conhecimento e a tecnologia; flutuação na carga de trabalho; prestação de serviço; atividades rotineiras; gestão de recursos humanos; atividades com alto grau de particularidade.

Uma pesquisa exploratória, utilizando um estudo de múltiplos casos, analisou seis serviços terceirizados e concluiu que as razões para a terceirização evoluíram surgindo dois fatores novos: maior disponibilidade dos serviços da TI; e segurança da informação (PRADO e TAKAOKA, 2007). Razões semelhantes para o *outsourcing* da TI podem ser encontrados em outras pesquisas (BERNSTORFF e CUNHA, 1999; KLEPPER e JONES, 1998; VIDAL 1997; WANG, 1995).

2.2 Estratégia de Contratação

A estratégia de contratação é parte importante do processo de *outsourcing*. Para Lacity e Willcocks (2001), as organizações passaram a redefinir suas estratégias de contratação em busca de agregar mais valor aos serviços terceirizados, e estão adotando novas estratégias, entre as quais se destacam:

- Valor agregado: relação é baseada no compartilhamento de riscos e de recompensas.
- 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 desempenho obtido pelo cliente.
- Processos de negócio: trata-se de uma extensão do escopo da terceirização da TI, terceirizando o processo de negócio como um todo.
- Empresa independente: a idéia é transformar um departamento interno de TI em uma empresa autônoma, ficando livre da burocracia associada a uma função de suporte.

Os mesmos autores destacam ainda, que as empresas aprenderam com as experiências de *outsourcing* e estão adotando alternativas inovadoras:

- Contrato detalhado redigido pelo cliente. As organizações passaram a anexar à carta convite do processo de seleção um contrato detalhado contendo informações necessárias para a elaboração de uma proposta.
- Serviços não cobertos pelo contrato. As organizações estão mais conscientes do risco dos serviços contratados se tornarem um monopólio do fornecedor. Em razão disso, passaram a incluir cláusulas contratuais especificando que elas podem conduzir processos de concorrência para serviços não cobertos pelo contrato.
- Flexibilização de preços. Com o objetivo de reduzir os inconvenientes dos contratos de preço fixo, as organizações criaram alguns mecanismos como: associação do preço do fornecedor ao preço de mercado; ajuste da taxa fixa à flutuação do custo; participação nos ganhos do fornecedor; e cláusulas contratuais de acompanhamento dos custos do fornecedor com definição de porcentagens de participação.
- Iniciar relações de longo prazo com contratos de curto prazo. Representa uma alternativa para evitar o risco de assumir contratos de longa duração quando há uma

incerteza significativa a respeito do sucesso da parceria.

A celebração de um contrato consome esforço, tempo e recursos, pois um bom contrato é importante para o sucesso do *outsourcing*. Entretanto, Goles e Chin (2005) afirmam que a elaboração de um contrato não é suficiente para garantir o sucesso do *outsourcing* e o relacionamento entre fornecedor e cliente desempenha um papel importante no resultado. 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.

2.3 Mudanças no *Outsourcing* ao Longo do Tempo

Prado e Takaoka (2008) realizaram um estudo longitudinal e avaliaram a evolução das razões para o *outsourcing* da TI. O trabalho de campo abrangeu 73 empresas, sendo que 31 tiveram os dados coletados em 2000 e 42 em 2005. Esta pesquisa mostrou que:

- As razões que levam as organizações a terceirizar serviços baseados em *hardware* e *software* mudaram ao longo do tempo.
- A redução de custo e o desejo de transferir atividades rotineiras para terceiros são razões que estão mais associadas a serviços baseados em *hardware* que foram terceirizados até 2000. A partir de 2000 essas razões ficaram associadas tanto a serviços baseados em *hardware* como em *software*.
- A melhoria na prestação de serviços e a segurança da informação são razões associadas aos serviços baseados em *software* e terceirizados a partir de 2000.

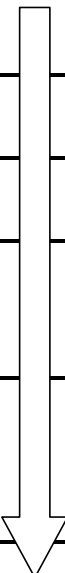
2.4 Modelos de *Sourcing*

A avaliação da decisão de *sourcing* é particularmente problemática em função da dificuldade de identificar os custos ocultos, comparar os valores internos e externos em uma base única, e da dificuldade associada à criação de um sistema efetivo de mensuração dos provedores (WILLCOCKS *et al*, 1995). Para Cohen e Young (2005), tradicionalmente existiam apenas dois modelos de *sourcing*: *insourcing* e *outsourcing*. Entretanto o aumento da competitividade, criou um gama de alternativas que reconhecem a dinâmica necessária às organizações. A Figura 1 apresenta sete modelos:

- Entrega interna: descreve o fornecimento de serviços pelo pessoal interno à organização. Possui o melhor controle de entrega de serviço, entre todas as alternativas, porém é a opção mais limitada de *sourcing* em termos de escala e processo de conhecimento.
- Serviço compartilhado: cria uma empresa para fornecer serviços para toda a organização. Oferece menores custos do que a entrega interna e a organização ainda mantém um alto nível de controle.
- Empresa independente: nesse tipo de *sourcing*, a empresa criada na opção de serviço compartilhado passa a oferecer serviços no mercado.
- Outsourcing total: trata-se do *outsourcing* tradicional, no qual a organização assina um contrato com um fornecedor único para o fornecimento de todos os serviços. Esse tipo de alternativa diminui em mercados onde a competição aumentou, porém é uma opção preferida em casos de transferência significativa de ativos e processos complexos e integrados.
- Contratante principal: representa a contratação de um único fornecedor que gerencia a entrega de serviços, que são fornecidos por múltiplos provedores.
- Consórcio: alternativa semelhante ao contratante principal, porém o cliente define quais os provedores para determinados serviços.

- Outsourcing seletivo: representa o *outsourcing* de um conjunto de atividades de TI que não excedam a 80% do orçamento da Área de TI. A Área de TI é vista como um portfólio de atividades, algumas das quais são gerenciadas internamente, outras terceirizadas (LACITY *et al*, 1995).

Figura 1 – Modelos de *Sourcing*.

Modelo de <i>Sourcing</i>	Executante	Forma contratual	Características	Acesso às melhores capacitações
Entrega interna	• Equipe interna	• Contrato de trabalho (CLT)	• Centro de custo	⊖
Serviço compartilhado	• Equipe externa	• Criação de uma nova empresa	• Centro de lucro • Ganhos de escala e redução de custo	
Empresa independente	• Equipe externa	• Criação de uma nova empresa	• Centro de lucro • Empresa passa a atuar no mercado	
<i>Outsourcing</i> total	• Equipe externa • Contrato com único fornecedor	• Contrato com empresa externa	• Maior risco • Menor complexidade de gestão	
Contratante principal	• Equipe externa • Contrato com único fornecedor	• Contrato com empresa externa • Pode acessar múltiplos fornecedores	• Acesso a melhores capacitações	
Consórcio	• Equipe externa • Contrato com único fornecedor • Sub-fornecedores do fornecedor definidos pelo cliente	• Contrato com empresa externa • Pode acessar múltiplos fornecedores	• Maior controle sobre a prestação de serviço	
<i>Outsourcing</i> seletivo	• Equipe externa • Contrato com vários fornecedores • Contratante faz a seleção e gestão dos fornecedores	• Contrato com múltiplos fornecedores	• Permite acesso às melhores capacitações aos menores preços • Mais difícil de ser gerenciada	⊕

Fonte: Adaptado de Cohen e Young (2005, p. 91).

3. Metodologia da Pesquisa

Segundo Yin (1994), existem três fatores que determinam o tipo de estratégia de pesquisa a ser utilizada: o tipo de pergunta de pesquisa; o grau de controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais; e o grau de foco em eventos contemporâneos ou históricos. Esta pesquisa busca analisar o *sourcing* de serviços de TI, através do estudo de eventos contemporâneos, que não requerem controle. Como consequência, a estratégia de estudo de caso se mostra adequada. Mais ainda, ela se mostra especialmente útil na geração e construção de teorias, onde poucos dados ou teorias existam, e permite, ao pesquisador responder, de forma flexível, a novas descobertas feitas quando da coleta de novos dados (EISENHARDT, 1989).

O estudo de caso simples se justifica quando é único, o que ocorre quando o mesmo é raro o bastante, ou quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar uma intervenção previamente inacessível à investigação científica, um caso revelador (YIN, 1994). O caso em questão se enquadra nesta situação, tratando-se de um caso de *sourcing* que: apresenta um pioneirismo dentro do setor automobilístico; foi realizada por uma empresa de

grande porte que utilizou estratégias de contratação inovadoras; e com uma experiência de 30 anos em *outsourcing*.

Recomenda-se a identificação das pessoas e da organização participantes do caso. Entretanto, são aceitas situações que esta identificação não é possível. Nesta pesquisa, por razões de sigilo não serão identificados a organização e os participantes. Destaca-se, porém, que nenhuma informação relevante ao estudo foi omitida.

4. Apresentação e Análise do Caso

A pesquisa analisa o processo de fornecimento de serviços de TI para uma empresa de grande porte do setor automobilístico brasileiro, durante um período de 30 anos. As entrevistas foram realizadas em fevereiro de 2008 com pessoas que ocuparam cargos de gerência e vivenciaram todo o processo de *outsourcing* de serviços de TI, ao longo do período estudado, identificando alterações no ambiente de negócio da empresa e sua consequência na adoção de modelos de *sourcing*. Os dados coletados nas entrevistas foram resumidos em três tópicos: descrição da empresa; histórico da terceirização da TI dentro da empresa; e análise do *sourcing*. As questões analisadas são as razões para o *outsourcing* ou *insourcing*, as estratégias de contratação e a evolução do modelo de *sourcing*.

4.1 Descrição da Empresa

A empresa analisada, doravante denominada empresa X, é uma empresa multinacional do ramo automobilístico, possuindo duas sedes mundiais e fabricas em todos os continentes. No Brasil ela possui três plantas industriais, sendo que a unidade mais antiga foi fundada há mais de 40 anos e possui atualmente cerca de 11.000 funcionários. As outras duas plantas totalizam mais de 1.700 funcionários. Em 2007 a empresa manteve a liderança de vendas no mercado interno, com 52% de participação. Seu faturamento em 2007 foi superior a R\$ 11 bilhões, envolvendo as atividades das três unidades. A empresa exporta um volume significativo e neste ano exportou mais de 19.000 unidades. O faturamento mundial foi superior a 150 bilhões de dólares.

A área de TI atualmente conta com mais de 400 colaboradores. O gasto total da Área de TI se situa entre 1 e 2% do faturamento da empresa no Brasil, ou seja, algo em torno de R\$ 200 milhões por ano. Atualmente a empresa conta com infra-estrutura da IBM além de diversos outros sistemas de baixa plataforma, possuindo sistemas de gestão desenvolvidos internamente.

4.2 Histórico da Terceirização da TI dentro da Empresa

A empresa X possui uma história de 30 anos de *outsourcing* de serviços de TI, apresentando uma variedade de modelos de *sourcing* de serviços de TI. Para uma melhor descrição desses modelos, classificou-se esse longo período de *outsourcing* em seis fases distintas, as quais se iniciaram na segunda metade da década de 70 e terminaram na primeira metade da década de 2000.

- Primeira fase. Corresponde a segunda metade da década de 70 e foi o último período em que a empresa X adotou o *insourcing* total, ou seja, todos os serviços eram fornecidos pela equipe interna de TI.
- Segunda fase. Abrange a primeira metade da década de 80. No início dessa década o Brasil vivia uma forte recessão econômica, aliada a movimentos sindicais dentro do setor automobilístico. Esse ambiente de instabilidade criava riscos à operação da organização e, em especial, ao sistema de informação da organização. Como consequência, foi criado um *Backup Center*, ou seja, um *Data Center* para servir

exclusivamente de alternativa ao processamento de dados da organização. Esse *Backup Center* foi constituído através da criação de uma nova empresa, contando com funcionários que migraram da empresa X para a nova empresa e outros contratados externamente. O *Backup Center* prestava serviço exclusivamente à empresa X.

- Terceira fase. Aproveitando o sucesso da alternativa anterior, a empresa X ampliou as operações do *Backup Center*. Foram feitos investimentos em infra-estrutura e este passou a executar todos os serviços de TI da empresa, com exceção do desenvolvimento de sistemas. Esse novo modelo permitiu uma maior autonomia à empresa criada, fazendo com que esta tivesse melhores condições para a prestação de serviço e escala para redução de custo.
- Quarta fase. Corresponde a primeira metade da década de 90. Nesse período ocorreu uma nova evolução no modelo de *sourcing*. O único serviço de TI que restava na empresa X, desenvolvimento de sistemas, foi transferido para a nova empresa, e assim todos os serviços passaram a ser prestados pelo *Backup Center*. Este passou a ter autonomia para atuar no mercado de TI, prestando serviço a outras empresas.
- Quinta fase. Abrange a segunda metade da década de 90. A matriz da empresa X, situada no exterior, determinou a unificação de todas as empresas prestadoras de serviços de TI do grupo, formando assim uma única empresa independente de classe mundial. Ao final da década de 90 esta empresa de classe mundial foi vendida para uma empresa do setor de TI. Esse novo modelo propiciou acesso a novas capacitações e também a redução de custo.
- Sexta fase. A empresa X mudou novamente seu modelo de *sourcing*. Foi feito um *insourcing* de algumas atividades de TI. Toda a parte de gestão e as atividades designadas como de inteligência do negócio passaram a ser executadas internamente. Mais ainda, passou a contratar com outros fornecedores, ou seja, deixou de ter um único e exclusivo fornecedor. Esta fase abrange a primeira metade da década de 2000.

4.3 Análise do Sourcing

Analisando o *sourcing* de serviços de TI ao longo do tempo é possível identificar uma evolução consistente nos modelos de *sourcing* adotados pela empresa X. As seis fases compõem uma evolução em busca de melhores capacitações, acesso ao conhecimento e à tecnologia. A Figura 2 associa os modelos de *sourcing* às fases analisadas na empresa X. Analisando as mudanças de fases constatou-se:

Figura 2 – Evolução do Modelo de *Sourcing* na Empresa X.

Fases analisadas na empresa X	Período de análise	Modelos de <i>Sourcing</i>	Acesso às melhores capacitações
Primeira	1975 - 1979	Entrega interna	⊖
Segunda	1980 - 1984	Serviço compartilhado	
Terceira	1985 - 1989	Serviço compartilhado (ampliação)	↓
Quarta	1990 - 1994	Empresa independente; e <i>Outsourcing</i> total	
Quinta	1995 - 1999	<i>Outsourcing</i> total	⊕
Sexta	2000 - 2004	Consórcio; e <i>Outsourcing</i> seletivo	

Fonte: desenvolvido pelos autores.

- Mudança da fase 1 para a fase 2.
 - Razões para o *outsourcing* ou *insourcing*: nesta mudança a empresa X buscou o *outsourcing* principalmente em função de obter maior segurança da informação e disponibilidade dos serviços de TI, em especial os serviços de importância

operacional, na época ameaçados pelo ambiente instável vivido no setor automobilístico. A redução de custo também representa uma das razões para a terceirização, pois na época essa preocupação permeava toda a empresa em função da recessão econômica que afetava o setor.

- Estratégia de contratação e a evolução do *sourcing*. Optou-se pelo modelo de serviço compartilhado, através da criação de uma nova empresa (*Backup Center*). A estratégia utilizada possuía três componentes: prestação de serviço exclusivamente para a empresa X; maioria dos funcionários migrou da empresa X, atribuindo maior confiança na gestão e reduzindo custos; e localização estratégica para agregar maior segurança às operações da empresa.
- Mudança da fase 2 para a fase 3.
 - Razões para o *outsourcing* ou *insourcing*: a empresa X ampliou os serviços terceirizados no *Backup Center*, buscando a redução de custo através do ganho de escala.
 - Estratégia de contratação e a evolução do *sourcing*. O modelo adotado continuou a ser o de serviço compartilhado. A estratégia utilizada de ampliação dos serviços visava também oferecer maior autonomia para o *Backup Center*, de modo que este pudesse oferecer melhores serviços.
- Mudança da fase 3 para a fase 4.
 - Razões para o *outsourcing* ou *insourcing*: a empresa X aumentou a autonomia do *Backup Center* e este passou a oferecer serviços no mercado. Ele deixou de ser um centro de custo e passou a ser um centro de lucro. A redução de custo e a maior profissionalização da Área de TI foram as razões principais para a mudança.
 - Estratégia de contratação e a evolução do *sourcing*. O modelo adotado passou a ser de empresa independente utilizando um *outsourcing* total dos serviços de TI. A estratégia incluiu a migração da área de desenvolvimento de sistemas da empresa X para a nova empresa.
- Mudança da fase 4 para a fase 5.
 - Razões para o *outsourcing* ou *insourcing*: a unificação mundial de todas as empresas prestadoras de serviço de TI da empresa X trouxe maior escala e padronização, que atribuíram melhor prestação de serviço a custos menores.
 - Estratégia de contratação e a evolução do *sourcing*. houve uma consolidação do modelo de *outsourcing* total. A estratégia foi criar uma única empresa de classe mundial que atendesse todas as unidades da empresa X e que tivesse maior escala para avaliar e implantar novas tecnologias, melhorando a vantagem competitiva da empresa X. Utilizou-se também a estratégia de utilizar recursos de outro país.
- Mudança da fase 5 para a fase 6.
 - Razões para o *outsourcing* ou *insourcing*: optou-se por um *insourcing* de determinadas atividades de TI. O objetivo era trazer de volta para a empresa X a gestão dos serviços de TI, reconhecidos como estratégicos para a empresa. Passou-se a ter mais de um fornecedor, buscando acesso a conhecimento e tecnologias que aumentem a vantagem competitiva da empresa. A redução de custo também foi um objetivo definido no processo de mudança.
 - Estratégia de contratação e a evolução do *sourcing*. Adotou-se o modelo de *outsourcing* seletivo. A estratégia era trazer a inteligência da Área de TI de volta para a empresa X, mantendo terceirizados os serviços rotineiros e padronizados, amplamente oferecidos pelo mercado de TI. Adicionalmente, se deixou de ter um fornecedor único, buscando uma composição entre múltiplos fornecedores que oferecessem melhores serviços a custo menores.

5. Conclusão

O objetivo deste trabalho foi analisar o *sourcing* de serviços de TI. Este objetivo foi atingido por meio de uma pesquisa exploratória, utilizando a estratégia de estudo de caso aplicada a uma grande organização do setor automobilístico brasileiro, que se mostrou um caso revelador. Cabe destacar, que a pesquisa capturou o passado e a evolução dos modelos de *sourcing* adotados pela organização estudada, e apesar de ter seguido com rigor o procedimento metodológico, apresenta limitações. Entre elas destacam-se a reduzida capacidade para efetuar generalizações científicas e a falta de outras fontes de informação que pudessem reduzir o viés dos pesquisadores e aumentar o rigor metodológico (YIN, 1994).

As conclusões obtidas foram resumidas em três tópicos, em função dos objetivos iniciais da pesquisa.

5.1 Razões que Levam as Organizações ao *Outsourcing* ou *Insourcing*

Os diversos modelos de *sourcing* adotados conduziram a diversas situações de *outsourcing* e de *insourcing*. Entretanto as razões para adoção desses modelos foram as mesmas ao longo dos 30 anos analisados:

- *Outsourcing*. As preocupações com redução de custo foram sempre uma constante em todos os modelos adotados confirmando outras pesquisas (BERNSTORFF e CUNHA, 1999; CORBETT, 2004; VIDAL, 1997; WANG, 1995). Entretanto, não foi a principal razão em muitos modelos. A busca por melhores capacitações, acesso ao conhecimento e à tecnologia como forma de ampliar a vantagem competitiva da organização foram as principais razões e podem ser evidenciadas em todos os modelos adotados pela organização. Isso vai ao encontro de resultados obtidos em outras pesquisas (KLEPPER e JONES, 1998; PRADO e TAKAOKA, 2006).

Insourcing: O modelo de *sourcing* mais recente adotado pela organização promoveu um *insourcing* de determinadas atividades de TI. A principal razão para essa adoção foi trazer de volta à organização o capital intelectual da área de TI. Essa iniciativa coincide com o que vem ocorrendo em muitas organizações nos últimos anos. Uma das razões para o retorno ao *insourcing*, ou seja, para o *backsourcing* dos serviços de TI, é a proteção ou o estímulo ao capital intelectual. Em setores altamente competitivos, algumas organizações preferem ter um domínio e um melhor controle sobre seu capital intelectual, que envolve não apenas conhecimentos e habilidades individuais, mas também a experiência coletiva e a capacidade de conduzir um processo de negócio internamente (REVISTA INFO CORPORATE, 2005). Essa realidade também foi constatada por Hirschheim e Lacity (2000), que destacaram que alguns casos de sucesso no *insourcing* são decorrentes do alinhamento da TI com as estratégias, fazendo com que as decisões permaneçam dentro da empresa.

5.2 Estratégias de Contratação e os Modelos de *Sourcing* Adotados

As seis fases que compõem os 30 anos estudados em relação ao *sourcing* de serviços de TI na empresa X mostram uma evolução em busca de melhores capacitações, acesso ao conhecimento e à tecnologia, conforme destacado no modelo de Cohen e Young (2005). Na busca por melhores capacitações, a organização adotou estratégias de contratação inovadoras e diversos modelos de *sourcing*:

- Estratégias de contratação. A organização estudada adotou estratégias inovadoras, como a adoção de *Backup Center* na década de 80, com o objetivo de atribuir maior segurança à informação e às operações da organização. As estratégias seguiram uma

evolução semelhante à de algumas corporações de classe mundial, que na década de 90 adotaram contratos de longa duração e *outsourcing* total, e que a partir de 2000 substituíram esses contratos por relações de longo prazo, porém iniciadas com contratos de duração menor (LACITY e WILLCOCKS, 2001).

- Modelos de Sourcing. O modelo inicial foi o de *insourcing* total. Gradativamente a organização foi migrando para modelos que incluíam o *outsourcing*. A crescente adoção do *outsourcing* culminou com a adoção do *outsourcing* total na década de 90. Entretanto, nos últimos anos a organização adotou o modelo de *outsourcing* seletivo em busca de melhores capacitações. Essa mudança de modelo coincide com a visão de Cohen e Young (2005), que atribuem ao *outsourcing* seletivo o modelo onde se obtém as melhores capacitações.

5.3 Relação entre as Características Analisadas

Uma contribuição significativa deste trabalho é ter encontrado evidências que sugerem que algumas organizações de grande porte estão mudando seu modelo de *sourcing*. A opção pelo *outsourcing* seletivo confirma a visão de Quinn e Hilmer (1994), na qual os recursos próprios da organização devem-se concentrar nas suas competências essenciais e terceirizar as atividades que não possuem uma necessidade estratégica. Essa visão é compartilhada por May (1998), que afirma que a eficácia de um processo de *outsourcing* está na identificação e retenção do que são competências, podendo ser terceirizado as atividades que não se enquadram nestas competências essenciais.

Mais ainda, foi possível identificar, no caso analisado, uma relação entre o modelo de *outsourcing* total e a redução de custo como razão para a terceirização, assim como entre o modelo de *outsourcing* seletivo e busca por melhores capacitações.

Referência Bibliográfica

BERNSTORFF, V. H. e CUNHA, J. C. O que as organizações buscam e alcançam com a terceirização da tecnologia de informação (TI). In: **XXIII ENANPAD – Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Florianópolis, 1999.

COHEN, L. e YOUNG, A. **Multisourcing: moving beyond outsourcing to achieve growth and agility**. Harvard Business School Press, 2005.

CORBETT, M. F. **The outsourcing revolution: why it makes sense and how to do it right**. EUA, Dearborn Trade Publishing, 2004.

EISENHARDT K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, vol. 14, nº 4, p. 532-550, 1989.

GOLES, T. e 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.

HIRSCHHEIM, R. e LACITY, M. **The myths and realities of information technology insourcing**. Communications of the ACM. New York, NY, USA. vol. 43, nº. 2, p. 99–107, 2000.

KLEPPER, R. e JONES, W. O. **Outsourcing information technology, systems & services**.

New Jersey, Prentice-Hall, 1998.

LACITY, M. C., WILLCOCKS, L. P. e FEENY, D. IT Outsourcing: maximize flexibility and Control, **Harvard Business Review**, maio/junho, p. 84-93, 1995.

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

MAY, A. S. **Business process outsourcing: a new test of management competence**", Career Development International, vol. 3, nº 4, p. 136-41, 1998.

O *outsourcing* atingiu seu limite? **Revista Info Corporate**. São Paulo: Editora Abril, abril 2005.

PRADO, E. P. V. e 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.

PRADO, E. P. V. e TAKAOKA, H. Terceirização de Serviços de TI. **Anais do 3º Congresso Anual de Tecnologia de Informação**. São Paulo: Escolas de Administração de Empresas de São Paulo, 2006.

PRADO, E. P. V. e TAKAOKA, H. Terceirização de Serviço de TIC: uma Avaliação sob a Ótica do Fornecedor In: **I ENADI – Encontro Nacional de Administração da Informação**, p. 1-14 (em CD), Florianópolis, 2007.

PRADO, E. P. V. e TAKAOKA, H. Um Estudo Longitudinal sobre as Razões para a Terceirização da Tecnologia de Informação. **Anais do 5º CONTECSI – Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação**. São Paulo, 2008.

QUINN, J. B. e HILMER, F. G. Strategic outsourcing. **Sloan Management Review**, Summer, p. 43-55, 1994

SOARES, P. **Abordagens e métodos para a escolha de soluções de provimento de serviços de TI: análise e comparações**. 2007. Dissertação de Mestrado, COPPE, UFRJ, Rio de Janeiro.

SPARROW, E. **Successful IT outsourcing: from choosing a provider to managing the Project**. Londres, Springer-Verlag, 2003.

VIDAL, A. G. **Terceirização: a arma empresarial**. São Paulo: Érica, 1997.

WANG, C. B. **O novo papel do executivo de informática**. São Paulo: Makron Bokks, 1995.

WILLCOCKS, L. P., FITZGERALD, G. e FEENY, D. Outsourcing IT: The strategic implications. **Long Range Planning**, vol. 28, nº 5, maio, p. 59-70, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**, 3ª ed. São Paulo: Bookman, 1994.