

TERCEIRIZAÇÃO DO SETOR DE TI: QUAIS SERVIÇOS TERCEIRIZAR E PORQUÊ

Carlos Henrique Gomes Vieira¹, Miwana Costa Cemim Diogenes¹, Vilma da Silva Santos², Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira², Paulo César Ribeiro Quinteiros²

¹ MBA em gerência de Tecnologia da Informação - Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP – Brasil – vieirach@uol.com.br; miwana@bol.com.br

² Professor do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – vilma70@gmail.com, edson@nitau.br, quinteiros@gmail.com

Resumo – A opção pela terceirização dos serviços de Tecnologia da Informação (TI) é bastante usual dentre as empresas, que atuam no mercado brasileiro, e não tem o foco dos seus negócios voltado ao setor de TI. Neste artigo será apresentada uma análise crítica sobre quais serviços de Tecnologia da Informação podem ser terceirizados. Será apresentada uma discussão sobre os conceitos e o início da terceirização, localizando a terceirização de TI dentro desse processo. A partir disso será possível avaliar quais são as áreas propensas a serem terceirizadas, quais os motivos que justificam a escolha, expondo as possíveis vantagens e desvantagens e os riscos a serem administrados para que a terceirização possa realmente agregar valor para as empresas.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação (TI), Terceirização, *Outsourcing*, Qualidade de serviços

Área do Conhecimento: Tecnologia da Informação

Introdução

Processo em constante crescimento, a terceirização não é uma modalidade nova e vem crescendo bastante também dentro da área de TI (Tecnologia da Informação). Tema bastante discutido e pesquisado, a terceirização é vista como ótima alternativa para alguns e risco desnecessário para outros. Porém a terceirização em TI vem contribuindo para produtividade, redução de custos e para a competitividade das organizações. Atualmente a maioria das organizações de médio e grande porte terceiriza algumas de suas áreas, entre elas atividades de TI. Mas para isso, é preciso se compreender todos os fatores positivos e negativos que envolvem o processo de terceirização, e onde aplicá-lo.

Metodologia da Pesquisa

O estudo se caracterizou por uma pesquisa bibliográfica exploratória em artigos e monografias publicados, com o objetivo de compreender como as empresas encaram a terceirização da Tecnologia da Informação.

Terceirização: Conceito e Início

Segundo BERNSTORFF&CUNHA (1999), A Terceirização ou *outsourcing*, consiste em transferir para uma empresa-parceira atividades não relacionadas à atividade da empresa e que possam

ser executadas pelo parceiro ficando a empresa concentrada na execução das atividades diretamente ligadas ao seu negócio. Pinheiro *apud* BERNSTORFF&CUNHA (1999) chama a atenção para a diferença entre os termos terceirização, que como citado, consiste em transferir para terceiros atividades-meio, de subcontratação ou desverticalização relacionadas com a cadeia produtiva.

Embora, segundo BERGAMASCHI (2004) existam relatos de terceirização nos séculos XVIII e XIV, foi de acordo com BERNSTORFF&CUNHA (1999), que o processo se formalizou com a terceirização, durante a segunda guerra mundial, de algumas atividades e que tinham o objetivo de aumentar a capacidade produtiva. Foi a partir da década de 80 que se intensifica o uso da terceirização de partes de atividades da empresa, para que terceiros a executem. A principal motivação para essa transferência, é a busca constante por redução de custos e por flexibilidade, e devido à globalização se tornou ainda mais intensificada.

BERGAMASCHI (2004) afirma que a terceirização em informática ocorre praticamente desde o início da história da informática, sendo que se expandiu na década de 60 com o surgimento de *birôs* responsáveis pela execução de serviços de processamento e impressão de relatórios. O autor continua expondo que na década de 80 correntes como o *downsizing* e reengenharia incentivaram a terceirização como uma maneira de redução de

custos e que essa corrente de terceirização se intensificou na década seguinte, sendo que esse crescimento pela terceirização continua e acredita-se que deve continuar crescendo.

Áreas propensas a ser terceirizadas em TI e as razões

Em relação à terceirização na área de TI, ela ocorreu naturalmente à medida que não se trata de uma atividade-fim e que de acordo com Parada *et al* (2001), muitos dos produtos e serviços de TI se tornaram *commodities* permitindo obtenção de ganho em escala utilizando-se fornecedores externos. Contudo, continuam os autores, essa terceirização deverá mais do que se preocupar apenas com custos, mas agregar valor aos negócios da organização.

Segundo Leite apud BERNSTORFF&CUNHA (1999), “os serviços mais propícios à terceirização em TI são: manutenção de equipamentos; treinamento em microinformática; programação; manutenção de sistemas; treinamento de usuários; projeto e desenvolvimento de sistemas; microfilmagem; suporte técnico em software; serviço de comunicação de dados; projeto de redes de teleprocessamento; digitação; levantamento e diagnósticos; processamento; definição de metodologias; PDI (plano diretor de informática); editoração eletrônica e a área de informática inteira”.

Razões para a escolha das áreas de TI a terceirizar

A decisão de terceirização ou não de uma determinada área de TI deverá levar em conta se a área a ser terceirizada é central ou não para a atividade-fim da organização. BERNSTORFF&CUNHA (1999) afirmam que a missão da empresa deve estar bem clara para que não ocorram dúvidas na escolha sobre o que terceirizar, os autores também apontam a necessidade de se atentar a certas competências que irão capacitar à TI continuar eficiente a longo prazo, que seriam especificamente as atividades ligadas à coordenação e controle de TI, estratégia de compras e escolha de fornecedores, administração de contratos e parceiros e projetos de inovação e inovação; elas devem ser consideradas estratégicas e relacionadas à gestão e portanto não terceirizadas.

Vantagens

São várias as vantagens apontadas pelos autores para a terceirização, PRADO&TAKAOKA (2001) destacam que além de simplesmente reduzir custos o que se busca é agregar valor para a

organização, os autores afirmam que a terceirização é estratégia-chave para responder à rápida internacionalização dos negócios, aumentar o Retorno sobre Investimentos (ROI), se manter atualizado nas evoluções tecnológicas, se diferenciar dos competidores e responder a crescente falta de profissionais qualificados na área de TI.

No estudo realizado pela Frost & Sullivan e patrocinado pela Unisys fica evidenciado que hoje a Terceirização em TI deixou de trazer apenas benefícios de redução, passando a influenciar positivamente em outros fatores que são:

- Permite focar no próprio negócio e estratégias 71%
- Reduz custos operacionais do projeto 55%
- Menos preocupação em introduzir novas tecnologias 39%
- Melhora a qualidade das funcionalidades de TI 26%
- Dá acesso a capacidades profissionais 23%
- Alinha as operações do negócio 23%
- Permite flexibilidade nos negócios 13%
- Tranquilidade de que o processo está em boas mãos 13%
- Libera Recursos Humanos 10%
- Flexibilidade para estabelecer e demandar sérios por meio de contratos 3%
- Outros 16%

Outra vantagem destacada por BERNSTORFF&CUNHA (1999) é que terceirizando TI e outras áreas de serviços da empresa (vigilância, transportes, limpeza) a empresa se torna mais enxuta, flexível e competitiva, pois ela estará focada em sua atividade central ou *core competence* (processos vitais do negócio) e que nunca deverão ser terceirizados.

Desvantagens e Riscos da Terceirização

Segundo BERNSTORFF&CUNHA (1999) os principais fatores de risco e desvantagens identificados ao se optar pela terceirização são:

- Falta de capacitação/qualificação do terceiro;
- Dificuldade com interfaces, pessoal interno que não sabe lidar com terceiros e perda de controle sobre a qualidade;
- Resistência interna do pessoal técnico;
- Perda do controle sobre os custos;
- Resistência interna dos usuários;
- Perda de controle sobre os prazos;

Cultura do terceiro não se adapta ao padrão da empresa;
Falta de idoneidade do terceiro e metas mal planejadas;
Reclamações trabalhistas;
Vazamento de informações confidenciais;
Aumento nos custos;
Processo de licitação.

Ao trazer mão-de-obra de uma empresa terceirizada para dentro da organização, o contratante vai se deparar com uma maior rotatividade dessa mão-de-obra, e não terá a certeza absoluta quanto à capacitação e qualificação da mão-de-obra contratada pela terceirizada, pois estes são fatores intimamente ligados à forma como a terceirizada lida com a sua mão-de-obra.

A dificuldade de relacionamento entre o pessoal técnico, os usuários e os funcionários da empresa terceirizada, com atitudes como sonegação de informação e indução ao erro, ou mesmo pela dificuldade da empresa terceirizada e sua mão-de-obra se adaptarem à forma de funcionar da organização, podem levar a perda de controle sobre os prazos e elevar os custos.

A mesma empresa que presta serviços para uma organização pode prestar para a outra de mesmo segmento, é necessário muita cuidado para que informações de uma organização não possam ir parar na concorrente.

Outro fator importante a considerar é a possibilidade da empresa terceirizada não cumprir o serviço de maneira adequada, por falta de mão-de-obra e/ou estrutura adequada, e isto vir a comprometer a imagem da organização. Ao se desvincular de um parceiro a empresa pode ter dificuldades de encontrar novos parceiros em que possa confiar, e provavelmente terá que realizar todo o processo de adaptação cultural destes à cultura da organização.

A diferença entre os benefícios que mão-de-obra vinda da terceirizada e os funcionários da empresa pode gerar problemas interpessoais entre os mesmos.

Conclusão

A terceirização dos serviços de TI vem sendo opção cada vez mais adotada por organizações de diversos portes e segmentos. Porém a escolha das áreas a serem terceirizadas deve ser bem estudada e o processo de terceirização deve ser bem planejado para que a organização possa usufruir e medir os benefícios. É preciso escolher com cautela que serviços terceirizar para não comprometer as informações confidenciais da empresa. A escolha da empresa terceirizada é muito importante e deve ser bem avaliada para não

comprometer a imagem da empresa, a falta de fornecimento do serviço pode implicar em perda de tempo, por consequência, dinheiro, e também influir no produto final do negócio da empresa, comprometendo assim a imagem da empresa.

É muito importante dar à empresa terceirizada todas as informações necessárias para compreender os processos da organização, os canais de comunicação devem estar sempre abertos e bom relacionamento com a empresa deve ser sempre cultivado. O entendimento das necessidades e o que se espera da empresa terceira dará a mesma a noção das expectativas da organização. Estabelecer métricas reais permite o acompanhamento dos benefícios, e ouvir a opinião do usuário previne alguns problemas futuros de adaptação.

A terceirização bem implementada possibilita às organizações direcionar seus esforços na atividade-fim da empresa, liberando-as da preocupação direta na introdução de novas tecnologias, e proporciona às organizações a flexibilidade no estabelecimento e demanda de serviços através dos contratos com terceiros. Por se tratar de um processo importante e delicado as organizações devem lançar mão de ajuda profissional externa caso percebam que não são capazes de medir com precisão os efeitos da terceirização no seu negócio.

Referências

[BERGAMASCHI, Sidnei – Modelos de Gestão de Terceirização de Tecnologia da Informação: um estudo exploratório – Tese – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo – USP, 2004, São Paulo, SP – Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17062005-075636/> Acessado em: 16/04/2008.](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17062005-075636/)

BERNSTORFF, Vitor H.; CUNHA, João C. - **O que as Organizações Buscam e Alcançam com a Terceirização em Tecnologia da Informação (TI)** - Artigo - XXIII EnANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação – 1999 – Foz do Iguaçu – PR – Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-act-10.pdf>> Acessado em: 16/04/2008.

FROST & SULLIVAN. **Fazendo o Outsourcing de TI dar certo: Os Grandes consumidores de TI na América Latina Compartilham suas Experiências e Mostram Como Ter Sucesso na Implementação do Outsourcing de TI.** 2004. Disponível: <<http://www.unisys.com.br/>>

news/imprensa/download/F&SUnisysWhitePaper.pdf
>. Acessado: 08/04/2008.

PRADO, Edmir P. V.; TAKAOKA Hiroo – Um modelo para Análise da Terceirização da Tecnologia de Informação – Artigo – V SEMEAD – Seminário em

Administração FEA-USP, 2001 - São Paulo, SP – Disponível em:
<<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/Mqi/Um%20modelo%20pra%20an%20E1lise%20da%20Terceiriza%20E7ao.pdf>> Acessado: 16/04/2008.