

**1ºCONTECSI Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação**

***21-23 de Junho de 2004 USP/São Paulo/SP - Brasil***

**Prestação de serviço, uma abordagem do contratante.**

VENANCIO, ALCIDES JUNIOR

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

MBA TI TURMA 8 - FIPECAFI – FEA/USP

## RESUMO

Esse artigo aborda os problemas enfrentados por empresas de médio e pequeno portes contratantes de serviços de terceiros na área de tecnologia da informação (TI). Escolheu-se esse tipo de empresa pois elas, em geral, têm uma estrutura enxuta de TI e a maioria delas não está satisfeita com o trabalho que suas respectivas consultorias estão prestando. Apesar do atendimento precário, não mudam de consultoria ou por fator político, ou por generalizar o serviço das consultorias de TI e continuam insistindo em ser atendidos da forma que a consultoria julga melhor. Pretende-se fornecer requisitos para que as empresas consigam analisar melhor suas consultorias para não ficarem em sua inteira dependência. E para as consultorias pretende-se fornecer base para entender o que é esperado delas e de que forma é possível melhorar. Entrevista-se empresas no mercado através de pesquisa respondida via *email* ou por telefone. Por fim, finaliza-se com a necessidade de termos mais empreendedores no país. Existem diferenças entre o administrador e o empreendedor. Percebe-se que existe muita coisa a ser feita nessa área para as consultorias melhorarem seu atendimento. São fatores básicos, mas que não podem ser deixados de lado, correndo-se o risco de perder cada vez mais clientes insatisfeitos com o trabalho realizado.

**PALAVRAS-CHAVE:** TI, Consultoria, Terceirização, Serviço, Qualidade.

## INTRODUÇÃO

No início da década de 90 com a abertura do mercado, a tecnologia espalhou-se pelas empresas de diversos portes. Antes somente as grandes corporações contavam com apoio tecnológico que tinha um custo elevado, inclusive de pessoal. Com a reestruturação de mercado e o encolhimento das equipes de tecnologia das empresas muitos profissionais foram despejados no mercado de trabalho.

Grande parte desses profissionais transformaram-se em consultores independentes ou iniciaram suas atividades empresariais, acreditando que como bons técnicos ou executivos, seriam bem sucedidos na nova fase de suas carreiras. Alguns até o são, porém a grande maioria fecha suas empresas em pouco tempo, por diversos motivos, conforme levantamento do SEBRAE-SP. Porém, o foco desse trabalho é com relação a qualidade dos serviços prestados por essas novas companhias, em especial com relação aos prazos estabelecidos.

Segundo o Princípio de Peter (PETER, 2003), essas pessoas provavelmente foram promovidas até encontrar o limite entre sua competência e incompetência.

Um fator muito ausente no dia-a-dia das empresas hoje é a atenção (DAVENPORT & BECK, 2001). A informação no mundo se duplica muito mais rapidamente do que há alguns anos atrás. Hoje em dia, uma edição de domingo do jornal americano The New York Times tem mais informação do que toda a informação gerada em todo o século XV. Acredita-se que o profissional de consultoria não ofereça a devida atenção aos problemas dos clientes ou porque não sabe discernir o que é importante ou porque é impedido por seu superior. São muitos os casos que o profissional sabe qual é a resposta a uma situação e, no entanto, não fala. Muitas vezes os documentos são mais importantes do que a finalidade para a qual foram criados.

A questão do empreendedor é um diferencial para as empresas, principalmente no Brasil, onde as pessoas são ensinadas nas escolas a administrar e não a empreender. O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização (DORNELAS, 2001). Esse deve ser o perfil da pessoa responsável pela consultoria.

## OBJETIVO

O objetivo desse trabalho é fornecer pré-requisitos para os contratantes se precaverem de más consultorias, levantando o maior número possível de variáveis que influenciam na tomada de decisão dos responsáveis pela contratação dessas empresas de tecnologia da informação e abordar os problemas enfrentados por empresas de médio e pequeno portes contratantes de serviços de terceiros na área de tecnologia da informação (TI).

Com base nesse estudo, pretende-se entender o por que do mau atendimento de grande parte das consultorias de tecnologia da informação. Segundo BERALDI & ESCRIVÃO (2000) grande parte das pequenas empresas hoje no Brasil não tem pessoal interno de tecnologia e fica inteiramente dependente das consultorias para qualquer implementação de tecnologia, seja esta nova que vai revolucionar o *modus operandi* da empresa ou uma simples melhoria em algum processo.

## JUSTIFICATIVA

Para justificar a preocupação com consultorias de pequeno e médio porte, necessitamos estudar o ambiente empresarial brasileiro e quantificar as empresas para identificarmos o volume que está sendo tratado de micro e pequenas empresas (MPE) e médias e grandes empresas (MGE).

O Brasil tem oficialmente 5.574.779 de empresas (Ministério do Trabalho, 2001), conforme a tabela a seguir:

Tabela 1: Número de empresas no Brasil

<b>Porte</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual em relação ao total</b>
Micro	5.277.308	94,67%
Pequeno	245.458	4,40%
Médio	29.579	0,53%
Grandes	22.434	0,40%

Fonte: Ministério do Trabalho (2001)

Foram considerados todos os estabelecimentos formais, que possuem registro juntos aos órgãos oficiais. Como critério de classificação foi usado o número de funcionários das empresas e por setor. A classificação quanto ao porte da empresa depende do setor em que está alocada, vide tabela 2.

Tabela 2: Critério de classificação segundo número de funcionários

<b>Porte   Tipo</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio</b>	<b>Serviço</b>
Microempresa	Até 19	Até 09	Até 09
Pequena empresa	De 20 a 99	De 10 a 49	De 10 a 49
Média empresa	De 100 a 499	De 50 a 99	De 50 a 99
Grande empresa	Acima de 500	Acima de 99	Acima de 99

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais – RAIS 2001 – MTE.

A tabela 3 representa a distribuição conforme porte e segmento da empresa.

**Tabela 3** – Distribuição de empresas por setor de atividade.

Setor /Porte	Indústria		Comércio		Serviços		Total	
	Empresas	%	Empresas	%	Empresas	%	Empresas	%
Micro	939.267	17,8	2.414.652	45,8	1.923.389	36,4	5.277.308	100
Pequena	48.314	19,7	88.941	36,2	108.203	44,1	245.458	100
Média	9.856	33,3	5.724	19,4	13.999	47,3	29.579	100
Grande	1.580	7,0	2.955	13,2	17.899	79,8	22.434	100
Total	999.017	17,9	2.512.272	45,1	2.063.490	37,0	5.574.779	100

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais – RAIS 2001 – MTE.

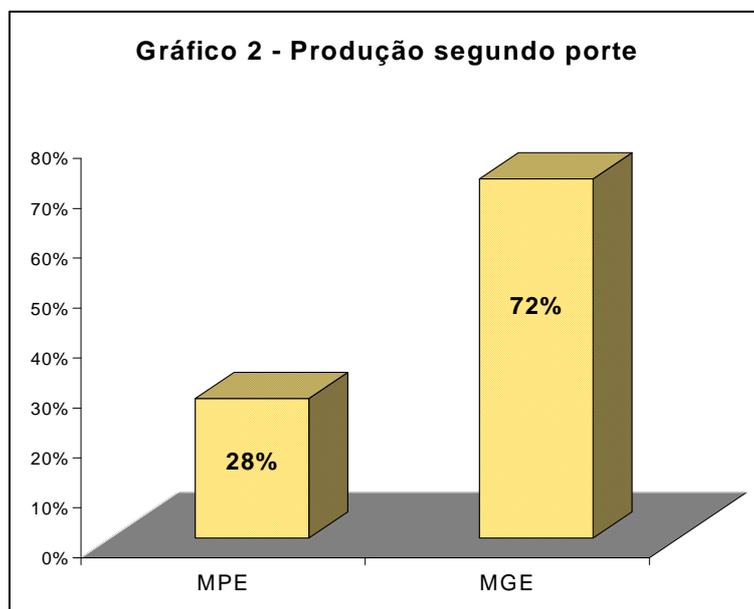
É notório que o setor de serviços corresponde ao maior percentual relativo em quase todas as classificações de empresas, porém é o setor de comércio que tem maior representação total. Ainda assim, nenhum dos dois apresenta maior participação no valor estimado de produção que em 2001 foi de R\$ 1,3 trilhão. Esse valor está representado no gráfico 1.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, 2001



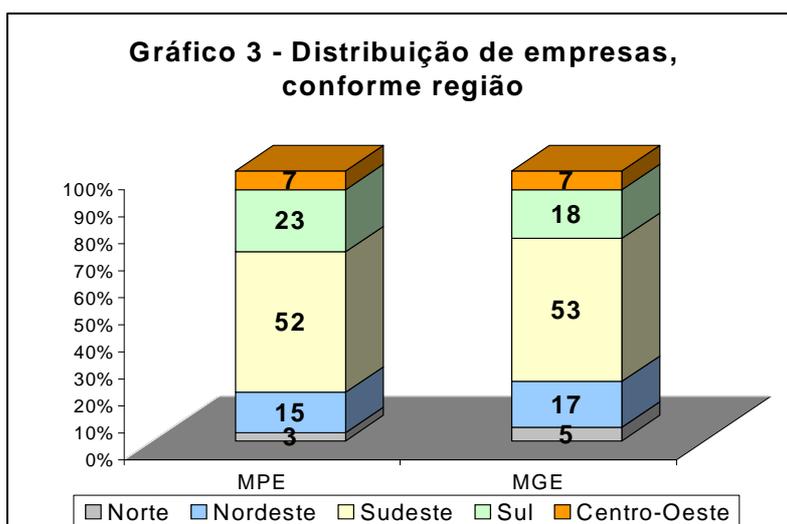
Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, 2001

Ainda sobre os dados da tabela 2, um fator muito importante precisa ser considerado. Embora as pequenas e médias representem 99,07% das empresas no Brasil, elas geram apenas 28% de toda a produção do país, conforme gráfico 2. Sobre as médias e grandes empresas isoladamente não há estatísticas.



Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, 2001

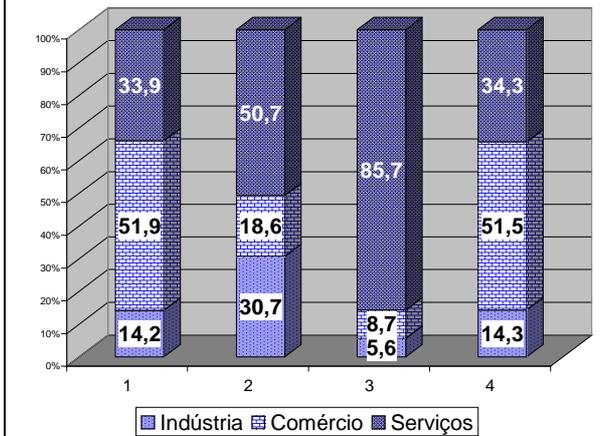
Conforme o gráfico 3, podemos analisar que a maioria das empresas, tanto micros e pequenas como médias e grandes, está na região sudeste.



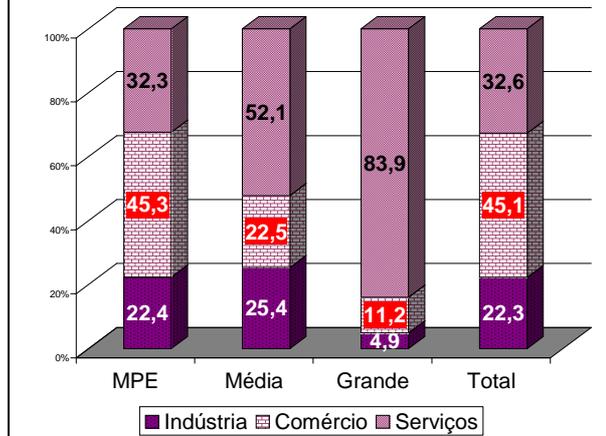
Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, 2001

Vamos analisar a distribuição das empresas por porte e região do país.

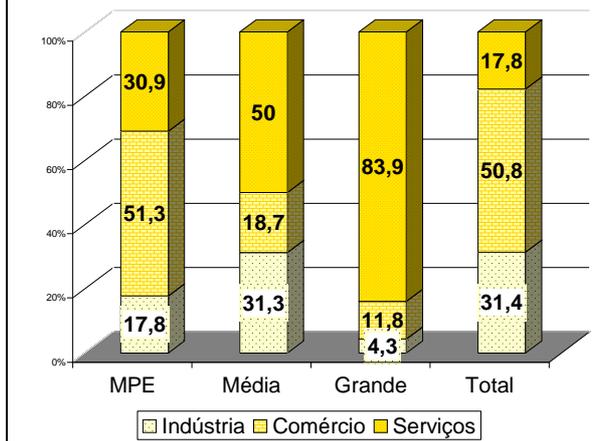
**Gráfico 4 - Região Nordeste: empresas por atividade e porte\***



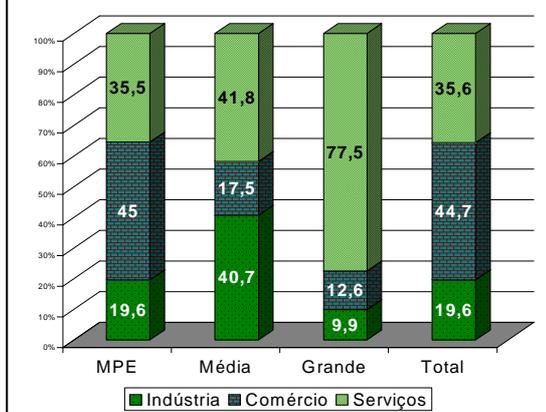
**Gráfico 5 - Região Centro Oeste: Empresas por atividade e porte\***



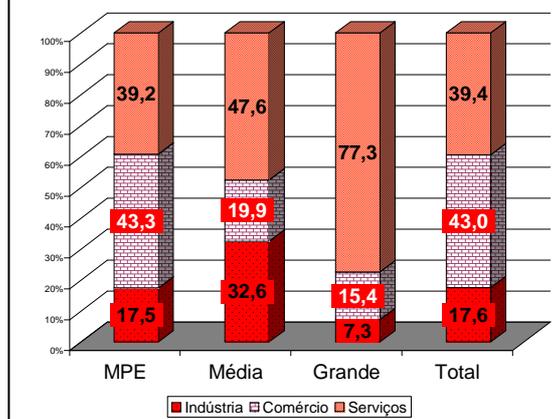
**Gráfico 6- Região Norte: empresas por atividade e porte.\***



**Gráfico 7 - Região Sul: Empresas por atividade e porte\***



**Gráfico 8- Região Sudeste: Empresas por atividade e porte\***



Fonte: RAIS, M.T.E 2001

Com esses dados, podemos compilá-los e descobrimos quantas empresas de micro e pequeno porte por setor existem por região. Vide tabela 4.

**Tabela 4:** Distribuição aproximada das MPE por região.

	<b>Indústria</b>	<b>Comércio</b>	<b>Serviços</b>	<b>Total</b>
Norte	29.492	84.995	51.196	165.683
Nordeste	117.635	429.947	280.833	828.415
Sudeste	502.572	1.243.506	1.125.761	2.871.838
Sul	247.696	571.606	450.934	1.270.236
Centro Oeste	86.597	175.127	124.870	386.594

**Fonte:** Ministério do Trabalho e Emprego, 2001

Diante desses dados, podemos concluir que a região sudeste tem um número muito maior do que todas as outras regiões do país e é nela que vamos focar o estudo. Empresas prestadoras de serviço precisam estar atentas a detalhes que esses números revelam. Trata-se de um mercado consumidor grande para ser esquecido ou mal tratado. Da mesma forma que o número de clientes é grande, a concorrência torna-se maior ainda. E atender bem, faz mais diferença em um mercado competitivo.

Pesquisas indicam (BERALDI & ESCRIVÃO, 2000) que o conhecimento de TI em MPE é muito restrito, pois a maioria das empresas terceiriza o desenvolvimento e a implantação de *softwares* e nem sequer conhece todos os recursos disponíveis prejudicando o aproveitamento e fornecendo baixo retorno dos recursos implementados. Na maioria dos casos não existe uma pessoa responsável por essa área dentro da empresa, geralmente é o usuário quem responde as questões, pois é quem mais conhece sobre a situação dos computadores e sistemas da empresa. Em geral, os usuários não ficam satisfeitos com os serviços prestados. Como resultado disso, aumenta o desinteresse em usar os recursos que TI pode oferecer, pois não se consegue quantificar os benefícios para a empresa afim de conquistar novos investimentos.

A mais recente pesquisa feita sobre terceirização revela a insatisfação dos clientes com relação as consultorias, vide gráfico 9.

**Gráfico 9:** Satisfação com terceirização de TI



**Fonte:** Exame, ed. 812 (2004)

Contudo a terceirização tem mostrado novamente um crescimento contínuo de 8% a 10% ao ano no mundo (Exame, 2004). Nas médias empresas a situação é um pouco diferente. Em geral, essas empresas têm profissionais de TI, porém eles não têm condições técnicas, hierárquicas ou políticas para gerenciar a área e as consultorias acabam sem rumo. Daí muitas vezes a empresa desconhece os benefícios que o bom gerenciamento de TI pode trazer e, portanto, essa área é mal aproveitada. Todo projeto necessita de, no mínimo, planejamento, controle e de um patrocinador, que é quem vai garantir o envolvimento de todas as áreas nos projetos e ter autonomia para responder por 80% das decisões desses projetos sem ter que consultar seu superior. A maioria das médias empresas não têm alguém dedicado exclusivamente ao gerenciamento de TI. O profissional muitas vezes está envolvido em mais de uma atividade e não é exclusivamente um gerente de tecnologia. Dessa forma, acaba se envolvendo técnicos na gestão da área. Não é indicado de forma alguma que a mesma pessoa gerenciar um projeto e participar desenvolvendo rotinas, por exemplo. Quem vai gerenciar tem que estar preocupado com metas, prazos de atendimento, enfim o bom andamento do projeto e se não estiver em nenhum projeto, pesquisando novidades para a companhia.

O executivo de TI deve ser antes de tudo um gerente: dominar e aplicar as técnicas de gestão, conhecer os problemas do negócio e seus clientes internos e externos. Só então é possível falar de problemas de cunho tecnológico. As pessoas, o relacionamento, a comunicação, o planejamento e o controle devem estar sempre em primeiro plano. (GESTÃO, 2003)

Nas empresas em que Tecnologia da Informação não é a atividade fim, ela é uma área estratégica e, como tal, merece ser tratada com a devida importância e, de preferência, com uma estrutura completa.

## REVISÃO DA LITERATURA

As pessoas resolvem abrir uma empresa quando são demitidas, quando acreditam que não podem mais subir na hierarquia, quando não interessa mais trabalhar na empresa atual e, especialmente no Brasil, porque não consegue um emprego. Isso acontece inclusive com profissionais técnicos que saem em busca de clientes e partem para consultoria. Muitas consultorias nascem sem planejamento e sem mercado definido. Pesquisas indicam que enquanto 63% das empresas sobrevivem ao segundo ano e 47% ao quarto, empresas no setor de tecnologia somente 1,6% chegam ao quarto ano de vida. (ESTADO, 2004)

Um fator a considerar na hierarquia das empresas é a tendência nas empresas de promover o profissional por ser capaz de fazer bem as suas funções (HULL & PETER, 2003). Esse é um ponto importante principalmente em consultoria, onde se recebe pelo conhecimento adquirido e a capacidade de implementar novas funcionalidades ou melhorar as existentes.

É como num exercício de salto em altura, o atleta consegue atingir 2 metros e coloca o sarrafo em 2,50 metros. O cliente é o sarrafo! E será derrubado a cada titubeada do atleta!

Algumas pessoas já estiveram num ambiente de desenvolvimento de software e quando você pede ao analista para incluir ou mudar a cor de um botão na tela e tem uma resposta do tipo: “- Eu não posso mexer aqui porque pode estourar o cronograma.”. Conforme o cliente adquire mais experiência, tem noção de quanto tempo pode demorar para executar o procedimento solicitado. Ciente que esse botão específico demora alguns minutos, o cliente fica realmente assustado com a resposta de quem está trabalhando para ele.

Mas por que alguém responde algo desse tipo ? Ou porque não quer realmente fazer, ou porque está preocupado que seu chefe descubra e reclame que poderia ter cobrado mais pela alteração do “escopo” do projeto, ou as duas situações juntas. Enfim uma infinidade de combinações para justificar as falhas.

Conforme HULL & PETER (2003), se o chefe do analista desenvolvedor for incompetente também, valorizará regras e classificará os funcionários em termos de valores institucionais. Esse tipo de funcionário, sempre obedecerá cegamente a seu chefe, pois quer subir na hierarquia da empresa. Por outro lado, se ele tem um chefe competente, o atendimento ao cliente será valorizado.

Essa obediência cega, realimenta a hierarquia viciada das empresas. Em geral, o funcionário que mais trás receitas para a empresa, é o promovido. E, na grande maioria das consultorias, não faz diferença se o cliente está sendo bem atendido ou não. Outro fator que não se pode esquecer, é que o cliente de micro e pequeno e até de médio porte não tem estrutura interna de TI, e fica abandonado na mão dos consultores - para não citar às vezes em que fica preso a consultoria.

Um fator escasso e importante no mundo atual é a atenção (DAVENPORT & BECK, 2003). Na Internet circularam em 2001 cerca de 10 bilhões de mensagens eletrônicas indesejadas com propaganda, a previsão para 2005 é de 35 bilhões! E mensagens com apresentações intermináveis?! O problema não é o software que cria as apresentações, é o mau uso que se faz dele. Algumas empresas estão proibindo a divulgação de *emails* com informações não essenciais, como piadas e semelhantes. Cerca de 60% dos trabalhadores americanos sentem-se assoberbados (PITNEY BOWES, cap. 1) pela quantidade de informações que recebem a todo instante. Outro fator que atrapalha é o descontrole do telefone. Muitas vezes a criação de Graham Bell tem mais prioridade do que quem está sentado à frente do consultor ou do cliente.

Um estudo feito em 1996 com 1.300 gerentes (DAVENPORT, 2001) no mundo inteiro, revelou que estamos desenvolvendo a síndrome da fadiga da informação. Isso implica nos seguintes sintomas relacionados no quadro 1.

**Quadro 1:** Sintomas gerenciais

- Incapacidade de tomar decisões ou enfrentar situações de outras maneiras;
- Irritabilidade e raiva;
- Dor no estômago e músculos;
- Sentimentos freqüentes de desamparo e desânimo;
- Insônia, com sensação de pânico;
- Perda de energia e entusiasmo por lazer;
- Falta de concentração.

**Fonte:** DAVENPORT (2001)

Estamos recebendo tanta informação que não sabemos o que fazer com ela. O que é pior: está nos atrapalhando. E quando atrapalha quem decide, vai atrapalhar quem faz. Isso ajuda a explicar porque o diálogo entre consultores e clientes não gera os resultados esperados. Muitas reuniões intermináveis que duram horas são interrompidas por telefonemas, seja de outros clientes da consultoria ou de clientes das empresas contratantes. É sabido de casos de clientes e consultores que saem para almoçar e durante o almoço cada um fica em seu telefone celular.

Conforme DORNELAS (2001), o brasileiro que chega até a faculdade é ensinado a administrar e não a empreender. Segundo o autor, existem diferenças entre os dois modos de agir. Para ele, um empreendedor é um administrador, mas nem sempre um administrador é um empreendedor. A seguir algumas características que diferem os dois (HISRIC, 1998):

**Tabela 5:** Comparação Administrador X Empreendedor

<b>Temas</b>	<b>Gerentes Tradicionais</b>	<b>Empreendedores</b>
Motivação principal	Promoção e outras recompensas tradicionais da corporação, como secretária, status, poder, etc.	Independência, oportunidade para criar algo novo, ganhar dinheiro
Referência do tempo	Curto prazo, orçamentos semanais, mensais, etc. e com horizonte de planejamento anual	Sobreviver e atingir cinco a dez anos de crescimento do negócio
Atividade	Delega e supervisiona	Envolve-se diretamente
Status	Preocupa-se com o status e como é visto na empresa	Não se preocupa
Visão de risco	Com cautela	Assume riscos calculados
Falhas e erros	Tenta evitar	Aprende com erros e falhas
Decisões	Geralmente concorda com seus superiores	Segue seus sonhos para tomar decisões
A quem serve	Aos superiores	A si próprio e a seus clientes
Histórico familiar	Membros da família trabalharam em grandes empresas	Membros da família possuem empresas ou já criaram algum negócio
Relacionamento com outras pessoas	A hierarquia é a base do relacionamento	As transações e acordos são a base do relacionamento.

**Fonte:** HISRICH, 1998

Existem atitudes importantes do empreendedor que ajudam no sucesso da sua atividade, mas não garantem sucesso nenhum por si só. Essas características todo empresário deveria dominá-las e sempre aperfeiçoá-las, veja quadro 2.

**Quadro 2:** Características a aperfeiçoar.

- Comprometimento e determinação: ser decidido, persistente, disciplinado, disposto ao sacrifício e a mergulhar totalmente em seus empreendimentos.
- Liderança: ter iniciativa, formar equipes, ser aprendiz e professor.
- Obsessão por oportunidades: conhecer muito bem os clientes e possíveis clientes.
- Tolerância ao risco: correr riscos calculados, minimizando-os e ser tolerantes ao estresse sabendo resolver problemas.
- Criatividade, autoconfiança, adaptação: possuir a mente aberta, ser impaciente com *status* e aprender rapidamente sendo atento aos detalhes
- Motivação: possuir orientação clara para resultados, com metas ambiciosas e realistas.

**Fonte:** HISRICH, 1998

A idéia pura e simples de terceirizar a mão de obra de TI para ter um serviço melhor, prestado por profissionais altamente qualificados na maioria das vezes só é verdade no início dos trabalhos, pois nessa fase, tudo é novidade e qualquer idéia tem seu valor. Depois de um certo tempo, normalmente começa-se a perceber que os profissionais da consultoria não são treinados como deveriam e que seu arsenal de boas idéias acabou. Ao terceirizar, as empresas brasileiras costumam pensar que não terão que pagar os impostos trabalhistas e treinamentos, por exemplo, porém esquecem-se de fatores importantes como custo mais alto por hora dos consultores, custo de ter um terceiro não treinado pelas consultorias e, acima de tudo, alguém que não terá tanto compromisso com a empresa, vide tabela 6.

**Tabela 6:** Terceirização de TI

<b>Resultados</b>	<b>Fatos geradores</b>
Custo de gerência inesperado	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de experiência com terceirização e de conhecimento da empresa com a atividade</li></ul>
Dependência do fornecedor	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilização de recursos muito específicos com poucas oportunidades para troca</li></ul>
Alterações contratuais onerosas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incerteza com relação ao escopo e/ou descontinuidade tecnológica.</li></ul>
Disputas e litígios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problemas com medições</li><li>• Falta de experiência da empresa e/ou fornecedor com contratos de terceirização</li></ul>
Degradação dos serviços	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interdependência das atividades</li><li>• Desempenho ambíguo</li><li>• Falta de experiência do fornecedor com a atividade</li><li>• Tamanho do fornecedor</li><li>• Estabilidade financeira do fornecedor</li></ul>
Escalada nos custos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oportunismo do fornecedor</li><li>• Falta de experiência da empresa na gestão de contratos de terceirização</li></ul>
Perda de competências organizacionais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proximidade das competências básicas do negócio</li></ul>

**Fonte:** SILVA, 2003

Existem certificados que garantem qualidade de processos nas empresas em geral. No Brasil, 72% das empresas não exigem nenhum tipo de certificação de seus fornecedores. Enquanto 15,4% exigem ISO 9000, 1,8% CMM, 10,4% normas próprias, outros certificados 1,8% (CAPPELLI, 2004).

As empresas buscam melhorar os rendimentos dos seus departamentos e isso os leva a exigir cada vez mais melhores resultados dos departamentos de tecnologia – o que induz a pensar que só se consegue melhorar terceirizando. Porém é um erro terceirizar o departamento de tecnologia que não funciona. Se não está funcionando sendo administrado dentro da empresa que conhece suas necessidades e suas características, terceirizando tende a piorar. Dessa forma, volta novamente para administração interna ocasionando perda de tempo e elevando os custos.

“A questão hoje é como você usará a tecnologia para mudar seus processos de negócios”, (SHPILBERG, 2004). Essa área representa a inteligência da empresa e não é passível de terceirização. Qual tecnologia será usada para atingir os objetivos não faz diferença do ponto de vista estratégico, sendo então passível de terceirização.

Cerca de 48% das médias e grandes empresas brasileiras não terceirizam nenhuma função de TI (PESQUISA, 2003). O que revela um mercado em muito amplo a ser atacado pelas consultorias.

## **METODOLOGIA**

O estudo realizado para definição dos valores desse trabalho é quantitativo e os dados foram analisados em conjunto para demonstrar o grau de satisfação dos clientes com as suas consultorias.

As respostas foram tabuladas de acordo com o porte e o setor da empresa. Além disso, outras pesquisas de mercado, livros de negócios em geral e artigos públicos são parte da metodologia de estudo desse artigo.

As empresas foram escolhidas aleatoriamente e foi enviado e-mail a 600 empresas, todas na região da Grande São Paulo no período de dezembro de 2003 a fevereiro de 2004. Foram feitas quinze perguntas, algumas delas abertas em sub-itens, conforme pode ser verificado no Anexo 1.

As perguntas de 1 a 3 referem-se a identificação do porte da empresa. De 4 a 7, com relação ao tratamento dado por estas aos funcionários. A pergunta número 8 identifica se a empresa utiliza consultoria de TI ou não. Se não utilizar não será objeto dessa pesquisa. As perguntas do bloco 9 são pertinentes a qualificação do atendimento das consultorias. Do bloco 10, são em relação aos produtos e serviços vendidos pelas consultorias. No bloco 11, pretende-se identificar qual o nível de competência dos funcionários das consultorias para realizarem o trabalho necessário e no bloco 12 se eles realmente realizam o trabalho solicitado. No bloco 13, identifica-se a satisfação com os serviços mais comuns que são oferecidos pelas consultorias. Na pergunta 14, identifica-se o percentual do faturamento investido em tecnologia e por fim, na 15 identifica-se o grau de satisfação das empresas contratantes com relação as consultorias.

## RESULTADOS

Apesar de apenas 11 empresas terem respondido a solicitação, os resultados acompanharam as pesquisas levantadas no mercado, diagnosticando a insatisfação dos clientes com relação as consultorias de TI. Os dados tabulados encontram-se no Anexo 2.

Das empresas que responderam, 28% faturam entre R\$ 100 e 500 milhões, 18% entre R\$ 5 e R\$ 10 milhões e nas faixas entre R\$ 100 e R\$500 mil, R\$ 500 mil e R\$ 1 mi, R\$ 1 mi e R\$5 mi, R\$ 10 mi e R\$ 50 mi, R\$ 50 mi e R\$ 100 mi e mais de R\$ 500 milhões cada uma tem representação de 9% no total.

Entre os segmentos, indústria foi mais representativo com 55% do total, enquanto serviços representaram 45%. Nenhuma empresa do comércio respondeu ao questionário. Trinta e sete por cento têm entre 100 e 500 funcionários, 27% têm mais de 500, 27% entre 50 e 99 e 9% entre 0 e 9. Não houve respostas de empresas que tivessem entre 10 e 19 e 20 e 49 funcionários.

Cinquenta por cento têm entre 0 e 5 funcionários de TI na empresa. Enquanto que as faixas de 6 a 10 e mais de 50 têm 20% cada uma. Dez por cento tem entre 21 e 50 funcionários em TI. Quanto ao percentual de funcionários em regime de CLT, 64% afirmam que mantêm de 75% a 100% do seu quadro sobre as regras, 18% estão entre 51% e 75%. Nas faixas entre 0% e 25% e 26% e 50% estão 9% em cada.

Oitenta e dois por cento têm ERP implantado. Das empresas que não têm, todas são prestadoras de serviços.

As empresas recrutam mais através de anúncios em jornais (30%), indicação (20%), consultorias de RH (20%) e anúncio na Internet (20%). Consultorias de TI e outros ficaram com 5% cada.

Um número expressivo, 91%, das empresas são atendidas por 1 consultoria no mínimo e no máximo 5. Apenas 9% são atendidos por mais de 10 consultorias. Enquanto nas outras faixas (entre 6 e 10 e nenhuma) não houve resposta.

Atendimento rápido e eficiente das consultorias foi revelado por 64% dos entrevistados. Porém a frequência dos contatos não é adequada para 45%, embora 73% revelem que a forma de contato é adequada.

Novamente 64% responderam que as solicitações, reclamações e sugestões não são respondidas com agilidade e presteza. Essas empresas não necessariamente são as mesmas que responderam que o atendimento é rápido e eficiente.

O prazo de apresentação das propostas não atende as necessidades de 27% das empresas e não são apresentadas claramente para 55% delas. Todas foram unânimes em afirmar que existe um clima de harmonia e cooperação entre a equipe. E 91% disseram estar satisfeitas com os preços cobrados por suas respectivas consultorias.

Quanto ao percentual de funcionários capacitados para exercer a função, 55% acham que entre 51% e 75% de seus consultores estão preparados. Dezoito por cento acham que seus consultores estão muito bem preparados (entre 76% e 100%). Nove por cento acham que seus consultores estão mal preparados (entre 26% e 50%) e 18% acham seus consultores extremamente mal preparados (entre 0% e 25%). Apesar disso, todos reconhecem que a equipe de consultoria se ajusta as necessidades, metodologias e processos da empresa e demonstra profissionalismo para 64% dos entrevistados. Cinquenta e cinco por cento responderam que os produtos e serviços não demonstram aperfeiçoamento contínuo.

Para 64% das empresas, os prazos e compromissos não são cumpridos, embora atendam os requisitos contratados para todos e as informações são apresentadas com clareza para 82%.

Com relação a alocação de mão de obra, 18% não utiliza, 37% não está satisfeito, 18% está parcialmente satisfeito e 27% está totalmente satisfeito. Dezoito por cento das empresas usam a fábrica de software do seu fornecedor e estão parcialmente satisfeitas – 82% não utiliza. Na pergunta sobre desenvolvimento de projetos, 28% disseram que não utilizam os serviços para esse trabalho enquanto assinalaram estar totalmente satisfeito ou não , 27% cada. Dezoito por cento marcaram estar parcialmente satisfeito. Cinquenta e cinco por cento das empresas disseram não utilizar treinamento de consultorias, enquanto 27% e 18% estão parcialmente e totalmente satisfeitos, respectivamente. Esses números revelam um grande nicho para trabalho.

Quanto ao investimento em TI, 28% revelam investir menos de 0,5% do faturamento na área, em geral, grandes indústrias. Vinte e sete por cento investem entre 1,1% e 1,5% e outros 27% entre 5,1% e 10%. Dezoito por cento entre 2,1% e 5%.

Quanto a pergunta primordial dessa pesquisa, 37% responderam estar pouco satisfeitos com suas consultorias e 36% responderam estar muito satisfeitos. Com grau de satisfação entre 51% e 75% estão 27% dos pesquisados.

## DISCUSSÕES FINAIS

Segundo um estudo (MOCSÁNYI, 2003) uma mudança está ocorrendo nas consultorias de grande porte e devem migrar para as de médio, pequeno e micro porte. Trata-se de uma nova maneira dessas empresas lidarem com seus clientes.

Existem três tipos de consultoria:

**Operacional** → Ajuda a organização a agregar valor mais eficientemente – define questões sobre **como** fazer e faz;

**Estratégica** → Define o que as organizações decidem ser – define questões sobre o **que** fazer;

**Dinâmica** → Transformações no contexto estratégico/operacional – define questões sobre o que está sendo feito, se é correto ou não; o **por que** de se fazer. Requer credibilidade.

A história da evolução de consultoria tem ocorrido em cima do primeiro tipo. Embora os clientes continuem precisando de consultoria de primeira e segunda ordens, a terceira é a que mais valor agrega, pois mexe profundamente com a organização. A questão principal para ser bem atendido é definir se a consultoria está habilitada a prestar o serviço do tipo que a empresa contratante necessita.

Um erro crasso das consultorias é manter foco exclusivo em intervenções operacionais em detrimento a intervenções estratégicas. O consultor está vendendo conhecimento. Trabalho operacional pode ser aprendido cada vez mais rápido com a utilização de cursos e outros meios como meio de ensino, e só precisa ser aprendido uma vez. O pessoal interno da empresa cliente está cada vez mais sofisticado e existem cada vez mais consultorias para prestar o serviço mais básico. Em consequência disso, as margens de lucro geradas por elas consultorias estão cada vez menores. Para elas, não basta vender a idéia de que a empresa tem as soluções, porque todos os seus concorrentes também a terão e sempre aparece alguém para vender mais barato.

Consultorias estratégicas normalmente têm apelo de algum carisma, como nome, por exemplo, e estão sempre voltada para a qualidade. Como esse termo está ficando cada vez mais corriqueiro, o preço dessa consultoria tende a cair também.

O terceiro nível de consultoria ainda está com poucos empreendedores, “que são pessoas que imaginam, desenvolvem e realizam visões” (FILLION, 1991). Esses novos consultores precisarão ser movidos por possibilidades de pensar e colocar em produção atendendo seu cliente.

Não existe equipe perfeita, mas existem grupos competentes e algumas premissas para construir uma equipe vencedora são:

1. Ser um **líder** legítimo, inteligente e hábil para se posicionar como mais um no time e então criar sinergia entre todos.
2. Ter líderes que gostem de lidar com gente, **prazer** em servir e ter paciência;
3. Tenha na organização um **clima leve**, com amizade entre as pessoas;
4. **Aprender com o erro**, mas não deixe de puni-lo, ainda que brandamente;
5. Os programas de **remuneração variável** devem contemplar as metas corporativas e não as departamentais. Dessa forma, as pessoas tendem a se preocupar com o que será feito com o resultado do trabalho delas. Isso ajuda as pessoas a deixar de pensar “eu faço até aqui, daqui para frente é problema do outro”. Os sistemas atuais de remuneração baseados em descrição de atividades está anacrônico em relação a nova organização do trabalho. Esta maneira de remuneração não se alinha à noção de valorização do saber agir;
6. **Selecione os melhores sempre**. Na competição que existe atualmente no mercado, não se pode esperar muito tempo para ver se o funcionário melhora. Embora seja fundamental, apenas algumas empresas fazem a descrição das competências de cada cargo e procuram um profissional com perfil para preencher a vaga. O ditado entra lixo, sai lixo é uma realidade. Se a empresa tiver pessoas desqualificadas para o trabalho, não adianta exigir que seja feito um trabalho de primeira porque não será

feito! E lembre-se **caráter é fundamental** e impossível de ser transformado com cursos.

7. Toda empresa deve ter uma **missão**. Essa missão deve refletir o caráter do empreendedor e se estender por todos na empresa. Quanto mais forte e arraigada na organização, mais difícil será apagá-la, mesmo quando da saída de seu fundador. Através da missão é possível discernir entre alguém que quer vender para receber comissão e alguém que quer realmente atender as necessidades.
8. Fique atento ao fluxo de caixa e saiba diferenciar o fluxo do lucro real.
9. Mantenha os custos fixos menores possíveis.
10. Estabeleça bons controles sobre o dinheiro da empresa.
11. Estique o prazo de pagamento e encurte o de recebimento.
12. Comunique-se bem de forma que todos os níveis hierárquicos consigam entender a mensagem.
13. Invista no marketing, uma empresa com marketing forte, vende fácil. Um exemplo: uma famosa empresa X contrata a empresa Y para produzir um produto em sua linha de montagem. A empresa Y aproveita a linha e produz alguns aparelhos com sua própria marca para vender no mercado. Os produtos são idênticos, a não ser pelo selo da famosa marca X, que inspira confiança, qualidade e garantia entre outras características fornecidas pelo marketing. Fatalmente o produto da linha X vai vender mais embora seja mais caro
14. Identifique seus pontos fracos e ataque-os incansavelmente, muitas vezes eles se tornarão os mais fortes da sua empresa.
15. Mantenha uma assessoria jurídica, grandes idéias ocorrem no papel primeiro e depois ganham o mundo. Tenha contratos com seus clientes e cumpra rigorosamente o acordado.
16. Cuide do seu produto e da aparência das pessoas que trabalham na sua empresa, elas representam sua companhia.

17. Ouvir atentamente o que seu cliente deseja.
18. Mantenha bom relacionamento com seu cliente e tente solucionar os problemas, não vender produtos.
19. Acabe com a história de “não é da minha alçada”.

Quanto a equipe interna das empresas, existem boas práticas de sucesso de projetos que devem sempre mantidas (PINTO & SLEVIN, 1987).

1. Missão do projeto – definição clara dos objetivos e direções gerais
2. Apoio da alta gerência – para fornecer recursos necessários para atingir as metas
3. Plano e cronograma do projeto – com definições claras de quem é responsável por qual atividade.
4. Consulta aos interessados – todos os afetados pelo projeto devem ser consultados e ouvidos atentamente.
5. Pessoas – recrutamento, seleção e treinamento do pessoal necessário para o projeto.
6. Aprovação de todas as etapas do projeto com datas e responsabilidades
7. Monitorar e dar *feedback*
8. Comunicação – as pessoas importantes precisam ser comunicadas dos fatos importantes
9. Tenha habilidade para lidar com situações inesperadas e desvios do plano.
10. A equipe interna tem que pesquisar tecnologias novas para decidir o que fazer para que os fornecedores não influenciem diretamente os usuários a adotar as soluções vendidas por eles.
11. Não basta mais manter os sistemas funcionando; a TI tem de demonstrar seus resultados em termos entendidos pelos executivos do negócio. Isso exige sistemas de avaliação que transcendam as métricas tradicionais de disponibilidade, tempo

de resposta ou níveis de serviço, ou seja, que se baseiem em métricas financeiras e não-financeiras, internas e externas, que avaliem o passado e as perspectivas para o futuro, quantificando os benefícios – não só os custos da atividade de TI. (Gestão, 2003).

## BIBLIOGRAFIA

1. BATEMAM, Thomas S. & Snell Sott A. Administração, Construindo vantagem competitiva, São Paulo: Atlas, 1998.
2. BERALDI, Lairce Castanhera & ESCRIVÃO, Edmundo Filho. **Impacto da tecnologia da informação na gestão de pequenas empresas**. Disponível em <http://www.ibict.br/cionline/290100/29010005.pdf> >
3. CAPPELLI, Claudia. **Qualidade de software – o que, quando e como utilizar?** Rio de Janeiro, jan/2004. Disponível em < <http://www.uniriotec.br/~spin-rio/arquivos/qualid.PPT>>. Acesso em 24/02/2004
4. Da GESTÃO de TI à Gestão em TI. HSM Management. São Paulo, Set/Out/2003. Disponível em [http://www.ietec.com.br/ietec/cursos/area\\_tecnologia\\_da\\_informacao/2003/11/19/2003\\_11\\_19\\_0001.2xt/materia\\_gestao/2003\\_11\\_18\\_0070.2xt/dtml\\_boletim\\_interna](http://www.ietec.com.br/ietec/cursos/area_tecnologia_da_informacao/2003/11/19/2003_11_19_0001.2xt/materia_gestao/2003_11_18_0070.2xt/dtml_boletim_interna)>. Acesso em 24/02/2004.
5. DAVENPORT, Thomas H. & BECK, John C. **A Economia da Atenção**. São Paulo: Editora Campus, 2001.
6. DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo – Transformando Idéias em Negócios**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.
7. ESTADO de S. Paulo, Economia, Negócios, 14/02/04, pág. B7.
8. EXAME, **Dá para se livrar desse abacaxi?**, São Paulo, 28/01/04, ed. 810.
9. EXAME, **Enquetes: Você está satisfeito com a terceirização da área de tecnologia da sua empresa?** São Paulo, 03/03/2004 ed. 812.
10. FILLION, L. J. **Empreendedor** – In: Sato, Hazime, “Empreendedorismo”, Mauá, 2003-11-21
11. KIYOSAKI, Robert T. & LECHTER, Sharon L. **O Guia de investimentos**, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

12. LAWRENCE, Peter & HULL, Raymond. **O princípio de Peter**. São Paulo: Editora Campus, 2003.
13. Ministério do Trabalho, Estudo MPE n.º 1, julho/03 – **Unidade de Estratégias e Diretrizes**, São Paulo, 2003 **In:** Sebrae-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, "Observatório SEBRAE de MPE, São Paulo, 2003. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/br/ued/index.htm>> . Acesso em 13/01/04.
14. MOCSÁNYI, Dino. **Consultoria no novo milênio: tendências**. Disponível em <[http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=48](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=48)>. Acesso em 10 de outubro de 2003.
15. OKASAWARA, Marcelo Massuo & PINTO, Priscila Elaine. **Gestão de competências: a visão de uma empresa multinacional do ramo farmacêutico**. Disponível em <[http://www.angrad.com/angrad/pdfs/ix\\_enangrad/gestao\\_de\\_competencia.pdf](http://www.angrad.com/angrad/pdfs/ix_enangrad/gestao_de_competencia.pdf)>. Acesso em 15 de outubro de 2003.
16. PESQUISA faz mapeamento de terceirização de TI no Brasil. Computerworld. São Paulo, jan. 2003. Disponível em <<http://idgnow.terra.com.br/idgnow/corporate/2003/01/0009>>. Acesso em 24/02/2004.
17. PINTO, J. K. & SLEVIN, D. P. **Critical factors in successful project implementation** IN MEREDITH, Jack R. & MANTEL, Samuel J. **Project Management – A managerial approach**. John Wiley & Sons, Inc, 2003.
18. SHPILBERG, David. **Computador temperado**. Exame, S. Paulo, ed. 811, fev. 2004. Disponível em <[http://portalexame.abril.com.br/edicoes/811/tecnologia/conteudo\\_29864.shtml](http://portalexame.abril.com.br/edicoes/811/tecnologia/conteudo_29864.shtml)>. Acesso em 22/02/2004.
19. SILVA, Sidney Dias da. **Terceirização de TI**. Rio de Janeiro, mar, 2003. Disponível em <<http://www.uniriotec.br/~spin-rio/arquivos/terc.PDF>>. Acesso em 24/02/2004.

## ANEXO 1

1. Qual o faturamento médio anual da empresa?
2. Qual o ramo de atividade da empresa ?
3. Quantos funcionários tem a sua empresa?
4. Quantos funcionários tem o depto. de TI na sua empresa?
5. Sua empresa possui algum software ERP?
6. Qual o percentual desses funcionários que trabalham em regime CLT ?
7. Como sua empresa recruta o profissional de TI?
8. Quantas consultorias relacionadas a TI atendem sua empresa?
- 9. Como você qualifica o atendimento das consultorias:**
- 9.1. O atendimento é rápido e eficiente.
- 9.2. A frequência dos contatos é adequada.
- 9.3. A forma de contato (pessoal/telefônico) atende as expectativas.
- 9.4. As solicitações, reclamações e sugestões são respondidas com agilidade e presteza necessárias.
- 10. Produtos e serviços das Consultorias.**
- 10.1. Prazo de apresentação das propostas atende as necessidades
- 10.2. As propostas de serviço são apresentadas com objetividade e clareza.
- 10.3. A equipe da Consultoria apresenta um clima de harmonia e cooperação.

10.4. Os preços são compatíveis com produtos e serviços oferecidos.

## 11. Competência dos funcionários da Consultoria.

11.1 Qual percentual de funcionários altamente capacitados para as funções.

11.2 A equipe ajusta-se as necessidades, metodologias e processos da sua empresa.

11.3. A equipe demonstra profissionalismo e compromisso com o cliente.

11.4. Os produtos e serviços demonstram aperfeiçoamento contínuo.

## 12. Eficácia da Consultoria

12.1. Os prazos e compromissos assumidos são cumpridos.

12.2. Os produtos e serviços atendem aos requisitos contratados.

12.3. As informações são apresentadas com clareza e objetividade.

## 13. Satisfação com serviços utilizados das Consultorias.

13.1. Alocação de mão de obra

13.2. Fábrica de software.

13.3. Desenvolvimento de projetos.

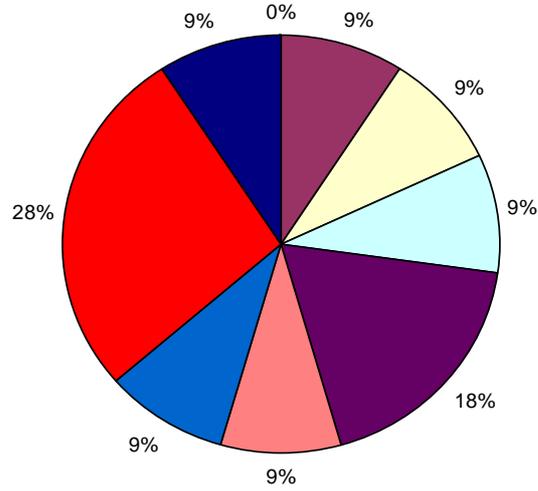
13.4. Treinamento.

14. Qual o percentual do faturamento que sua empresa investe em TI.

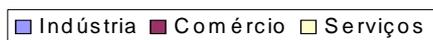
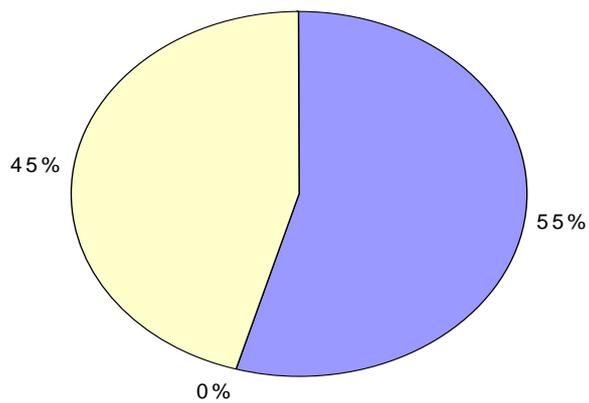
15. Em geral, qual seu grau de satisfação com sua(s) consultoria(s).

## ANEXO 2

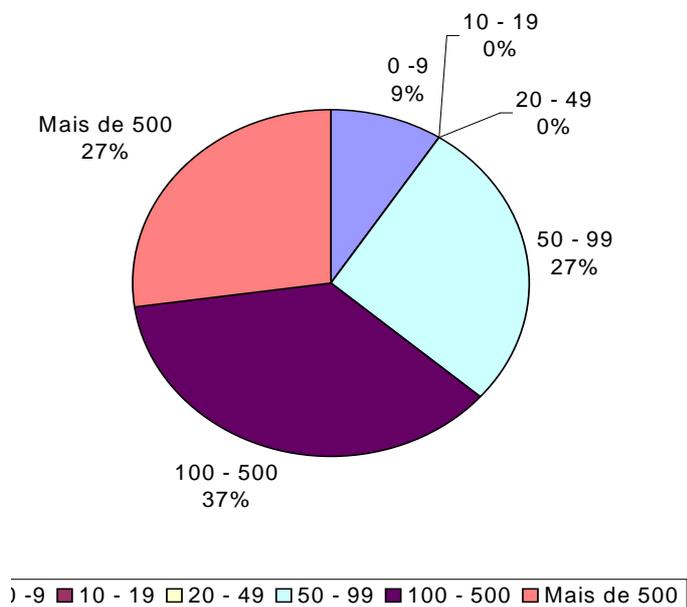
### Faturamento



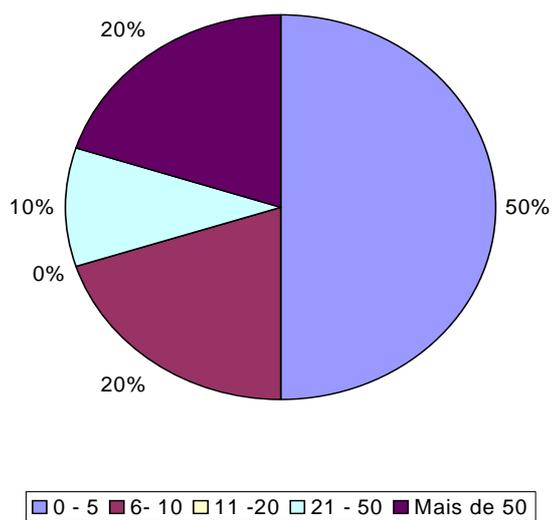
### Segmento



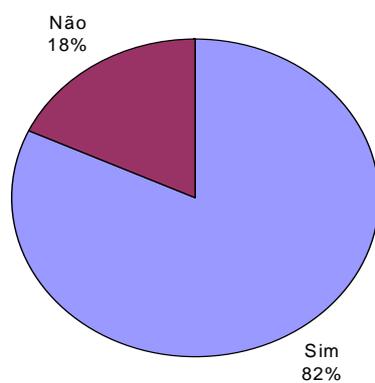
### Qtos. funcionários tem a empresa



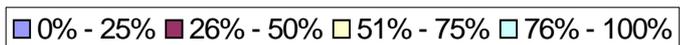
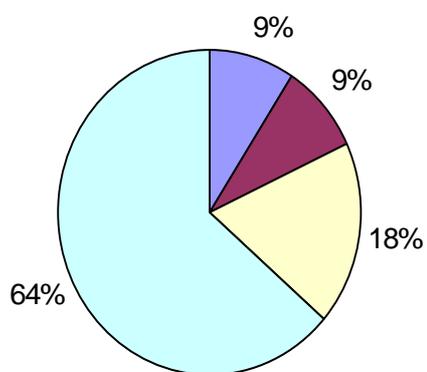
### Qtos. funcionários em TI



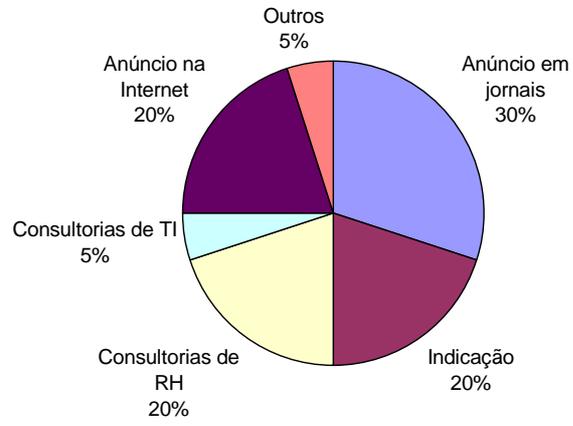
### A empresa tem ERP



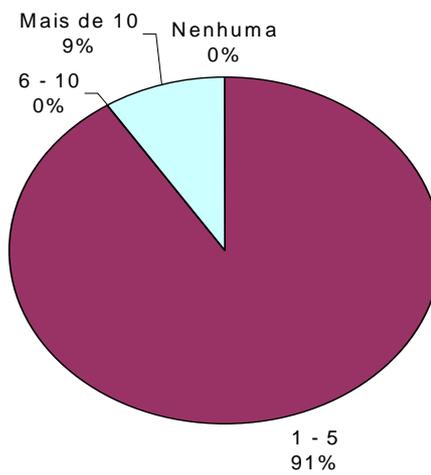
### Percentual de funcionários em regime CLT



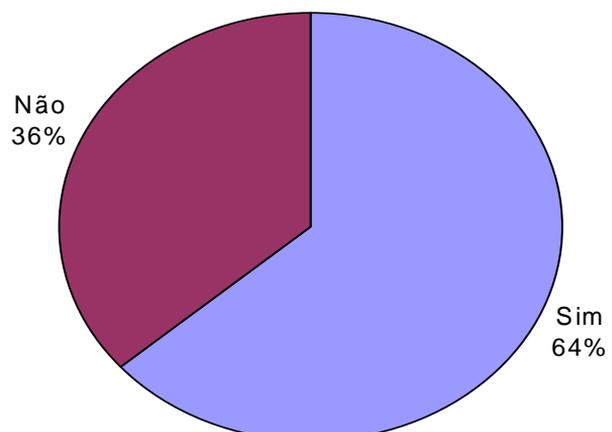
### Recrutamento



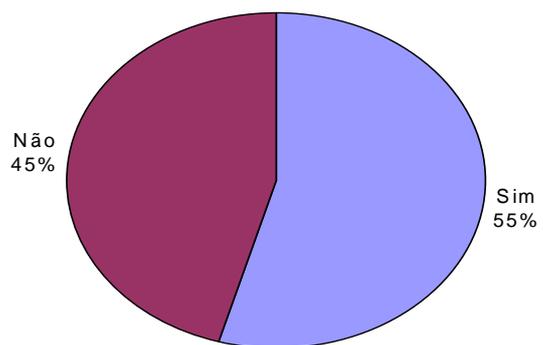
### Quantas consultorias atendem



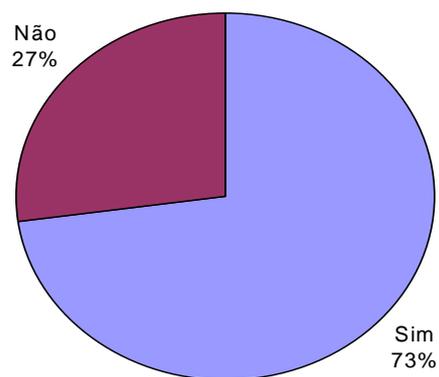
### Atendimento rápido e eficiente



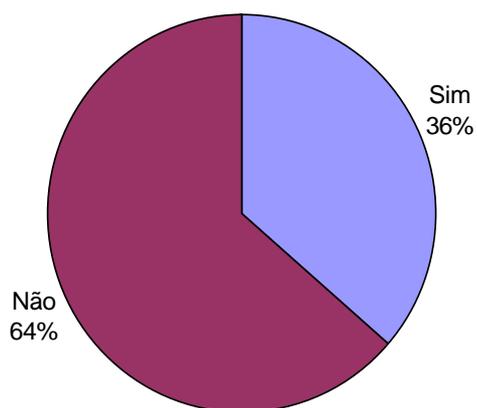
### Freqüência dos contatos é adequada



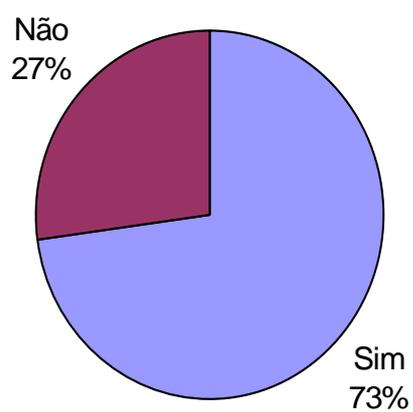
**Forma de contato adequada**



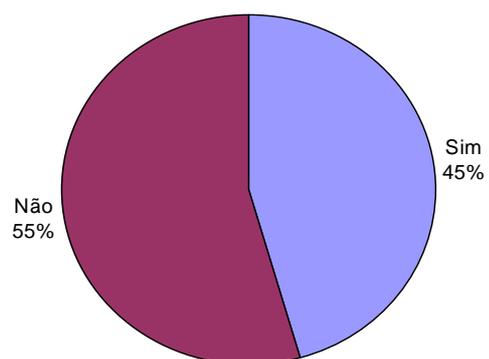
**As solicitações, reclamações e sugestões são respondidas com agilidade e presteza**



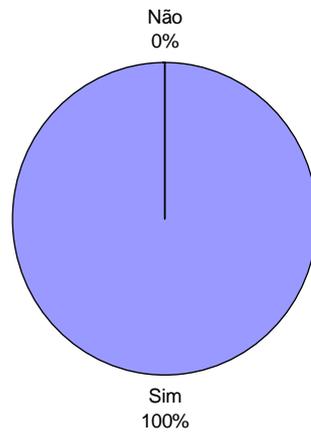
### **Prazo de apresentação das propostas atende as necessidades**



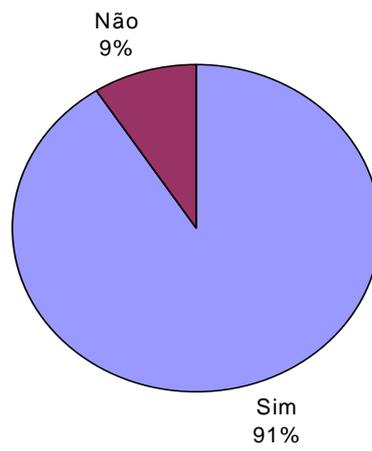
### **As propostas são apresentadas com objetividade e clareza**



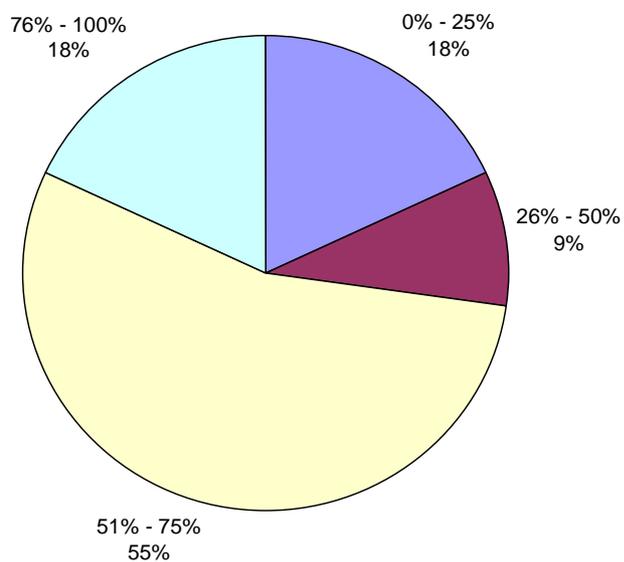
**A equipe de Consultoria apresenta um clima de harmonia e cooperação**



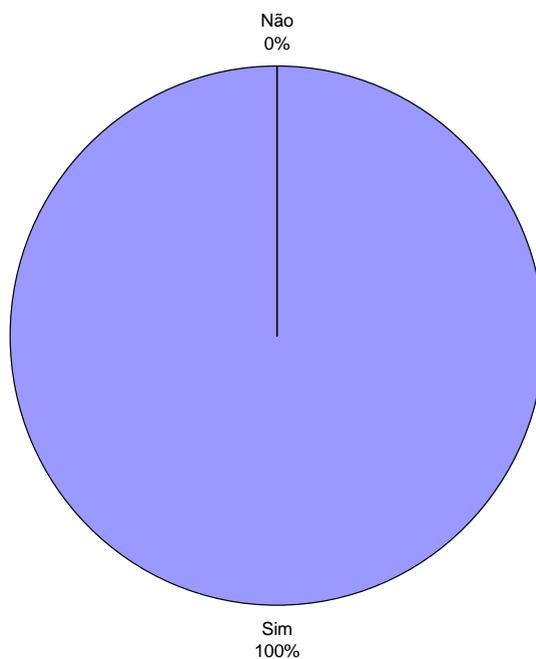
**Preços são compatíveis**



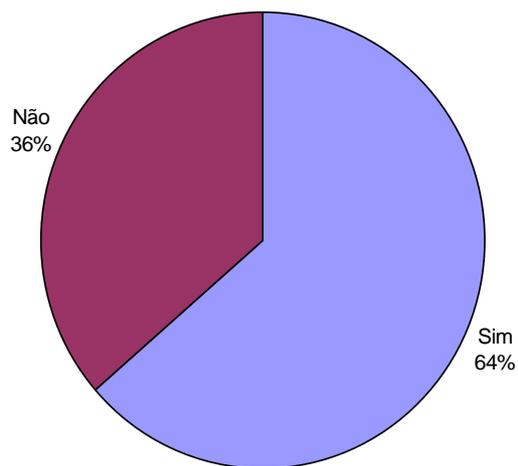
### Percentual de funcionários capacitados para as funções



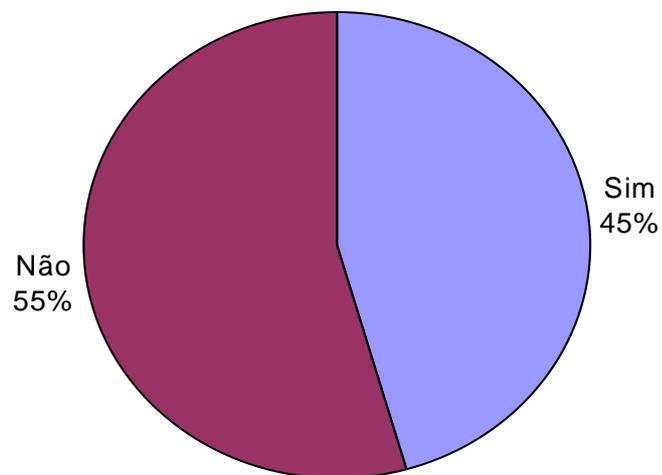
### A equipe ajusta-se as necessidades, metodologias e processos da empresa



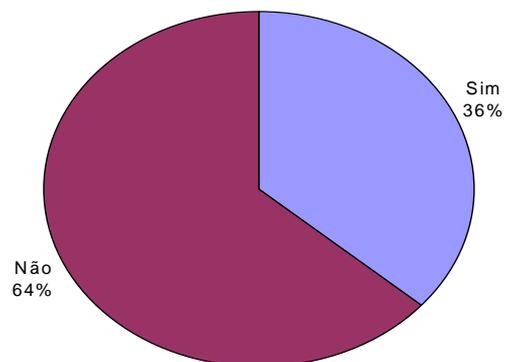
**A equipe demonstra profissionalismo e compromisso com o cliente**



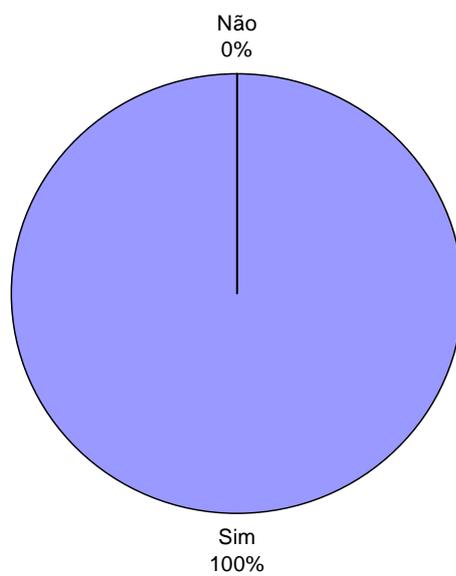
**Os produtos e serviços demonstram aperfeiçoamento contínuo**



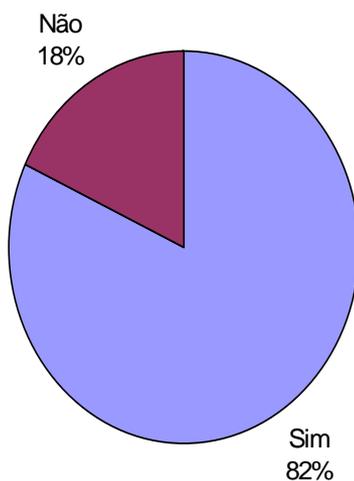
**Os prazos e compromissos assumidos são cumpridos**



**Os produtos e serviços atendem aos requisitos contratados**



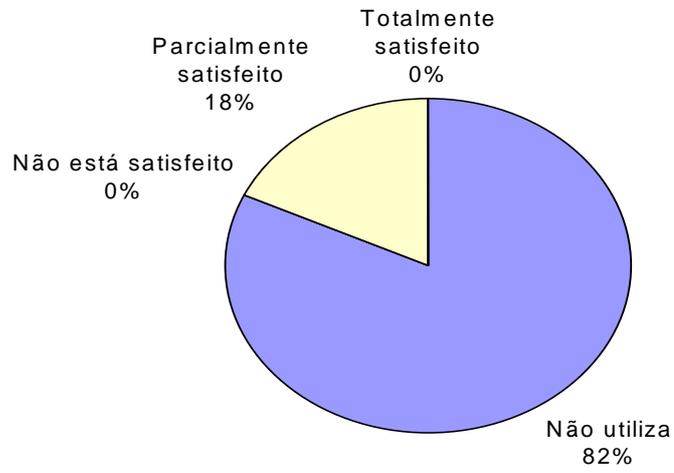
### As informações são apresentadas com clareza e objetividade



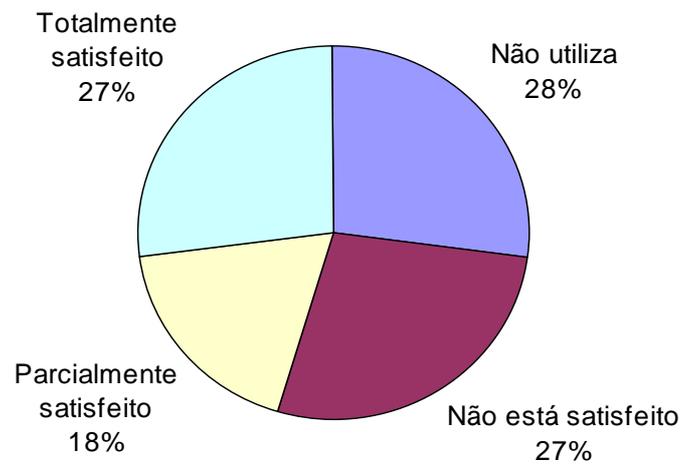
### Alocação de mão de obra



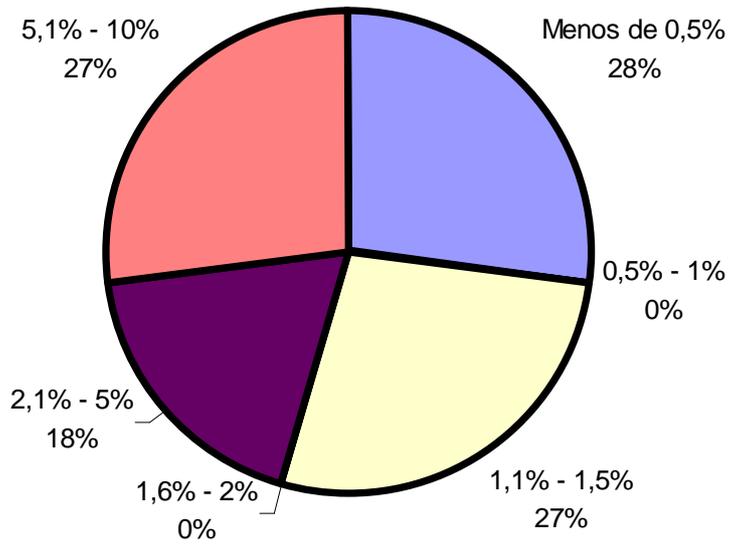
### Fábrica de Software



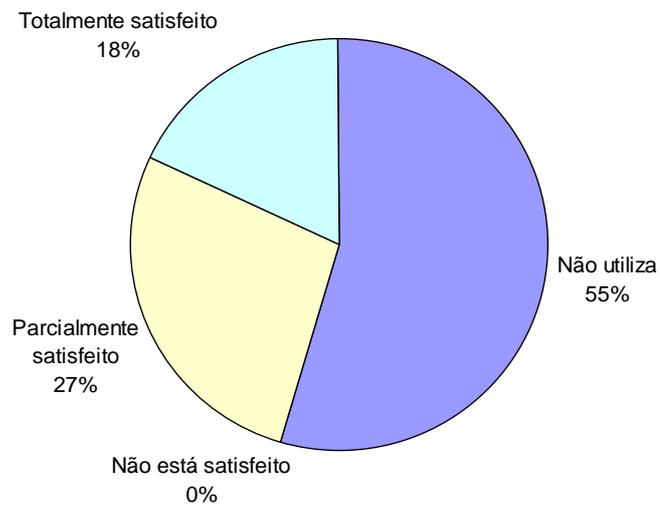
### Desenvolvimento de projetos



## Investimento em TI



## Treinamento



### Grau de satisfação com a Consultoria

