

PS-894

CRITICAL SUCCESS FACTORS IN OUTSOURCING OF INFORMATION TECHNOLOGY SERVICES: A STUDY WITH ENTERPRISES IN SÃO PAULO, BRAZIL

Gilberto Perez (Universidade Presbiteriana Mackenzie, Sao Paulo, Brasil) –
gperez@mackenzie.com.br

Paula Padovan de Miranda (Universidade Presbiteriana Mackenzie, Sao Paulo, Brasil) –
paulinha_padovan@yahoo.com.br

Amélia Silveira (Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Brasil) – amelia@floripa.com.br

Moisés Ari Zilber (Universidade Presbiteriana Mackenzie, Sao Paulo, Brasil) –
mazilber@mackenzie.com.br

The outsourcing of Information Technology (IT) services consist in significant subject as enterprise strategy. The focus of this study was the outsourcing of IT services, in three companies of São Paulo, Brazil, which holds contracts with suppliers/service providers. The exploratory research with qualitative method was performed with structured interviews, to the social subjects that occupy positions of management or direction in companies surveyed and participate in the process of outsourcing of IT service. The collected data were treated by the technique of content analysis. The research showed that the services contracted were Data Center, IT infrastructure, Network, etc. The main reasons why these companies outsource were search for reducing costs, optimizing solutions, improvement in quality, increase productivity and focus on the main business. The critical success factors were considered motivation and acceptance of outsourcing, and careful selection of the IT service providers.

Keywords: IT Outsourcing, IT Services, Critical Success Factors

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ESTUDO EM EMPRESAS DE SÃO PAULO, BRASIL

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, organizações se voltaram para a terceirização da Tecnologia da Informação (TI) como uma das formas de vantagem estratégica e competitiva (HOYT, 2000a; APPLGATE et al., 2003; IDG, 2006). A evolução da área de eletrônica, e da própria tecnologia, o aumento da competitividade e da globalização dos mercados, o crescimento no uso de equipamentos e de redes de comunicação às quais estes equipamentos se conectam, além do crescimento da produtividade, apresentam-se, como as principais causas para a busca de alternativas para este tipo de prestadores de serviço (LEITE, 1995; PRADO, 2000; PEREZ, 2003).

Entretanto, para que a prestação de serviços terceirizados de TI seja satisfatória para as organizações, é necessário que o mercado fornecedor de serviços de TI também seja estratégico e competitivo. Lee et al. (2003) chamam a atenção para o fato de que as organizações que optam por terceirizar serviços de TI, o estão fazendo também com a finalidade de encontrar parceiros com os quais possam compartilhar riscos, ou políticas do tipo ganha-ganha.

Assim, o processo de seleção de fornecedores de serviços de TI deve ser cuidadoso, representando bem mais do que a escolha de fornecedores de serviços como restaurantes, limpeza, manutenção, etc. Tal alegação se deve ao fato de que a TI é uma componente que muitas vezes tangencia as estratégias da empresa, estando relacionada com a inteligência de negócios (LEITE, 1995 e PEREZ, 2003).

Ampliar o entendimento sobre o processo de seleção de fornecedores de serviço de TI é questão que se revela conveniente. O desconhecimento deste processo e dos elementos e fatores críticos de sucesso considerados ao longo de seu desenvolvimento e implantação podem implicar em resultados inadequados, visto que uma escolha inadequada, além de gerar perda de tempo, e custos desnecessários, também pode gerar desgastes e conflitos difíceis de serem administrados ao longo do tempo.

Com base nestas considerações propôs-se uma série de questões norteadoras para a condução do estudo:

1. quais são os fatores críticos de sucesso no processo de terceirização de serviços de TI?
2. quais os tipos de serviços ou de atividades que estão sendo contratados pelas empresas?
3. quais os motivos que levam as empresas a terceirizar os serviços de TI junto aos fornecedores?

Com esta perspectiva, o objetivo geral da pesquisa buscou estudar a terceirização de serviços de TI em empresas de São Paulo, Brasil.

Os objetivos específicos voltaram-se para:

- 1) Identificar os elementos e fatores críticos de sucesso que estão presentes processo de contratação de serviços terceirizados de TI.
- 2) Identificar os tipos de serviços de TI que têm sido terceirizados e contratados junto aos fornecedores;
- 3) Levantar os motivos que levam uma empresa a terceirizar os serviços de TI;

Contextualização da Terceirização de Serviços de TI

As operações de terceirização de TI iniciaram-se entre as décadas de 60 e 70, com hardware e software, e evoluíram até o estágio atual, de solução total (LEE et al (2003), conforme se percebe cronologicamente nas últimas quatro décadas indicadas no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Evolução da contratação dos Serviços de TI ao longo do tempo

| Ano | Foco de Serviços de TI | Utilização de Serviços de TI |
|---------------|-------------------------------------|---|
| 1960s | Hardware | Serviços e <i>Facilities</i> |
| 1970s | Software | Gerenciamento de Operação e <i>Facilities</i> |
| 1980s | Padronização de Hardware e Software | Gerenciamento e Customização |
| 1990s - Atual | Solução Total | Administração de Recursos |

Fonte: Lee et al (2003)

A prática da terceirização – transferência de parte das atividades de uma empresa para terceiros – consolidou-se durante a Segunda Guerra Mundial, quando as indústrias armamentistas queriam aumentar seu potencial bélico e começaram a procurar parceiros externos para alcançar essa meta. No Brasil, segundo Leite (1994), a palavra terceirização surgiu no final dos anos 80, na empresa gaúcha Riocell, correspondendo a uma tradução livre da expressão *outsourcing*.

Para Leite (1995), terceirizar pode evitar problemas, potencializar benefícios e ainda diminuir a responsabilidade de alguns serviços para as organizações. A informática possui condições peculiares para ser terceirizada e tem forte tendência para isto. Em seu trabalho, fez uma pesquisa onde 80% das empresas consultadas, na época, terceirizavam algum segmento de sua área de TI, inclusive as estatais e órgãos públicos.

Segundo Prado (2000), a terceirização obteve uma importância muito grande nos últimos anos em função de mudanças que aconteceram no ambiente de negócios. Se o mercado de fornecedores de serviços fosse totalmente seguro e eficiente, provavelmente as empresas iriam terceirizar a maior parte de suas atividades, exceto aquelas em que possuem vantagem competitiva única. Segundo o autor, os fatores que levam ao crescimento da terceirização de serviços de TI são: o aumento da competitividade, a globalização dos mercados e a evolução da tecnologia utilizada. Ainda segundo Prado (2000), a evolução da

própria área de TI colaborou muito para o crescimento da terceirização de TI, na medida em que muitos de seus produtos e serviços se tornaram commodities e permitiram a obtenção de ganhos de escala por intermédio de fornecedores externos.

Para Garr (2001), a terceirização acontece quando uma organização seleciona um conjunto de atividades realizadas internamente e transfere essa responsabilidade de execução para um terceiro, com base em uma relação de longo prazo. De acordo com Perez (2003), a terceirização também pode ocorrer quando uma empresa contrata um fornecedor para prestar-lhe um novo serviço que até então não vinha sendo executado.

Dentre as principais razões para a contratação de serviços de TI, segundo Applegate et al (2003), estão a busca pela redução de custos, a qualidade do serviço, a pressão de fornecedores, o maior acesso à tecnologia incluindo equipamentos e aplicações e outros aspectos de natureza financeira.

Aspectos Estratégicos da Terceirização de Serviços de TI

Segundo Porter (1986), a TI pode aumentar a competitividade de empresas que souberem utilizar o Modelo das Cinco Forças Competitivas. Albertin (2002), com este mesmo entendimento, fez algumas considerações úteis para a vida das organizações. Para o autor, em razão do investimento necessário e pela assimilação da tecnologia, a TI pode evitar a entrada de novos concorrentes. Novas formas de criação de valores e parcerias com clientes e fornecedores podem agilizar o processo de escolha e fornecimento de informações, o que está em acordo com o modelo das forças competitivas de Porter. A terceirização da TI possibilita às organizações concentrar-se em suas atividades fins, assim como redesenho de processos e de estruturas organizacionais (ALBERTIN, 2002).

Para Perez (2005), as empresas estão buscando na terceirização fornecedores especializados e capazes de agregar valor ao seu negócio, com o melhor custo benefício possível. Muitas vezes as empresas não estão preocupadas apenas com o fator financeiro, e sim com os elementos estratégicos. As empresas não estão procurando apenas fornecedores de serviços, mas parceiros para quem entregarão algumas ou todas as suas atividades.

Vidal (1990) já evidenciava que, para obter sucesso em um processo de seleção de fornecedores, a participação ativa dos dirigentes da organização era imprescindível. O resultado desse processo poderia, segundo o autor, afetar a estrutura da empresa assim como sua imagem interna e externa (VIDAL, 1990). Ainda segundo Vidal (1990), o processo de terceirização não deve visar apenas os resultados imediatos, a curto prazo, mas deve ser encarado como um projeto permanente e abrangente, que se integra e se harmoniza à existência da organização.

Segundo Hoyt (2000a), a terceirização na área de TI se mostrava realmente efetiva, e com a possibilidade de permitir à empresa atingir redução de custos, geração de caixa, manutenção da atenção dos gestores em atividades fins da organização, obtenção de vantagens em função da especialização do fornecedor e incremento da agilidade nos negócios.

O autor Hoyt (2000b) exemplifica com o caso da XEROX, que em 1994 terceirizou a maior parte de suas atividades de TI junto à Electronic Data Systems Corporation (EDS),

em um contrato de dez anos, por US\$ 4.1 bilhões. Em razão desta terceirização, foi possível aos executivos da XEROX concentrarem suas energias em questões estratégicas, obterem reduções de custos e uma tecnologia mais avançada. Outro exemplo é o caso da KODAK, que terceirizou junto à IBM todos os seus sistemas, em um contrato desde 1989. Após esta data, a seqüência de terceirizações em serviços de TI é conhecida como efeito KODAK

Leite (1995) observou, há mais de dez anos, que as empresas e as organizações públicas estavam procurando concentrar seus esforços em suas atividades fins, passando para terceiros a responsabilidade pelos serviços de apoio. Quando a terceirização atingia a área de TI, muitas vezes, começava a envolver aspectos de natureza estratégica para as empresas, o que podia eventualmente acarretar riscos de natureza mais ampla. Este autor relacionou os seguintes serviços de TI que estavam sendo contratados junto aos terceiros:

- Programação;
- Microfilmagem;
- Digitação;
- Planos de contingência;
- Definição e escolha de metodologias;
- Operação e processamento;
- Planejamento da arquitetura de tecnologia;
- Outros, inclusive a terceirização completa da área de TI.

Lee et al (2003), mais recentemente, afirmam que quando se analisam as mudanças no foco da contratação de serviços de TI nas últimas três décadas, se observam os elos de ligação representados pela figura 1.

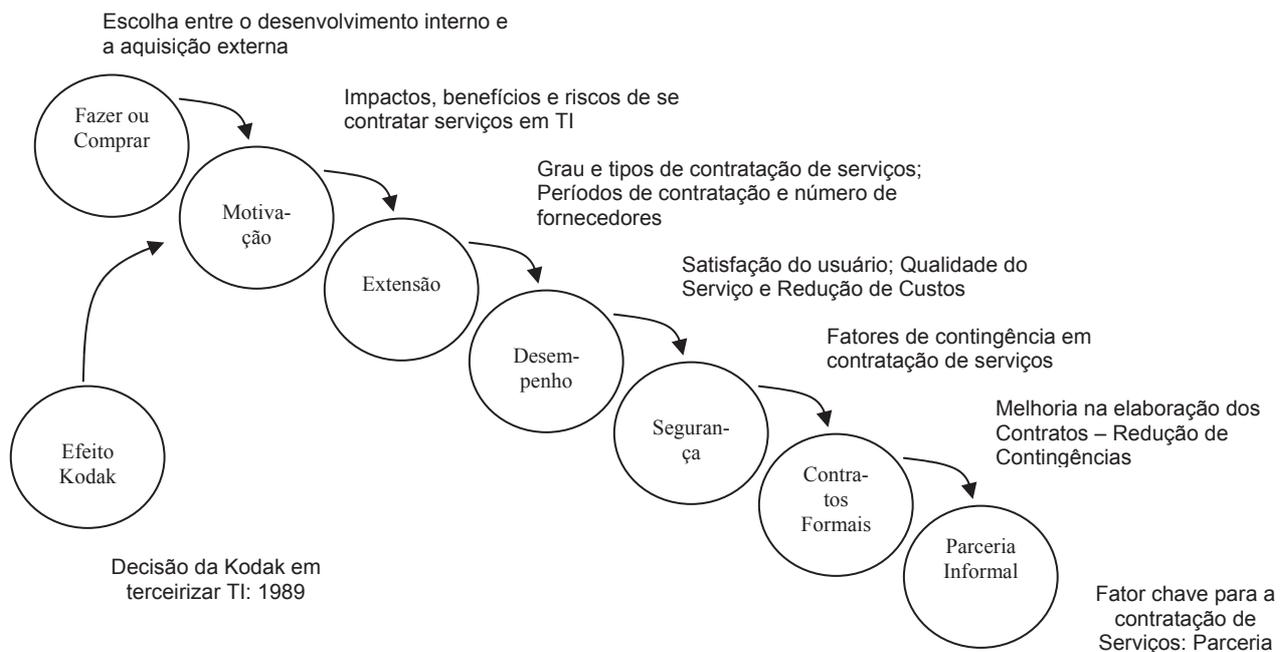


Figura 1 - Focos na contratação de serviços de TI.

Fonte: Lee et al (2003)

Os mesmos autores Lee et al (2003) propuseram um modelo de dois estágios para a contratação de serviços de TI, com foco na parceria entre a empresa que contrata e o fornecedor deste tipo de serviços. O modelo de dois estágios representado na figura 2 é uma evolução do modelo apresentado anteriormente na figura 1.

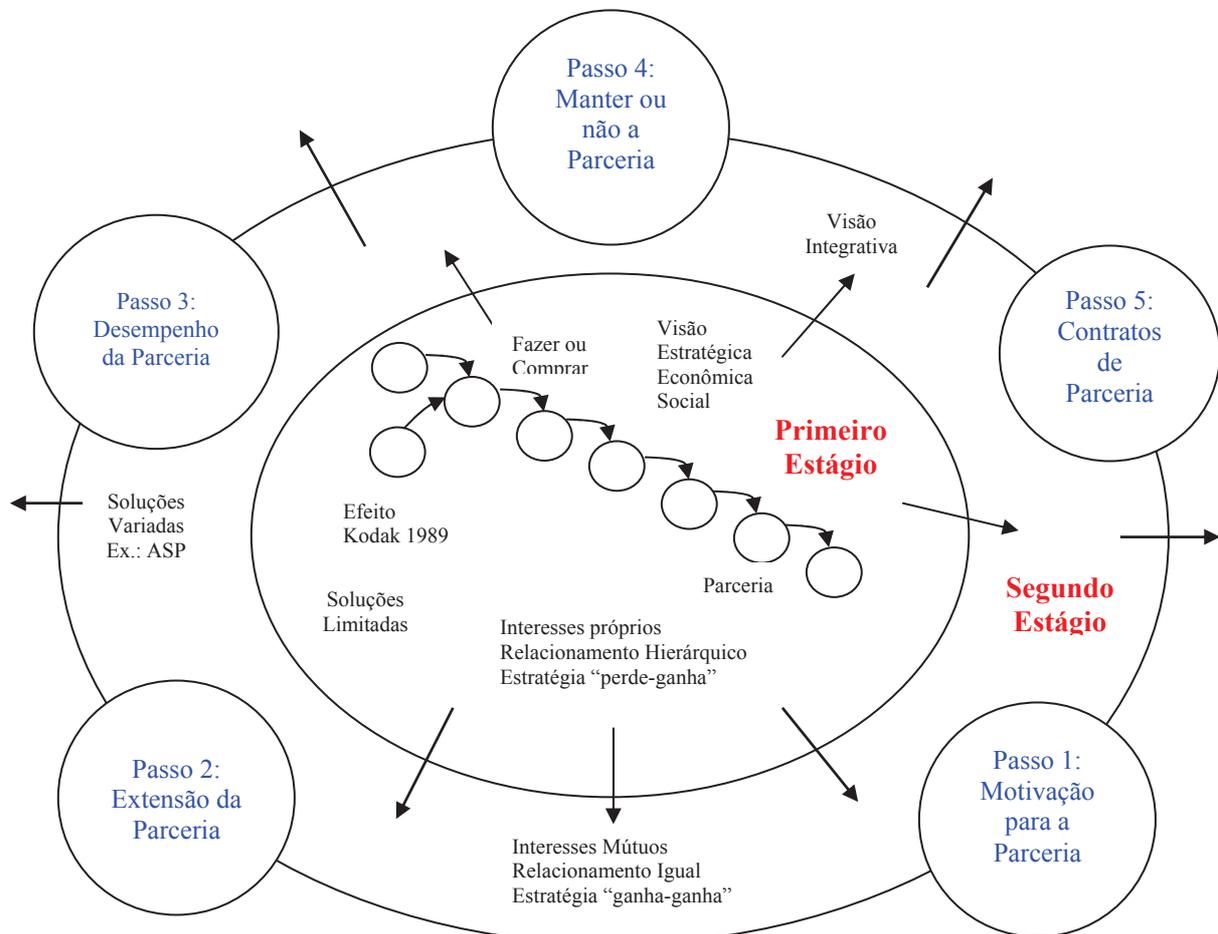


Figura 2 - Modelo de dois estágios para a contratação de serviços de TI

Fonte: Lee et al (2003)

O modelo da figura 2 ajuda a ilustrar como as alianças globais baseadas em parcerias evoluíram do modelo centrado na empresa contratante de serviços e como a contratação de serviços de TI se transformou na era do comércio eletrônico (e-commerce). Por meio do modelo ilustrado na figura 2, surgiu a necessidade de identificar a adoção de critérios de escolha de fornecedores de serviços baseados na filosofia de trabalho em parceria, e na adoção de políticas de relacionamento do tipo perde-perde ou ganha-ganha. Esta consideração leva em conta que os riscos, sucessos e fracassos devem ser compartilhados entre contratado e contratante.

Costa e Macedo-Soares (2003), ao se posicionarem a favor deste modelo, confirmam a idéia anterior de Lee et al. (2003), reforçando a importância da adoção de estratégias na seleção de fornecedores. Da mesma forma entendem que os fornecedores de TI devem tratar seus clientes como potenciais alianças estratégicas, reforçando a possibilidade de

surgimento de novas oportunidades e da manutenção de um contrato de serviços com benefícios para ambas as partes.

Fatores motivadores para a terceirização de atividades de TI

Leite (1995) e Prado (2000) já alertaram para a importância de se identificar os motivos que levam as organizações a terceirizar, tanto quanto conhecer o quanto se terceiriza em TI. Em suas pesquisas, Leite (1995) concluiu que o Acesso à Tecnologia e ao Conhecimento era o principal motivo que levava as empresas a terceirizarem TI. Em segundo lugar, vinha a redução de custo, que para o autor, estava longe de ser o principal motivo para se terceirizar TI, embora talvez o fosse, quando a terceirização ocorresse em outras atividades. A redução de custos certamente seria um bom motivo, mas não o principal motivo para se aderir à terceirização em TI.

Em sua pesquisa, Prado (2000) identificou sete principais motivos que levam as empresas a terceirizar. Estes, estão apresentados no quadro 2, por ordem de importância. Observa-se neste quadro, que a Redução de Custo e o Acesso ao Conhecimento e à Tecnologia foram responsáveis por quase 50% de ocorrência.

Quadro 2: Motivos para a terceirização em Informática – início dos anos 2000

| Motivo para terceirizar TI | Ordem de Importância | Percentual de Ocorrência |
|---|----------------------|--------------------------|
| Expectativa de Redução de Custos | 1º | 28% |
| Acesso ao Conhecimento e à Tecnologia | 2º | 20% |
| Flutuação na carga de Trabalho | 3º | 18% |
| Melhoria na Prestação de Serviços e Produtividade | 4º | 16% |
| Atividades Rotineiras | 5º | 11% |
| Gestão de Recursos Humanos | 6º | 5% |
| Atividades com alto grau de Particularidade | 7º | 3% |

Fonte: Prado (2000)

Comparando-se os trabalhos pesquisados: Leite (1995) e Prado (2000), observa-se uma inversão entre o primeiro e o segundo, ou seja: Acesso ao Conhecimento e Tecnologia e Redução de custos. O quadro 3 ilustra essa comparação.

Quadro 3: Motivos que levavam a terceirizar na década de 90 e início dos anos 2000

| Ordem de Importância | Década de 90 | Início dos anos 2000 |
|----------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| 1º | Acesso à Tecnologia/Conhecimento | ▼ Expectativas de Redução de Custo |
| 2º | Expectativas de Redução de Custo | ▲ Acesso à Tecnologia/Conhecimento |

Fonte: Leite (1995); Prado (2000)

De acordo com Looff (1997), a terceirização de Serviços de TI pode ser melhor analisada por meio de teorias econômicas. Duas delas são: Teoria do Custo de Transações e o Modelo das Forças Competitivas de Porter (1986). A Teoria do Custo de Transações foi desenvolvida principalmente por Williamson (1985), que afirma que as empresas devem balancear seus custos de transações em relação aos custos de produção, criando um ponto

de discussões sobre obter um serviço com recursos próprios ou comprá-lo no mercado. Observa-se que o fator econômico está fortemente relacionado à questão da terceirização de TI, mais diretamente com o custo do serviço a ser contratado junto ao mercado.

O referencial teórico estudado evidencia ainda que cuidados especiais devam ser considerados no processo de seleção de fornecedores de serviços de TI (VIDAL, 1990; PEREZ, 2003; COSTA e MACEDO-SOARES, 2003; LEE et al. 2003; PEREZ, 2005). Estes autores defendem que caso a terceirização envolva serviços de TI, as empresas devem privilegiar a busca por parceiros com os quais possam manter uma relação duradoura, no lugar de contratarem simplesmente fornecedores de serviços, que algumas vezes agregam pouco à empresa contratante.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo, de caráter exploratório foi desenvolvido por meio de pesquisa de campo qualitativa para obtenção dos dados primários. A técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista estruturada, realizada por meio de um roteiro previamente definido, tomando por base os objetivos específicos da pesquisa e o que consta na literatura revisada. Esta pauta seguiu a seguinte ordem de abordagem de assuntos: a) Contextualização da Terceirização de Serviços de TI; b) Aspectos Estratégicos da Terceirização de Serviços de TI; e c) Fatores motivadores para a terceirização de atividades de TI.

Para o tratamento e análise dos dados obtidos nas entrevistas empregou-se a técnica de análise de conteúdo, que é uma técnica de análise de informações e, como tal, pressupõe a aplicação de uma metodologia (VERGARA, 2005). O ponto inicial da análise de conteúdo é a definição criteriosa e precisa dos objetivos da pesquisa, seguida pela delimitação do material a ser analisado. Ao fim dessas duas etapas, dá-se início ao processo de análise de conteúdo propriamente dito (RICHARDSON, 1999). Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo se desenvolve a partir etapas organizadas cronologicamente da seguinte forma:

- A pré-análise é a fase em que ocorre a organização da análise. Nela, são operacionalizadas e sistematizadas as idéias iniciais estabelecendo os procedimentos a serem seguidos. Nesta fase ocorre a escolha dos documentos a serem analisados (BARDIN, 2004).
- A fase da exploração do material consiste basicamente de operações de codificação do material (BARDIN, 2004).
- A codificação, segundo Richardson (1999), envolve a determinação da unidade de registro, que pode ser uma palavra, símbolo, frase, tema, documento ou item. Envolve a escolha das regras de numeração ou quantificação e, por último, a definição das categorias de análise.
- A categorização, por sua vez, pode ser realizada tomando-se como referência critérios semânticos, sintáticos, léxicos ou expressivos (RICHARDSON, 1999). A categorização pode ser estabelecida previamente, sendo os elementos posteriormente distribuídos entre as categorias definidas da melhor forma possível (categorização *a priori*). Ou pode ser estabelecida de forma progressiva, a partir do momento em que as categorias vão surgindo durante o processo (categorização *a posteriori*).

- O tratamento dos resultados, em que se pode utilizar tanto a abordagem quantitativa quanto a qualitativa. A abordagem quantitativa compreende o levantamento da frequência dos elementos, enquanto a qualitativa envolve identificar a presença ou ausência de determinados elementos (KÖCHE, 2000).

Cabe ressaltar que, por se tratar de pesquisa qualitativa, seguiram-se as recomendações de (Richardson, 1999; Triviños, 1987). Para estes autores, na pesquisa qualitativa a preocupação não está em numerar ou medir variáveis, mas sim, em identificar tais variáveis. Com a relação à hipótese tomou-se como base as orientações de Mattar (1998), que considera que, em uma qualitativa, o ideal não é partir de uma hipótese, mas sim, gerá-la ao final do estudo. Partiu-se então, nesta pesquisa exploratória, com método qualitativo, de um pressuposto de pesquisa: que existem elementos ou fatores críticos de sucesso que contribuem para a obtenção de melhores resultados na contratação de fornecedores de TI. Estes elementos ou fatores críticos de sucesso foram, assim, definidos no trabalho, emergindo como variáveis categóricas no final da pesquisa.

Os sujeitos sociais de quem se buscou obter informações foram os gestores das empresas pesquisadas, envolvidos com a seleção de fornecedores de serviços de TI. Por serem considerados elementos-chave, ou seja, aqueles que conhecem o processo de seleção de prestadores de serviços de TI, considerou-se os gestores de três empresas de portes e segmentos distintos, que contratam junto ao mercado serviços de TI, em São Paulo, Brasil. Estas empresas realizam o processo de seleção de prestadores de serviços de TI e seus gerentes estão diretamente envolvidos neste processo.

Conforme Maykut e Morehouse, (1994), no caso de estudos qualitativos, deve-se obter informações junto a pessoas que tenham se destacado em suas atividades e detenham informações consideradas úteis para a compreensão do problema pesquisado. Para assegurar o anonimato das empresas e dos entrevistados foi adotado as iniciais EMPR, para designar as empresas, seguido dos números 1, 2 e 3, respectivamente, e as iniciais do entrevistado.

RESULTADOS

Os dados da análise qualitativa foram obtidos por meio de três entrevistas (ocorridas entre dezembro/2006 e agosto/2007), com base no roteiro previamente elaborado. No quadro 4 estão relacionadas a posição ocupada pelo entrevistado, suas iniciais e o ramo de atividade das empresas, e a data da entrevista.

Quadro 4 – Composição da Amostra Qualitativa

| Empresa | País de Origem | Nome Entrevistado (Iniciais) | Cargo na instituição | Ramo de atividade | Data da entrevista |
|---------|----------------|------------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|
| Empr1 | Brasil-SP | WTN | Gerente de TI | Financeira | 12/2006 |
| Empr2 | Brasil-SP | JRD | Gerente de Informática | Serviços | 06/2007 |
| Empr3 | Brasil-SP | RG | Diretor | Industrial | 08/2007 |

Fonte: Dados da Pesquisa, 2007

Os tipos de serviços/atividades de TI terceirizados junto aos fornecedores, de acordo com os respondentes estão relacionados no quadro 5:

Quadro 5 – Serviços/Atividades de TI terceirizados

| Empresa | Tipos de serviços/atividades de TI terceirizadas |
|---------|--|
| Empr1 | Help Desk, Data Center, Call Center |
| Empr2 | Infra-Estrutura de TI, Rede, Manutenção de Hardware e Software |
| Empr3 | Implantação de ERP, Links de Comunicação e Impressão de Relatórios |

Fonte: Dados da Pesquisa, 2007

Para um melhor desenvolvimento e compreensão da análise qualitativa efetuada por meio da análise de conteúdo, esta foi dividida em cinco etapas, descritas a seguir:

1ª. Etapa da Análise de Conteúdo – Identificação de Pontos-Chave

Pela pré-análise e leitura criteriosa das entrevistas, identificou-se os principais pontos-chave. Contou-se, então, as palavras e expressões mais utilizadas na entrevista, conforme ilustrado no Quadro 6:

Quadro 6 – Frequência de palavras e expressões mais citadas nas entrevistas

| Palavra/Expressão | Empr1 | Empr2 | Empr3 | Total |
|---|-------|-------|-------|-------|
| Avaliar / Avaliação / Escolha | 5 | 1 | 0 | 6 |
| Custos / Custo-benefício | 2 | 1 | 1 | 4 |
| Resultados satisfatórios/ positivos | 1 | 2 | 1 | 4 |
| Comunicação Interna / Externa / Internacional | 1 | 0 | 2 | 3 |
| Parceria / Foco na parceria / Busca de parceria | 2 | 0 | 1 | 3 |
| Foco no negócio | 1 | 1 | 0 | 2 |

Fonte: Dados da Pesquisa, 2007

O quadro 6 indica as principais mensagens e pontos abordados pelos entrevistados, uma vez que lhes foram direcionadas perguntas abertas, de modo que pudessem respondê-las com maior liberdade. Seguindo as recomendações de Bardin (2004), que se deve observar as regras de exaustividade ou não seletividade do material lido, elaborou-se uma matriz de pontos-chave versus perguntas, utilizada posteriormente para criação da matriz unidades de significado.

2ª. e 3ª. Etapa da Análise de Conteúdo – Formação das Categorias e de Unidades de Significado

Os elementos intermediários de análise, denominados unidades de significado (US), foram identificados nesta etapa, a partir da matriz de pontos-chave. Efetuou-se, então, o agrupamento das principais idéias transmitidas pelos entrevistados, primeiramente por ordem de pergunta, depois por similaridade das respostas dadas em vários pontos da entrevista. Pela percepção de similaridade, frequência e presença ou ausência de certos elementos nas abordagens dos entrevistados, nomeou-se as unidades de significado. Conforme o Quadro 7, foram identificadas seis unidades de significado.

Quadro 7 – Unidades de Significado identificadas nas entrevistas

| Unidade de Significado | Nome |
|------------------------|------------------------------|
| US1 | Motivação para terceirização |
| US2 | Aceitação da terceirização |
| US3 | Satisfação com terceirização |
| US4 | Resultados da terceirização |
| US5 | Seleção criteriosa |
| US6 | Busca por parceria |

Fonte: Dados da Pesquisa, 2007

Nessa etapa criou-se uma matriz de Categorias, que segundo Bardin (2004) são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) sob um título genérico, em função das características comuns desses elementos. Para Richardson (1999) a definição das categorias pelo agrupamento das unidades de significado deve utilizar critérios semânticos, sintáticos, léxicos e expressivos. Obteve-se, então, um total de 4 categorias, conforme o Quadro 8:

Quadro 8 – Categorias criadas em função das Unidades de Significado

| Categorias | Unidades de Significado |
|--|--|
| C1: Processo anterior à seleção dos fornecedores de serviços terceirizados de TI | US1- Motivação para terceirização US2- Aceitação da terceirização |
| C2: Processo de seleção dos fornecedores de serviços terceirizados de TI | US3- Seleção criteriosa US4- Busca por parceria |
| C3: Processo de prestação de serviços terceirizados de TI | US5- Satisfação com a terceirização |
| C4: Processo posterior de prestação de serviços terceirizados de TI | US6- Resultados da terceirização |

Fonte: dados da Pesquisa, 2007

4ª. Etapa da Análise de Conteúdo - Análise dos resultados

Nessa etapa, confrontou-se as categorias obtidas no Quadro 8 com os dados apresentados no referencial teórico estudado.

A categoria **C1** – que corresponde ao **processo anterior à seleção dos fornecedores de serviços terceirizados de TI** – apresenta como componente a **motivação para terceirização**, que agrupa diversos motivos que levam as empresas a buscar fornecedores de TI. Para (Leite, 1995; Perez, 2003; Prado, 2000; Lee et al., 2003; Applegate et al., 2003; Albertin, 2002; Porter, 1986; Hoyt, 2000a), diversos são os motivos que levam as empresas a terceirizar a área de TI. Destaca-se o aumento da competitividade e da globalização dos mercados, busca de vantagem competitiva e estratégica, redução de custos, aumento da qualidade do serviço, maior acesso à tecnologia, evitar problemas, potencializar benefícios, diminuir a responsabilidade de alguns serviços para as organizações, evitar a entrada de novos concorrentes, concentrar-se nas atividades fins, redesenho de processo e estruturas, agregar valor ao negócio e motivos financeiros. Os entrevistados também citaram alguns desses motivos como mais importantes:

Empr1: “Os fatores principais que levaram a terceirização do serviço de desenvolvimento de TI foram redução de custos, melhoria na qualidade do SW, ganho de produtividade e redução de risco trabalhista.”

Empr2: “Os principais fatores que levaram a empresa a terceirizar estão relacionados à questão do foco em nosso negócio, bem como a especialização do terceiro em TI.”

Empr3: “Alguns fatores que levaram a empresa a terceirizar foram a redução de custos, otimização de soluções, concentração maior no “negócio” e agilidade de implantação.”

A **aceitação da terceirização**, por sua vez, como um segundo componente desta categoria que antecede o processo de seleção dos fornecedores de serviços terceirizados de TI indica que a motivação – condição anterior - possibilita a aceitação dos funcionários e a conseqüente participação no processo de escolha dos fornecedores. A satisfação com a terceirização, por sua vez, permite condições favoráveis para a implantação do sistema que, por sua vez, é imprescindível para obter resultados positivos para a terceirização da TI. Segundo Vidal (1990), para obter sucesso em um processo de seleção de fornecedores, a participação ativa dos dirigentes da organização é imprescindível, pois o resultado desse processo pode afetar a estrutura da empresa assim como sua imagem interna e externa.

Pode-se verificar, pelas citações a seguir, que os entrevistados também concordam com o fato, havendo participado do processo nas empresas em que trabalham:

Empr1: “...foi um processo de conscientização e “venda” de uma nova filosofia de trabalho. O fato é que esse movimento mexia com pessoas, processos e acima de tudo podia afetar principalmente o negócio com o cliente final.”

Empr2: “...fomos todos a favor da terceirização. Como a empresa foi criada recentemente, os serviços de TI já nasceram terceirizados. Isso ocorreu em função de nossa necessidade de concentrarmos esforços na montagem da fábrica e atendimento pronto a nossos clientes.”

Empr3: “Todos os funcionários foram a favor da medida e participaram no processo de terceirização do sistema.”

A categoria **C2 – Processo de seleção dos fornecedores de serviços terceirizados de TI** foi formada a partir do agrupamento das mais duas unidades de significado. A primeira - **Seleção criteriosa dos fornecedores de TI** – é a etapa que embasa o processo no seu todo. Os autores Costa e Macedo-Soares, 2003; Lee et al., 2003 reforçam a importância da adoção de estratégias na seleção de fornecedores.

De acordo com Kliem e Ludin, (2000), após desenvolver os critérios de avaliação de fornecedores, a equipe responsável por essa avaliação deve observar três aspectos: 1 – Definição de critérios específicos; 2 – Uso de critérios que minimizem vieses e mantenham a objetividade da seleção; 3 – Obtenção de consenso dos membros da equipe de avaliação. A percepção do uso dessa estratégia de seleção ficou evidenciada em:

Empr1: “O processo de escolha da empresa foi fundamentado em uma lista de requisitos técnicos e comerciais, passando por duas avaliações, a segunda mais criteriosa, feita por um grupo de avaliadores das áreas de tecnologia no aspecto técnico, e de *Sourcing* no aspecto financeiro.”

Empr2: “Fizemos uma tomada com três fornecedores e quando escolhemos nosso atual fornecedor, a escolha foi baseada em uma ponderação de fatores e não somente nos custos. A decisão foi tomada pelos gestores e consideramos que a escolha foi adequada. Escolher fornecedores de serviços de TI é certamente diferente dos demais serviços, pois temos que levar em conta a questão da especificidade da tecnologia, da qualidade dos serviços.”

Na categoria C2 consta ainda a **busca por parceria** - como segundo indicador, que vem confirmar o que afirma Lee et al., (2003), ou seja, que as empresas buscam não só uma relação de prestação de serviços, mas ainda uma parceria para ganhos e perdas. Mais do que simples fornecedores de serviços de TI, as empresas que optam por contratar serviços de TI o estão fazendo com a finalidade, verdadeiramente, de encontrar parceiros com os quais possam compartilhar riscos, ou políticas do tipo ganha-ganha.

Quando a terceirização envolve serviços de TI, as empresas devem privilegiar a busca por parceiros com os quais possam manter uma relação duradoura, no lugar de contratarem simples fornecedores de serviços que algumas vezes agregam pouco à empresa contratante. (VIDAL, 1990; PEREZ, 2003; COSTA e MACEDO-SOARES, 2003; LEE et al. 2003). Isso se confirma com as citações a seguir:

Empr1 “Desde o início do relacionamento pelo grupo do projeto o foco era em desenvolver um cenário de parceria e com transparência no sentido de busca da melhoria para ambos os lados.”

Empr3: “As empresas envolvidas buscam melhorias lado a lado, como parceiras. Os dois lados têm que ceder. É como um casamento, senão não funciona.”

A categoria **C3 – Processo de prestação de serviços terceirizados de TI** – constitui-se na prestação de serviços propriamente dita, isto é, na implantação do processo de terceirização de serviços de TI nas empresas estudadas. Aqui, os respondentes se manifestaram da seguinte forma quanto ao componente de **Satisfação com a terceirização**:

Empr1 “De forma geral, a minha satisfação e as dos clientes internos é boa..... isso não é percepção é fato, uma vez que esta sendo aplicado periodicamente uma pesquisa de satisfação com grupos de pessoas envolvidas no contexto dos serviços prestados pelo lado do cliente”

Empr2: “A terceirização de atividades de TI foi benéfica..... o prestador de serviços atua de forma satisfatória, pois é especialista na prática deste tipo de serviços”

A categoria **C4 – no Processo posterior de prestação de serviços terceirizados de TI**, os **resultados da terceirização** se tornam reais, possibilitando, inclusive sua mensuração. Neste ponto, os gerentes das empresas se manifestaram da seguinte forma:

Empr1 “Os resultados mais visíveis da terceirização são a Redução de Custos, Melhoria na Qualidade do desenvolvimento de SW e Ganho de Produtividade.... tem também uma Maior aderência no uso de metodologia, a Institucionalização da técnica de tamanho e esforço de software e a Evolução no controle e gestão de demandas”

Empr3: “A terceirização trouxe melhor agilidade para a empresa. Quando temos um problema com a tecnologia de computadores, apenas ligamos para nosso fornecedor e ele resolve. Nosso contrato prevê o atendimento em tempo que seja adequado às nossas necessidades. Não temos que nos preocupar com contratação de funcionários de informática, nem de treiná-los, pois a tecnologia muda rapidamente”

5ª. Etapa da Análise de Conteúdo - Interpretação dos resultados

Nesta etapa de análise de conteúdo, pôde-se entender que, a partir do conhecimento do que seja terceirização de serviços de TI pela empresa, há uma motivação dos gerentes que oportunizam a aceitação e participação no processo de seleção dos fornecedores, por meio de uma seleção criteriosa, que toma por base critérios formais. Esta seleção busca realmente parcerias que agreguem elementos dentro “espírito” do “ganha-ganha”, gerando satisfação com o processo em si e com a expectativa de resultados positivos da terceirização para a empresa.

Estes resultados evidenciam que as quatro categorias resultantes da análise de conteúdo podem ser entendidas como os pontos críticos de sucesso do processo de terceirização de serviços de TI prestados por fornecedores junto às empresas pesquisadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando como base os objetivos específicos da pesquisa, apresentam-se a seguir as principais considerações sobre as informações obtidas na pesquisa de campo.

Quanto à identificação dos tipos de serviços de TI que têm sido terceirizados e contratados junto aos fornecedores estes correspondem ao Help Desk, Data Center, Call Center, Infra-Estrutura de TI, Rede, Manutenção de Hardware e Software, Implantação de ERP, Links de Comunicação, Desenvolvimento de Sistemas e Impressão de Relatórios. Comparando com a evolução dos serviços terceirizados ao longo do tempo, pôde-se identificar que as empresas pesquisadas contrataram atividades variadas junto a seus fornecedores, inclusive soluções mais complexas envolvendo sistemas de gestão integrada (ERP) e desenvolvimento de sistemas, conforme enfatizam Lee et (2003), quando afirmam que a partir dos anos 1990, as empresas passaram a contratar serviços englobando solução total.

Os motivos que levam as empresas estudadas a terceirizar são variados, mas os principais são a busca pela obtenção de um melhor custo/benefício, otimização de soluções, melhora na qualidade, aumento da produtividade e foco no negócio principal. Observa-se aqui, que o fator custo não ocorre de forma isolada, isto é, as empresas consideram uma série de fatores ao decidirem entregar atividades de TI para fornecedores especializados junto ao mercado. Tal constatação, está em linha com os resultados das pesquisas de (Leite, 1995; Prado, 2000; Perez, 2003).

Os fatores críticos de sucesso indicados no processo de terceirização dos serviços de TI, nas empresas estudadas são os seguintes: Motivação para terceirização, Aceitação da terceirização, Seleção criteriosa, Busca por parceria, Satisfação com a terceirização, e Resultados da terceirização, evidentemente satisfatórios para a empresa contratante e

contratada, na visão de parceria. Estas categorias, segundo o método adotado, servem para evidenciar variáveis categóricas que podem ser consideradas em estudos futuros como variáveis.

Pode-se então afirmar, que o pressuposto de que existem fatores críticos de sucesso que contribuem para a obtenção de melhores resultados na contratação de fornecedores de TI se confirmou. Estes fatores correspondem, primeiramente, à aceitação da idéia de terceirizar e da participação dos gestores envolvidos com o tema, sendo estes, os Gerentes de TI, Gerente de Informática e Diretor da empresa. Em seguida, ao processo de seleção criteriosa dos fornecedores, isto é, com a adoção de critérios estabelecidos e dentro da visão de parceria. A satisfação com a terceirização e os resultados positivos deste processo são esperados e se evidenciam com a implantação do processo na empresa.

As tendências e práticas das empresas analisadas revelam que o processo deve ser cuidadoso, segundo os entrevistados. Nesse processo avalia-se a qualificação do prestador de serviços, as tecnologias utilizadas, sua capacitação em assumir novos desafios, as tendências de mercado, a relação custo-benefício, que confirmam as recomendações de Vidal (1990). Segundo Vidal, 1990; Perez, 2003; Costa e Macedo-Soares, 2003; Lee et al. 2003, a empresa deve buscar fornecedores de TI objetivando a manutenção de uma relação duradoura e não apenas fornecedores de serviços que algumas vezes agregam pouco à empresa contratante. É destacado que a participação dos gestores no processo de implantação é fundamental.

Em geral, os entrevistados demonstraram-se satisfeitos com a terceirização e com os fornecedores escolhidos por suas empresas, sendo que continuam buscando uma relação harmoniosa, transparente e trabalhando em conjunto, em todo o tempo.

RECOMENDAÇÕES

Como esta pesquisa foi realizada com apenas três instituições de áreas distintas, a mesma representa a realidade destas instituições, não permitindo generalizações.

Sendo esta uma pesquisa inicial, fica aqui a recomendação para a continuidade deste estudo, em futuras pesquisas, com um número maior de instituições e com instituições localizadas em outras regiões do país. Também a recomendação para realização de pesquisas de natureza quantitativa, que permitam possibilidades de generalização, ou de validação do modelo decorrente desta pesquisa, se faz oportuna.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTIN, L. A. . **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso**. 4.ed. São Paulo : Atlas, 2002.
- APPLEGATE, L. M.; AUSTIN R. D. ; MCFARLAN, F. W. **Corporate information strategy and management**. 6.ed. São Paulo:McGraw-Hill, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.
- GARR, D. Inside Out Sourcing: Despite the economic slowdown, outsourcing rocks on. **Fortune**, p.85-89, June 1, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOYT, D. B. How to manage outsourcing for best results. In: _____. **Winning the outsourcing game**. Florida: Auerbach Publication, 2000a. Cap. 6.
- _____. How to select an outsourcing vendor. In: _____. **Winning the outsourcing game**. Flórida: Auerbach Publication, 2000b. Cap. 8.
- IDG - INTERNATIONAL DATA GROUP. **1,2 trilhões de dólares vão ser gastos em indústrias de TI em 2006**. Disponível em: <http://www.idg.com.br>. Acesso em: 24 fev. 2006.
- KLIEM R. L., LUDIN I. S. The Essentials for Successful IT Outsourcing In: **Winning the Outsourcing Game**. Florida: Auerbach Publications, 2000. Cap. 5
- KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 17.ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- LACITY, M. C. ; HIRSCHHEIM, R. **Information system outsourcing: myths, metaphors and realities**. New Jersey: Prentice-Hall, 1993
- LACITY M. C.; POPPO L. The normative value of transaction cost economics: What managers have learned about TCE principles in the TI context. In: _____. **Information system outsourcing: enduring themes, emergent patterns and future directions**. Springer, 2002.
- LEE, J. N.; HUYNH, M. Q.; KWOK, R. C.; PI, S. M. IT outsourcing evolution: past, present and future. **Communications of the ACM**, v. 46, n. 5, 2003.
- LEITE, J. C. **Terceirização em informática: informações ágeis e eficazes através de parcerias sólidas e confiáveis**. São Paulo: Mackron Books, 1994.
- _____. **Terceirização em informática no Brasil: uma investigação sobre a situação da terceirização em informática no contexto brasileiro**. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1995. Relatórios de Pesquisa do Núcleo de Pesquisas e Publicações, n. 13.
- LOOFF, L. **Information systems outsourcing decision making: a managerial approach**. Hershey: Idea Group Publ., 1997.
- MACEDO-SOARES, COSTA, F. Prestação de serviços de outsourcing estratégico: um caso de sucesso de uma empresa brasileira de tecnologia da informação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia, SP. **Anais....**Rio de Janeiro, ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998. v.1
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- PEREZ, G. **Avaliação e escolha de fornecedores de serviços de tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos**. 2003. p.189. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2003.

- PEREZ, G. **Fornecedores de Serviços de Tecnologia da Informação: Estratégias de Seleção**. Anais do CATI2005, 2005
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRADO, E. P. V. **Terceirização da tecnologia da informação: uma avaliação dos fatores que motivam sua adoção em empresas do setor industrial de São Paulo**. 2000. p.135. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2000.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- VIDAL, A. G. **Seleção de pacotes de software administrativo para microcomputadores na pequena e média empresa**. 1990. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1990.
- WILLIANSO, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.