

***Outsourcing* de Tecnologias de Informação**

Vasco Alexandre Ferreira Cunha

vasco_cunha@hotmail.com

RESUMO

Neste trabalho defini o que é o *Outsourcing* de Tecnologias de Informação (TI) e a sua evolução nas últimas décadas. Quando uma empresa cresce, algumas tarefas devem ser entregues aos fornecedores especialistas, para permitir que se concentre no núcleo do seu negócio obtendo uma maximização do desempenho e diminuição dos custos. São apontadas as causas de sucesso e insucesso nas primeiras tentativas de adopção deste modelo e apresentados alguns dos benefícios apontados pelos adeptos deste tipo de estratégia de negócio. Por fim, o *Outsourcing* de TI é exemplificado através da descrição de uma implementação real com sucesso.

Palavras chave

Outsourcing, empresa, tecnologia de informação, estratégias, vantagens, desvantagens, riscos.

1 INTRODUÇÃO

A concepção do *outsourcing*: concentra-se no que faz melhor do que os rivais e entregue o restante a especialistas. Um conceito cada vez mais popular entre as empresas. Originalmente o *outsourcing* era confundido com a simples subcontratação, concentrando-se a actividades de baixo valor acrescentado e afastadas do negócio essencial de cada empresa como os serviços limpeza, de segurança, etc. O aumento da competitividade dos mercados forçou as empresas a passarem a concentrar os seus melhores recursos no seu negócio vital, criando oportunidades de *outsourcing* de actividades, funções ou processos que não seriam sequer imagináveis: transporte, armazenamento, frotas, funções financeiras, sistemas informáticos, etc. De outra forma, existem cada vez mais especialistas no mercado dispostos a resolver qualquer problema, a qualquer lugar e hora.

Este alargamento da oferta e da procura alterou qualitativamente o conceito, dado que já não se está a tratar de actividades remotas ao negócio vital. Hoje, o conceito de *outsourcing* significa, em muitos casos, a celebração de uma verdadeira parceria estratégica entre o contratado e o contratante, assente em contratos de longo prazo. Esta nova base contractual mais sólida é uma das razões que justificam a esperança que o *outsourcing* seja um dos maiores negócios do futuro.

Maia (2003) explica que uma das ferramentas mais promissoras na redução dos custos na área de tecnologia da informação, por exemplo, é o *Business Process Outsourcing* (BPO) que “consiste na *terceirização da gestão operacional de um negócio com a*

disponibilização de infra-estrutura de hardware, softwares aplicativos, serviços de suporte e mão-de-obra especializada” [9]. Por meio do BPO, as empresas conseguem uma redução em seus custos directos e indirectos.

Ao aplicar o BPO, a empresa transforma os custos fixos em custos variáveis, que segundo Martins (2001), “*custos fixos são aqueles que não dependem do volume produzido e custos variáveis são aqueles que variam de acordo com o volume de produção*” [7].

É importante realçar que o BPO é uma tendência mundial na redução de custos e que poderá levar as empresas a obter resultados positivos após análises feitas de alguns dos seus factores-chave para o sucesso, como escolher um bom parceiro e acções de medidas correctivas para ajustar os processos antes de implementar o *Outsourcing*.

2. BREVES CONSIDERAÇÕES

O *Outsourcing* é uma prática desde o começo da era moderna. Este conceito não é novo na América Latina, pois muitas empresas competitivas o realizam como estratégia de negócio.

Os primórdios da técnica de contratar serviços têm origem, como destaca Queiroz (1992) [8], por volta de 1940, nos Estados Unidos, durante a Segunda Guerra Mundial. As indústrias da época precisavam de se concentrar na produção e passaram algumas actividades de suporte à produção dos armamentos a outros empresários prestadores de serviços.

Os processos de negócio tais como a gestão de frotas, impressão e publicidade são desde há décadas contratados a fornecedores externos. No entanto, o *Outsourcing* de TI é uma pratica relativamente nova, apesar de haver algumas correntes que afirmam que é semelhante aos serviços de computador de um departamento nas décadas de 60 e 70. As distinções chave entre eles incluem:

- Função principal que a tecnologia de informação desempenha está incluída em quase todas os aspectos do negócio. Nos departamentos dos anos 60 e 70 a TI era utilizada fundamentalmente para processar funções simples de contabilidade.
- O aparecimento de aplicações integradas, computação *end-user*, redes e sistemas distribuídos criou ambientes computadorizados que são mais complexos. Os departamentos de antigamente corriam *mainframes* monolíticas, que apenas apresentavam informação.
- O facto da tecnologia de informação ser agora um ponto central nas operações minuto a minuto do negócio ao passo que nos anos 60 e 70 os sistemas apenas executavam funções *back-office*.

A decisão de fazer *Outsourcing* dos processos de tecnologia de informação implica agora uma maior confiança na qualidade do serviço prestado pela empresa contratada

denominada por *outsourcer*. Muitas empresas grandes, sofisticadas e de sucesso têm implementado o *Outsourcing* com um sucesso admirável. No entanto, outras descobriram da pior maneira que o *Outsourcing* pode ser um processo complexo, acompanhado por várias contrariedades. Algumas destas empresas recuaram do *Outsourcing* e tentaram recolocar os seus sistemas e processos *in-house*, descobrindo que este processo de reversão não é simples, uma vez que lhes faltavam competências e recursos. O *Outsourcing* pode ser um sucesso se for feito pelas razões certas, e se for perseguido com expectativas reais e compreensão clara dos benefícios que podem emergir.

3 O QUE É O *OUTSOURCING*

“Fazer ou comprar?”. Este é o dilema típico de um processo de *outsourcing*.

O *Outsourcing* pode ser definido como o uso estratégico de recursos de fora da organização que executam as actividades que são tradicionalmente executadas pelos recursos internos. Segundo Aalders, “o *Outsourcing* é uma estratégia que consiste na contratação de fornecedores de serviços eficientes e especializados para tratar de algumas das funções da organização, tornando-se estes fornecedores em parceiros de negócio de valor” [1].

As organizações têm sempre contratado empresas para tipos de trabalhos particulares ou para obterem ajuda quando existem picos no seu volume de trabalho, formando relações de longa duração com essas empresas cujas capacidades complementam ou suplementam as suas. No entanto, a diferença entre obter recursos suplementares ao subcontratar uma empresa e o *Outsourcing*, é o facto do último envolver uma série de reestruturações substanciais em algumas das actividades de negócio, e obrigar frequentemente à substituição do *staff* da empresa contratante pelo *staff* da empresa especialista, empresa esta geralmente mais pequena e com as competências *core* exigidas.

“A noção é particularmente útil para o gestor de uma pequena média empresa (PME) que, tendo de gerir recursos escassos, deverá concentrar energias no seu negócio principal e nas competências-chave da empresa (ou seja, aquilo que faz melhor do que a concorrência) e entregar o restante a parceiros especializados. Entre as áreas passíveis de *outsourcing* destacam-se as seguintes:

- **Planeamento e Estratégia:** Nesta área há disponível no mercado toda uma legião de consultores dispostos a ajudá-lo. As multinacionais da consultoria especializadas em estratégia, poderão ter um custo demasiado elevado para uma PME típica. Independentemente da opção que escolher negoceie um contrato no qual a consultora não se limite a entregar um plano estratégico sem participar na sua implementação. A melhor estratégia do mundo de nada servirá se não existir um envolvimento das pessoas que a devem executar. Ainda nesta área uma tendência

em alta no mundo empresarial é a dos administradores não executivos e a dos gestores provisórios. Estes são contratados, a título temporário, para resolver um problema específico da empresa e o seu salário tem, em regra, uma percentagem elevada de remuneração variável.

- **Financeira, jurídica e administrativa:** Esta é uma das áreas mais propensas ao outsourcing. O departamento financeiro pode entregar fora tarefas como a contabilidade e o apoio jurídico e fiscal, o processamento de salários ou o desenvolvimento e manutenção das aplicações informáticas de controlo de gestão. Na área puramente administrativa o recurso ao outsourcing só depende dos limites da imaginação. É especialmente aconselhável o recurso às empresas de gestão de frotas (para aquisição ou aluguer de automóveis de serviço, manutenção e revisões, seguros, viatura de substituição e cartão para abastecimento de combustível) e a celebração de um acordo com uma agência de viagens. Nas empresas com alguma dimensão valerá a pena conceder a empresas externas outras tarefas de menor valor acrescentado como a segurança, o correio expresso, os seguros de saúde ou os refeitórios.
- **Recursos Humanos:** O recrutamento é uma das áreas onde o outsourcing tem vantagens claras. Quer ao nível da selecção de quadros de topo quer dos restantes trabalhadores da empresa (agências de recrutamento tradicionais). Estas serão particularmente úteis na triagem inicial de pessoas devendo, no entanto, a decisão final pertencer ao futuro superior hierárquico do candidato. O apoio de uma consultora especializada poderá ser importante ao nível, por exemplo, da política global de remunerações; da definição de planos de carreira e de formação e da política de bónus e incentivos. Nos últimos anos têm vindo a ganhar protagonismo as firmas especializadas em despedimentos e recolocação de pessoas e em trabalho temporário.
- **Marketing e Vendas:** As oportunidades de outsourcing nesta área são inesgotáveis. A maior parte das empresas faz o outsourcing da sua publicidade; quer ao nível do planeamento, concepção e execução de campanhas; quer ao nível da compra (ou venda) de espaço publicitário. Também as acções de marketing directo; os estudos de mercado ou as promoções no ponto de venda são, em regra, entregues a agências especializadas. Para uma PME sem competências específicas na área e que queira expandir o seu negócio na Internet, o outsourcing da gestão e manutenção do site e dos esforços de marketing online será uma alternativa viável.
- **Informática, produção e logística:** A compra (ou aluguer) de equipamentos informáticos; o desenvolvimento de aplicações específicas; a gestão de redes e de bases de dados e a assistência técnica são exemplos de serviços que podem ser prestados externamente. Deste modo, poderá reduzir custos e correr menos riscos de estar a trabalhar com produtos tecnologicamente obsoletos. Para as empresas de

cariz industrial fazer o *outsourcing* de uma parte da produção poderá ser a solução indicada (veja-se o exemplo do fabrico de componentes para a indústria automóvel). O mesmo raciocínio é válido para a logística e a distribuição (muitas empresas subcontratam o transporte e a armazenagem, por exemplo). Em suma, tudo pode ser objecto de *outsourcing*. Até os casos limites da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (como acontece na indústria farmacêutica, por exemplo) ou do atendimento telefónica e da assistência a clientes” [10].

3.1 Como o implementar

Os processos típicos de *outsourcing* devem ser assumidos pela gestão de topo que, depois poderão entregar a sua execução a uma equipa interna. Como se trata de uma ferramenta estratégica é importante que o topo da empresa seja envolvido nas decisões. Existem, pelo menos, cinco grandes passos no processo de decisão de *outsourcing*:

- **“Identificação de oportunidades:** Definição clara da estratégia da organização e identificação das suas fontes de vantagem competitiva, em particular, na identificação e distinção entre os processos críticos - cujo desempenho deve ser assegurado pela própria organização - e os que não são vitais para o seu sucesso. Identificadas as competências-chave da empresa, ou seja, aquilo que sabe fazer melhor do que qualquer outra no mercado, virtualmente todas as outras actividades se constituem candidatas à subcontratação;
- **Avaliação de oportunidades:** Compreende os seguintes passos: análise das oportunidades geradas no passo anterior; avaliação da qualidade e da relação custo versus benefício relativa ao modo como as actividades são efectuadas actualmente; descrição exaustiva do serviço pretendido e do nível de desempenho desejado; definição de padrões de desempenho e instrumentos para a sua medição; fixação clara dos objectivos prosseguidos com a subcontratação e, por fim, comparação das expectativas no cenário de *outsourcing* em relação às do cenário actual;
- **Seleção do fornecedor:** Inclui a identificação dos potenciais subcontratados e o convite para participarem no concurso. Segue-se a determinação da extensão do controlo e do tipo de relacionamento com o fornecedor. Depois haverá que definir os requisitos e os critérios com base nos quais será tomada a decisão. Falta a análise e avaliação das propostas e, obviamente, a escolha do candidato vencedor;
- **Processo de transição:** Compreende a elaboração do respectivo plano e calendarização de actividades. Nesta fase há igualmente de definir todos os detalhes relativos ao período de transição dos processos face ao novo cenário do *outsourcing* e a sua integração com os restantes processos existentes na empresa;
- **Acompanhamento e evolução do desempenho:** Aferição do nível de desempenho do parceiro de *outsourcing* e, caso existam desvios significativos entre

a performance esperada e a real, a implementação de medidas correctivas. Nesta última fase procura-se atingir o objectivo da melhoria contínua dos processos da organização"[10].

Ao longo dos anos as empresas mudaram sua visão em relação aos seus fornecedores e com o aparecimento do *Outsourcing*, a importância da parceira foi reforçada. Segundo Queiroz (1992), "*parceria é a essência do Outsourcing, pois os recursos são despendidos em conjunto e os dados confidenciais são partilhados entre os parceiros*"[8]. E ainda reforça com a ideia de que se não houver um verdadeiro parceiro, a empresa contratante não consegue implantar e nem desenvolver um processo de *Outsourcing* eficaz e eficiente, e não obterá os ganhos esperados de qualidade e principalmente na redução de custos. No posicionamento de parceria os custos não são repassados, mas sim administrados por ambas as partes e a redução destes virá como resultado da produtividade e qualidade. Giosa (1997) salienta que "*a confiança é uma condição indispensável para o bom relacionamento, pois recursos são despendidos e informações confidenciais são trocadas entre os parceiros*"[4].

3.2 Benefícios do Outsourcing

O *Outsourcing* TI tem vindo a ganhar cada vez mais adeptos no mundo da empresarial, sendo um modelo já aplicado num grande número de empresas. Em seguida vamos apresentar um conjunto de benefícios sugeridos pelos defensores desta estratégia.

Focalização na Competência Principal da Empresa

Uma das maiores vantagens apontadas para o *Outsourcing* das TI é o facto de as empresas, nomeadamente os gestores, poderem deixar de se preocupar com as TI e passarem a dedicar os seus esforços na competência principal da empresa. A TI não é a principal competência da maioria dos negócios, e a maioria das empresas não sabem gerir eficientemente os seus departamentos de TI. O crescimento do *Outsourcing* vem apenas dar maior ênfase a este aspecto. Libertando os gestores das tarefas ligadas às TI, consegue-se uma focalização na competência principal da empresa, ajudando a que a esta se diferencie das restantes.

Qualidade de Serviço

O aumento da qualidade de serviço é outra das grandes vantagens apontadas para o *Outsourcing*. A dinâmica que se encontra num ambiente em *Outsourcing* é certamente bem diferente da encontrada num ambiente departamental interno, pois visto que o *Outsourcer* é uma entidade económica diferente e com um contrato a cumprir, irá esforçar-se bastante mais do que um departamento interno, de modo a garantir qualidade no serviço fornecido, adoptando e desenvolvendo métodos de entrega de serviço rigorosos e testáveis. Com este intuito o fornecedor de serviços irá também melhorar a qualidade no planeamento e orçamentação, nas definições dos *outputs* e nas necessidades e controlo de mudanças.

Pessoal de Qualidade e Especializado

Outra vantagem proveniente do *Outsourcing* é o facto desta fornecer pessoal de qualidade e especializado à empresa que requerer os seus serviços. A Gartner Group [3] num dos seus artigos adverte sobre pessoal sem educação formal em TI, nem com um mínimo conhecimento de programação, que tem vindo a seguir carreiras em TI. Este tipo de pessoal tem falta de conhecimentos na teoria TI e nas suas *Best Practices*, no entanto, e visto um departamento interno de TI não ser tão exigente neste tipo de requisitos, devido ao facto deste departamento não ser a prioridade da empresa e não ter os orçamentos de outros, poderá facilmente empregá-los numa posição para a qual estes não estão qualificados. Por outro lado, este tipo de pessoal dificilmente será contratado nas melhores *outsourcers*, pois sendo as TI o foco principal destes *outsourcers*, estes tendem a contratar graduados, que serão treinados de um modo consistente e científico, utilizando uma abordagem coordenada e coesa.

Numa empresa de *Outsourcing* existirão os mais variados tipos de técnicos especializados em diversas matérias que poderão ser disponibilizados aos seus clientes à medida do necessário, enquanto que num departamento interno seria prejudicial e dispendioso contratar diferentes tipos de técnicos com diferentes especializações para questões que poderiam surgir apenas pontualmente.

Flexibilidade no Número de Operários

Com o modelo de *Outsourcing* existe também uma grande flexibilidade no número de trabalhadores. Segundo Griffiths “*é um dado adquirido que as empresas terminam, usualmente, os seus grandes projectos com um número excessivo de pessoal. Novos postos de trabalho surgem posteriormente ao projecto, de modo a empregar este pessoal, visto ser muito dispendioso para uma empresa o despedimento de pessoal. Esta irá então ter de suportar este custo acrescido bem depois do projecto já ter terminado* [5]. Por outro lado os *outsourcers* trabalham num modelo *Consulting*, onde estes possuem um vasto número de empregados, e um cliente apenas aluga o que necessita, quando o necessita, e quando não forem mais necessários poderá devolvê-los. Este tipo de acordo permite à empresa que tenha apenas os custos de pessoal enquanto estes trabalham num determinado projecto, podendo depois dessa data remetê-los de novo ao *outsourcer*. Este por sua vez tem a vantagem de poder ter um leque de pessoal e distribuí-los de um modo organizado pelos seus vários clientes, sabendo que, quando o seu trabalho estiver terminado, estes irão retornar e poderão ser enviados para outro cliente.

Melhor Controlo da Gestão de Custos

O *Outsourcing* também permite um melhor controlo de gestão de custos, uma vez que traz consigo um regime de gestão de custos mais rígida, incluindo:

- Controlo mais rigoroso das despesas em geral, visto tratar-se de um empresa

externa e com um contrato, o fornecedor de serviços irá normalmente sofrer um regime de controlo de gastos mais rígido do que uma unidade interna.

- Maior visibilidade sobre o verdadeiro custo das TI. O *Outsourcing* tende a trazer à superfície os custos escondidos das TI.
- O pessoal do *outsourcer* só será utilizado quando necessário, e quando não for necessário, obviamente, não será pago. Segundo Anand Barry, gestor de serviços da Fujitsu, “os recursos flexíveis do *outsourcer* podem fornecer serviços que estão disponíveis quando necessários (por exemplo, quando a empresa se expande ou muda de local) e não custam quando não são necessários” [2].
- A necessidade de pessoal para TI passa a ser mais discutida, e a sua aprovação é limitada ao projecto ou à tarefa em questão. O *outsourcer* tem de justificar todos os membros do seu pessoal TI, enquanto que num departamento interno existem sempre pessoas a mais do que o necessário.
- Todos os custos de força de trabalho, fornecimentos e manutenção são identificados e reportados, tendendo a gerar um controlo mais rigoroso.

Em termos gerais, o *Outsourcing* faz com que os custos de TI sejam visíveis de uma forma que não acontece na gestão tradicional. Visto tratarem-se de duas empresas diferentes, o *Outsourcer* irá tentar demonstrar que é uma boa escolha para o futuro e que reduz efectivamente custos, e a empresa empregadora tentará colher todos os frutos possíveis deste modelo, tentando ao máximo reduzir os custos, sabendo que se isso não acontecer tem a quem responsabilizar.

Melhoria nas Qualidades de Gestão

O *Outsourcing* impulsiona uma melhoria nas qualidades de gestão nos departamentos de TI.

De acordo Anand Barry, “uma auditoria à maioria dos departamentos de TI iria revelar que muito poucos definem os serviços a serem fornecidos, e muito menos medem o seu sucesso no fornecimento destes serviços” [2]. O *Outsourcing* introduz uma disciplina na definição e medição de níveis de serviço, em que:

- Os serviços a serem disponibilizados são definidos;
- As medidas para esses serviços são definidas;
- A informação é coleccionada e reportada;
- A eficiência surge de plataformas de gestão comuns.

Em departamentos internos de TI, as metodologias formais de gestão estão muitas das vezes ausentes. Robert Aalders sugere que “a verdadeira razão desta rejeição é o facto de estes métodos forçarem as unidades de TI a fazer o seu trabalho apropriadamente, exigir um entendimento das suas complexidades e introduzir um rigor

onde actualmente existe anarquia" [1]. A realidade é que o *Outsourcing* tipicamente traz consigo metodologias, rigor e disciplina para a gestão dos serviços TI, normalmente já aplicadas, testadas e normalizadas.

Manter Competitividade com a Competição

Outra razão pelo sucesso do *Outsourcing* é que permite às empresas que o adoptem manter competitividade no mercado em que se inserem. Actualmente muitas empresas deparam-se com problemas de capacidade e potencialidade nos seus departamentos internos de TI. Um *outsourcer* pode geralmente fornecer recursos rapidamente, e isto proporciona aos gestores a possibilidade de aquisição de novos sistemas de gestão ou de suporte a actividade de negócio, de um modo que não é possível numa unidade interna, visto esta ser mais limitada. A força competitiva também irá beneficiar do melhoramento do processo e da qualidade dos resultados, e os controlos associados ao *Outsourcing* irão assegurar que os sistemas serão melhor construídos. Como o negócio de *outsourcer* é exactamente este fornecimento de serviços e sistemas, estes irão investir em equipamentos e processos de última geração para fornecer o serviço, de modo a que eles próprios mantenham a competitividade relativamente à sua própria competição.

Processos de Negócio Melhorados

Quando se introduzem os métodos e o rigor nos processos TI, estes tendem a expandir para os processos de negócio. Os *outsourcers* incentivam o desenvolvimento do orçamento gerido pelo negócio e os gastos de projecto controlados pelo negócio. Incentivam também propostas formais de investimento em tecnologias de informação e providenciam a capacidade de controlar a mudança resultante. Os *outsourcers* facilitam a gestão efectiva das TI por parte do negócio, e fornecem informação apropriada e relatórios que garantam que os gastos, o progresso e os assuntos são visíveis e controláveis. Tudo isto resulta em processos de negócio melhorados.

O Outsourcer pode ser Despedido

Por último, mas certamente não menos importante, é o facto de o *Outsourcer* poder ser despedido, enquanto que não se pode despedir todo um Departamento de TI. O *outsourcer* é uma empresa como qualquer outra, e mantém um contrato com o cliente. Os seus clientes podem a qualquer altura decidir rescindir o contrato com o *outsourcer* e passar para outro. Mas um Departamento de TI é final, ou seja, por pior que ele se esteja a comportar a empresa não pode substituí-lo por outro (pelo menos não do mesmo modo como pode substituir um *outsourcer*). Estes são apenas alguns dos benefícios que podem ser atingidos a partir do *Outsourcing*. Tendo em consideração estas vantagens, o investimento pago para fazer *Outsourcing* das TI poderá portanto ser um bom investimento.

3.3 O que correu mal no *Outsourcing*

Alguns dos casos de *Outsourcing* iniciais foram privados de sucesso devido a um número de razões, que incluem:

Falha na aproximação estratégica

Algumas das empresas falharam na aproximação do *outsourcing* como uma decisão estratégica. É necessário que a empresa conheça os seus motivos, e assegure que existe uma estratégia para guiar o processo de *outsourcing*. O processo de tomada de decisão de uma empresa em fazer *outsourcing* deve ser acompanhado de uma perspectiva estratégica e de objectivos claros.

Falta de experiência

Aos precursores do *Outsourcing* faltava experiência, frameworks, e métodos de *Outsourcing*.

Métodos nos contractos, nos *SLAs*, na gestão de risco, nos acordos de performance e na gestão de recursos surgiram da experimentação e de erros. Actualmente existe uma grande quantidade de consultores e empresas experientes em *Outsourcing* que ajudam as empresas novatas a enfrentarem os perigos.

Inexistência de método

A algumas das empresas *outsourcers* faltava os meios formais e testados para fornecerem os serviços. Actualmente, empresas como a Fujitsu e a Microsoft têm investido muito na introdução formal de tais métodos, como a IT Infrastructure Libray (ITIL) para melhores práticas na gestão de serviços TI.

Obtusidade do papel das TI

Lacity em 1999 afirma que as “*Organizações falham quando entregam as suas TI's sem terem percebido o seu papel na organização, e quais as capacidades do outsourcer*” [6]. Algumas companhias falham em perceber que as TI's já não fazem simplesmente o suporte dos processos de negócios críticos. A TI é um processo de negócio crítico.

Seleção Derivada do Custo

A selecção do fornecedor mais barato, independentemente da sua competência, foi um erro. O *Outsourcing* está relacionado com o melhoramento da eficácia e da eficiência. O crescimento do rendimento e das economias pode apenas emergir depois de um grande investimento no negócio.

Os argumentos contra o *outsourcing* não incidem tanto sobre o conceito em si, mas na forma como é utilizado. Independentemente do tipo de razões associadas, eis as desvantagens mais frequentes:

- Perda de controlo da execução das actividades e maior necessidade de controlo;
- Perda de confidencialidade;
- Possibilidade de conflitos de interesse (se a subcontratada prestar o mesmo serviço aos concorrentes);
- Má qualidade do serviço prestado e diminuição do nível da satisfação - quer dos clientes, quer dos empregados;
- Menor envolvimento e dedicação por parte do subcontratado;
- Menor alinhamento com a estratégia e a cultura da empresa;
- Perda de flexibilidade e reacção lenta à mudança - sobretudo às alterações de tecnologia e de mercado;
- Dependência excessiva em relação ao subcontratado;
- Incorrência em custos mais elevados do que se as actividades tivessem sido executadas com os meios internos;
- Perda de *know-how* (conhecimentos técnicos);
- Elevados custos de um eventual regresso ao desempenho interno das actividades subcontratadas;
- Desmotivação do pessoal gerada pelas instabilidades associadas ao processo;
- Elevados custos associados à gestão dos subcontratados - quer devido à necessidade de controlo do seu desempenho, quer por eventuais dificuldades de integração com as actividades internas.

3.4 O que correu bem no *Outsourcing*

A Figura 1, em baixo, ilustra a grande percentagem de organizações que classificou a sua decisão de efectuar *Outsourcing* como positiva. De notar que a soma dos Satisfeitos (aproximadamente 38%) com os Muito Satisfeitos (aproximadamente 42%). As razões da satisfação das empresas em relação ao *Outsourcing* são enunciadas na Figura 2. Os gráficos basearam-se num estudo efectuado por Barry[2].

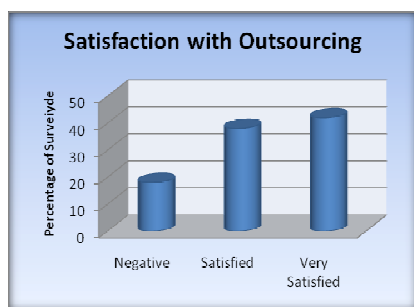


Figura 1: Satisfação com o *Outsourcing*

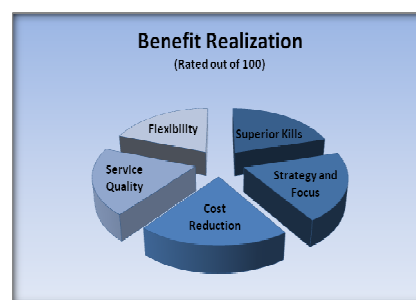


Figura 2: Razões da Satisfação do *Outsourcing*.

3.5 Riscos

Apesar de cada vez mais popular, o *outsourcing* não é isento de riscos. Eis os seus principais perigos:

- A possibilidade de o subcontratado se revelar mais ineficaz e ineficiente do que o subcontratante;
- A inexperiência do subcontratado;
- Incerteza quanto à evolução do negócio;
- Risco de surgirem, num futuro próximo, subcontratados mais eficientes e com maior diversidade de soluções;
- Risco de surgirem melhores alternativas em relação ao desempenho das actividades;
- Risco de a organização se encontrar numa situação fragilizada e sem competências internas para se adaptar à mudança;
- Perigo de a subcontratação se traduzir no aparecimento de mais um interlocutor a dificultar a comunicação e a gerar conflitos entre as várias partes envolvidas;
- Eventual ocorrência de custos ocultos;
- Tendência em considerar o *outsourcing* como um fim e uma solução definitiva, em vez de um meio de concentração de recursos em áreas vitais.

É importante que a empresa defina claramente as actividades-fim, principalmente quando se pretende entregar a um terceiro parte de suas actividades principais.

4 EXEMPLO DE *OUTSOURCING* (PT – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO)

A PT – SI é considerada como uma das maiores e mais completas empresas Portuguesas no sector da Consultadoria e Integração de Sistemas de Informação.

Desafios do negócio

Consiste em contribuir para a competitividade, eficiência e qualidade das organizações da PT. “O Grupo Portugal Telecom, obteve em 2005 um crescimento de 7% das receitas em relação ao ano anterior. Este Grupo emprega mais de 32 mil colaboradores e mais de 42 milhões de clientes em todo o mundo” [11].

A PT-SI gere cerca de 650 recursos altamente qualificados. A estratégia de crescimento baseou-se na consolidação do seu negócio no Grupo PT, seguida de uma abertura ao restante mercado.

Na área internacional, a PT-SI prossegue a sua missão e princípios orientadores, potenciando com a sua experiência a prestação de serviços na implementação das soluções mais adequadas às diversas realidades e o seu suporte. Está também

determinada em consolidar a sua presença internacional adoptando relações de parceria efectivas.

Soluções Empresariais

A PT-SI fornece soluções empresariais em todas as fases do processo, desde a selecção da melhor solução para o negócio, até à implementação. Também ajudam a gerir os actuais sistemas das empresas e de alguma forma tentam encontrar soluções mais eficazes reduzindo complexidades e custos de operação e manutenção.

A PT fornece vários serviços tais como: Consultoria, *Outsourcing* de TI's, Suporte (24H x7D), Datacenter, Implementação de Sistemas, Sistemas de qualidade, Auditoria e Sistemas de segurança, Infra-estruturas físicas e lógicas de suporte.

Missão e Visão

Fornecer ao Grupo PT soluções de SI/TI de excelência e, aproveitando a experiência adquirida abordar o restante mercado, procurando sistematicamente a eficiência de sistemas, processos e recursos na promoção, desenvolvimento e implementação.

Tem como objectivo ser a empresa portuguesa líder na oferta de soluções de SI/TI e sua integração com Telecomunicações.

A sua política

A posição no mercado da PT-SI consiste essencialmente em contribuir para a competitividade, eficiência e qualidade dos seus clientes. Estes objectivos são alcançados através da utilização de metodologias comprovadas de suporte aos seus processos; da competência técnica e experiência acumulada no Grupo e num enorme conjunto de clientes no mercado nacional e internacional.

A PT desta forma, assume-se como um parceiro seguro, credível, inovador com a capacidade de criar soluções, sendo também um parceiro que se envolve na solução, partilhando o risco e o sucesso, oferecendo ao cliente a sua competência e experiência de integrador de Tecnologias de Informação.

Para isto rege-se por valores de honestidade e integridade; lealdade; Respeito pelo próximo; Criatividade e flexibilidade e pró-actividade.

4.1 O papel da PT-SI na GCT – Gestão de Comércio Total, SGPS

GCT, SGPS, é um dos maiores grupos empresariais portugueses na área de actividade retalhista/grossista. *“Desde 2002, a PT-SI é responsável pelo Outsourcing dos serviços de gestão e manutenção dos sistemas de informação da GCT suportadas nas plataformas mySAP Retail 4.5B e mySAP CRM 2.0. Além destes serviços, a PT-SI presta apoio em todas as ares de negócio da GCT e colabora em novos projectos, tais como: Conversão do APA para o Euro; Integração SAP da empresa Expedis na GCT; Integração do módulo de gestão de frutas e legumes na empresa GCT online; Projecto*

de EDI com fornecedores como a Compal e a Fima; Integração SAP da empresa Estêvão Neves; Análise e Redefinição do circuito SAP de compras da GCT” [11], entre outros de bastante importância.

A PT-SI, através das suas equipas multifacetadas com conhecimento em diversas áreas de negócio permitiu à GCT enormes aumentos e performance e eficácia, disponibilizando o seu Know-how aos colaboradores da GCT, facilitando assim, o desenvolvimento de novos projectos em termos reduzidos e aumentando a produtividade. Podemos dizer, que devido ao excelente trabalho realizado pela PT-SI, esta tornou-se uma parceira da GTC.

Vantagens do Outsourcing SAP

O outsourcing SAP trouxe vantagens a vários tais como:

- *“Maior enfoque da GCT no seu Core Business;*
- *Melhoria na qualidade de serviço;*
- *Melhoria contínua de processos;*
- *Redução de Capex;*
- *Redução e controlo de custos operacionais;*
- *Minimização de custos associados à formação e procura de novas tecnologias;*
- *Maior time-to-market;*
- *Obtenção de standards qualificativos de evolução das soluções SAP” [11].*

5 CONCLUSÃO

A nova posição mundial impôs às empresas a modificação de seus processos de produção e conseqüente redução de custos para se tornarem mais competitivas. Tendo em vista as novas exigências do mercado, o *Outsourcing* surge como uma das alternativas mais importantes para que esforços sejam centrados nas actividades principais, ou seja, aquilo que realmente a empresa sabe fazer, deixando para terceiros a administração de negócios não-essenciais, como limpeza e manutenção.

A subcontratação de serviços é uma prática comum em muitas empresas e com elas consegue-se muitos benefícios. É habitual que a maior parte de trabalho que os profissionais freelance recebem sejam projectos que lhes subcontratam.

O problema pode vir quando a cadeia de intermediários entre o cliente final e o que desenvolve é muito longa, visto que à medida que se prolonga, não compensa o preço final do projecto e o que realmente recebe o que o desenvolve.

Do ponto de vista da empresa ou do profissional que subcontrata, muitas vezes é mais importante deixar de ter algum lucro para libertar alguma carga de trabalho e chegar a mais clientes e projectos mais interessantes, que possam trazer maior expansão no

mercado.

Em suma, é importante realçar que a redução de custos não deve ser vista como a única vantagem do *Outsourcing*, mas também outros elementos como melhoria no processo produtivo, parceria entre ambas as partes que possibilitarão o real compromisso das empresas envolvidas para a correcta implementação do *Outsourcing*.

REFERÊNCIAS

1. R. Aalders. *IT Outsourcing, making it work*.
2. A. Barry. *Fujitsu Australia Limited, ICM Conference, Sydney, October, 1999*
3. G. Gartner. *Inside Gartner Group This Week Vol XV, No. 31, August, 1999*
4. L. GIOSA. *Terceirização: uma abordagem estratégica*, São Paulo. Pioneira, 1997
5. D. Griffiths. *The Theory and Practice of Outsourcing*, 2001
6. MC.Lacity. *Information Technology Outsourcing - Practices, Lessons and Prospects*, ASX Perspective, April, 1999
7. E. MARTINS. *Contabilidade de custos*, São Paulo, Atlas, 2001
8. C. QUEIROZ. *Manual de terceirização*. São Paulo, 1992
9. www.aesetorial.com.br
10. www.pmelink.pt
11. www.ptsi.pt