

# EXECUTIVE BRIEFING

GUIA EXECUTIVO PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS

## TERCEIRIZAÇÃO: APOIO EXTERNO EM BENEFÍCIO AOS NEGÓCIOS

### Borland®

THE OPEN ALM COMPANY

CAPÍTULO 1	
<b>BPO, ITO, KPO... UM BREVE HISTÓRICO DOS PROCESSOS DE OUTSOURCING</b>	<b>2</b>
CAPÍTULO 2	
<b>UM MERCADO EM EXPANSÃO</b>	<b>4</b>
CAPÍTULO 3	
<b>BRASIL NA ROTA DO OFFSHORE</b>	<b>6</b>
CAPÍTULO 4	
<b>SEGREDOS PARA A TERCEIRIZAÇÃO BEM-SUCEDIDA</b>	<b>10</b>
CAPÍTULO 5	
<b>CASOS DE SUCESSO: OUTSOURCING NA PRÁTICA</b>	<b>12</b>
CAPÍTULO 6	
<b>OS RISCOS E O APRENDIZADO POR TRÁS DA TERCEIRIZAÇÃO</b>	<b>14</b>
CAPÍTULO 7	
<b>TERCEIRIZAÇÃO COMPULSIVA TEM OS DIAS CONTADOS</b>	<b>17</b>
CAPÍTULO 8	
<b>MULTISOURCING EM DETALHES</b>	<b>20</b>
<b>GLOSSÁRIO</b>	

Existem muitas definições para a palavra outsourcing, ou terceirização, e a forma mais básica de explicá-la é vincular o termo ao conceito de transferência de uma determinada tarefa ou serviço a terceiros. Em relação à tecnologia da informação, terceirização pode incluir desde o gerenciamento completo da área até uma pequena parte do processo, como recuperação de desastres, armazenamento e tudo o que pode ser vinculado ao processo.

Muito bem. Mas como saber quando partir para a terceirização, o que deve ser levado em conta, quais atividades podem ser tiradas de casa? Estas e outras tantas dúvidas a respeito de outsourcing em TI podem ser sanadas aqui. Medição de custos, dicas para a gestão dos diversos contratos envolvidos, evolução dos modelos de outsourcing, riscos e o aprendizado por trás da onda de processos de terceirização vivida recentemente pelo mercado de TI são apenas alguns dos assuntos que o COMPUTERWORLD reuniu neste Executive Briefing. Confira!

# BPO, ITO, KPO... Um breve histórico do outsourcing

**A**lém de diversas definições e entendimentos possíveis, o outsourcing também pode ser encontrado no mercado em diversos modelos. Mas existem algumas divisões principais. O chamado Business Process Outsourcing – ou BPO – está relacionado à terceirização de um processo específico de negócios e é uma das grandes atrações para as empresas usuárias atualmente. Geralmente é dividido em duas categorias: outsourcing de backoffice – que inclui funções internas de negócios como billing ou compras em geral – e outsourcing de front office, relativo a serviços prestados aos clientes, como marketing ou suporte técnico. O chamado ITO – Information Technology Outsourcing –, porém, é um subgrupo do BPO.

Enquanto a maior parte dos processos de terceirização de processos de negócios envolve processos padronizados para uma companhia, a terceirização de atividades baseadas no conhecimento – knowledge process outsourcing ou KPO – envolve processos que exigem pesquisa avançada e analítica, além de habilidades técnicas e decisórias. Um pouco menos maduro do que o BPO, o KPO inclui, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento na área farmacêutica, data mining e pesquisa de patentes. A indústria de KPO está agora começando a ganhar aceitação entre as companhias das Américas.

Outro termo frequentemente utilizado é o offshoring. Apesar de eventualmente ser utilizado – incorretamente – como sinônimo para outsourcing, o termo pode ser considerado uma subdivisão do processo normal de terceirização. Trata-se do momento em que uma companhia terceiriza serviços para uma determinada companhia em outro país, diferente daquele em que está baseado. Como acontece quando empresas norte-americanas transferem atividades para a Índia, por exemplo. As razões principais para aderir ao offshoring geralmente estão fincadas sobre a redução de custos com mão-de-obra.

Tal questão, entretanto, tem despertado polêmica em boa parte do mundo, especialmente nos Estados

Unidos, onde os sindicatos declaram que a prática do offshoring contribui para aumentar o índice de demissões no país.

**COMO SÃO MEDIDOS OS CUSTOS DO OUTSOURCING?** – Existem várias maneiras de se estruturar o preço do contrato de outsourcing, incluindo:

- **Preço por unidade** – o fornecedor determina uma taxa para um nível particular de serviço e o cliente paga com base no uso do serviço. Por exemplo, se você está terceirizando a manutenção de seus desktops, o cliente poderá pagar uma quantia fixa pelo número de usuários das máquinas.
- **Preço fixo** – o contratante paga uma tarifa fixa pa-

## O QUE É UM SLA?

O acordo de nível de serviço – ou service level agreement (SLA) – é um contrato entre um provedor de serviços de TI e um cliente que especifica por diversos termos quais tarefas serão prestadas. Os níveis de serviço são determinados no início de qualquer relação de terceirização e são utilizados para medir e monitorar a performance do fornecedor. Mais do que o conceito teórico, no entanto, o interesse despertado pelo tema terceirização está, para muitos gestores, na pergunta “por que aderir ao modelo?”. A explicação varia de acordo com a situação de cada empresa, mas geralmente as razões para realizar um processo de outsourcing incluem um ou mais motivos como:

- redução de custos (em virtude de economias de escala ou custos menores com força de trabalho) indução da capacidade variável para determinadas tarefas
- habilidade maior para a empresa focar em suas competências principais
- possibilidade para driblar a ausência de recursos internos
- capacidade para realizar trabalhos de maneira mais eficiente
- aumentar a flexibilidade para responder às mudanças de negócios e condições comerciais
- fortalecer o controle das verbas por meio da previsão de custos
- reduzir os investimentos em infra-estrutura interna endereçar a inovação e liderança
- viabilizar fluxo de caixa resultante da transferência dos ativos ao novo provedor

ra os serviços, independente de quais sejam. Pagar um preço fixo por serviços terceirizados é uma prática atraente para os clientes à primeira vista, porque existe a possibilidade de previsão dos gastos. De fato, às vezes o modelo dá certo.

Mas quando os preços de mercado caem com o tempo, o pacote de preços fixos permanece no mesmo patamar, e de repente, o modelo pode não ser tão atraente. Os preços fixos também são difíceis para os fornecedores, que precisam atender a certos níveis de serviço independente do volume de recursos e serviços.

- **Preços variáveis** – isso significa que o cliente pagará uma tarifa-fixa mínima para o serviço, mas o contrato poderá sofrer variações de acordo com os níveis de serviço.

- **Custos adicionais** – o contrato é escrito de forma que o cliente paga o fornecedor por seus cus-

tos atuais, adicionando um percentual pré-determinado para o lucro. Um plano assim não permite flexibilidade à medida que os objetivos de negócios ou tecnologias mudem, e fornece pequeno incentivo para um fornecedor desempenhar seu papel efetivamente.

- **Preço baseado na performance** – o cliente fornece incentivos financeiros para encorajar o fornecedor a trabalhar melhor. Esse tipo de precificação exige que o fornecedor pague uma multa por níveis de serviço insatisfatórios.

- **Compartilhamento de riscos/recompensas** – com esse tipo de acerto o cliente e o fornecedor têm papéis notáveis no jogo. Ambos têm investimentos em risco e objetivos comuns de desempenhar seu melhor papel. O cliente vai selecionar um fornecedor que utiliza um modelo de precificação que melhor se enquadra em seus objetivos de negócio.

# Um mercado em expansão

O mercado de serviços de tecnologia da informação (TI) é um dos mais aquecidos de todos os tempos, e deverá manter altas taxas de crescimento por alguns anos. A expectativa é que a receita do setor tenha alcançado 1,14 trilhão de dólares em 2006, conforme projeção do estudo da AT-Kerney “Desenvolvimento de uma Agenda Estratégica para o Setor de TI Outsourcing Offshore”.

O relatório também mostra que, para 2006, os gastos com terceirização devem alcançar 671 bilhões de dólares e os serviços offshore alcançarão 36 bilhões de dólares. Aplicativos representam a maior fatia dos serviços de outsourcing, com 39% do total da receita, ou 262 bilhões de dólares. Porém, o maior crescimento está sendo da área de business process outsourcing (BPO), que deve crescer 8% em relação ao ano passado e faturar 125 bilhões de dólares. O setor de terceirização foi separado em BPO, aplicativos, infra-estrutura e hardware.

A América do Norte e a Europa ainda são os maiores mercados para a oferta de outsourcing, segundo o relatório. A Índia segue na liderança como fornecedora deste mercado, com meta de movimentar 70 bilhões de dólares em dez anos.

Mas se por um lado o mercado mundial de terceirização aponta franca expansão, por outro ele indica a tendência de que o valor total dos contratos assinados (TCV) está em queda. No ano passado, mundialmente, foram assinados cerca de 15 contratos com valor total de mais de 1 bilhão de dólares, frente a 18 em 2004. No ano 2000, esse número era ainda maior: mais de 20 contratos foram firmados acima de tal patamar.

Os números fazem parte de um levantamento realizado pela consultoria norte-americana TPI, que aponta ainda que o valor total dos chamados “grandes negócios” em terceirização foi o menor registrado em nove anos. Em 2005, o TCV apontado pela indústria foi de 26,7 bilhões de dólares, frente a 32,6 bilhões de dólares em 2004 e 49,2 bilhões de dólares em 2000.

**E NO BRASIL?** – Entre as empresas brasileiras, os números são, obviamente, mais modestos. Do total

investido em tecnologia da informação (TI) pelas empresas brasileiras em 2005, mais de 2 bilhões de reais foram direcionados a projetos de outsourcing, segundo Fábio Costa, presidente da consultoria IDC até o fim de 2006.

Como consequência, o setor de outsourcing também foi o que mais cresceu ao longo do ano passado. Segundo Costa, os planos para os próximos dois anos nas 500 maiores empresas do País incluem a terceirização de sistemas de impressão, da rede de dados, do data center e toda infra-estrutura, além do gerenciamento dos sistemas.

Além do outsourcing, outras tendências detectadas pela IDC como prioridade de investimentos das grandes empresas neste ano são a atualização dos sistemas de gestão empresarial (ERP), segurança (principalmente nas áreas de finanças e telecom), voz sobre IP, soluções de Business Intelligence (BI) e consolidação do ambiente de infra-estrutura.

Uma enquete realizada pelo COMPUTERWORLD entre os meses de maio e abril deste ano com 98 profissionais de TI aponta que terceirização de tarefas de TI como impressão, administração de redes, segurança, telecom, datacenter e suporte, já são realidade para grande parte das empresas brasileiras. De acordo com o levantamento, 42% dos profissionais pesquisados já terceirizam entre duas e cinco tarefas da área. Em 12% dos casos, apenas uma tarefa é terceirizada. O percentual de empresas que terceiriza toda a área de TI, por outro lado ainda é baixo: apenas 2%.

As respostas apontaram também que ainda é alta a porcentagem de empresas que realizam todas as suas tarefas internamente. Do total de votos, 29% apontaram tal situação. Apenas 2% das companhias disseram que não terceirizam nenhuma tarefa no momento, mas pretendem adotar o procedimento até o final do ano.

Já entre os bancos, telecomunicações representam a categoria com maior índice de aderência ao outsourcing, segundo a pesquisa da Federação Brasileira de Bancos (Febraban) referente ao ano de 2005. Conforme aponta o levantamento, 68% dos bancos brasileiros apresentavam algum nível de

terceirização de telecom à época da divulgação do estudo. “O número não significa que todas as instituições estejam no mesmo nível de terceirização, mas indica que existe mesmo uma tendência de passar para terceiros os serviços de telecomunicações”, diz Carlos Eduardo Corrêa da Fonseca, diretor setorial de Automação Bancária da Febraban.

Serviços de impressão aparecem na segunda colocação da lista, citados por 62% das instituições. Na sequência aparecem terceirizações de processamento de cartões (52%), projeto e desenvolvimento de aplicativos (52%), help desk (48%) e fábrica de software (43%). Manutenção de sistemas legados e backup sites também aparecem na lista, citados por 43% e 38%, respectivamente, além de infra-estrutura de centro de processamento de dados (29%) e body shop (20%).

**MUITO ALÉM DA TI** – “A próxima onda tecnológica pode não se originar de novas tecnologias.” Essa é a aposta que Ricardo Neves, Business Transformation Partner for Latin America da IBM Consulting Servi-

ces. Para Neves, o BPO é resposta por um modelo novo de corporação na qual os processos são trabalhados de modo horizontal. “Isso exige alta complexidade de gerenciamento”, avisa.

Na avaliação da Accenture, os gestores estão conscientes dessa transformação. Segundo Luiz Ferezin, sócio-diretor da companhia, aqueles que já terceirizaram traçam um caminho rumo a voôs mais distantes. “Já existe uma cultura de outsourcing em atividades transacionais, tais como contas a pagar e receber”, diz Ferezin. Agora, a tendência é que as funções destinadas ao outsourcing exijam cada vez mais inteligência e conhecimento de negócio. E tal exigência engloba os dois lados da questão, criando uma nova relação entre fornecedora cliente.

“Em um modelo de BPO, o fornecedor é obrigado a investir em ativos, é uma operação de investimento”, define Edson Gissoni, diretor da divisão de outsourcing da Unisys. Por isso, além de entender do processo pelo qual se torna responsável, o fornecedor precisa acreditar no sucesso do outsourcing e na visão de negócios da empresa.

# Brasil na rota do offshore

A luta parece desigual. De um lado, a Índia, um verdadeiro peso-pesado do setor, com longa tradição nas costas e uma fábula de 12,2 bilhões de dólares em exportação de serviços de tecnologia da informação em 2004. Do outro, o Brasil, quase um iniciante, com resultados modestos que somam entre 300 milhões e 400 milhões de dólares de exportação – nem os números conseguem ser precisos.

Apesar da desigualdade, ainda não fomos a no-caute e, na bolsa de apostas, cresce a possibilidade de chegar a um final no mínimo honroso. No round atual, as empresas brasileiras que desenvolvem software intensificam seus preparativos para participar mais ativamente do movimento de globalização do mercado de terceirização offshore de TI.

Avaliado em torno de 23 bilhões de dólares em 2004, o setor deve receber um acréscimo anual de 4 bilhões de dólares e, ao que tudo indica, está prestes a explodir.

“A mudança é iminente. A Índia é o fornecedor dominante, mas a maioria das empresas que está em processo de globalização não está satisfeita com a produtividade dos indianos. E o Brasil tem real potencial de outsourcing. Sua perspectiva é de crescimento exponencial”, garantiu Greg Blount, diretor da TPI, empresa de consultoria de global sourcing.

“O fato é que os modelos de operação estão se diversificando. As empresas globais estão olhando para múltiplas localidades fornecedoras e o Brasil tem de fazer um trabalho agressivo para superar seus concorrentes”, acrescenta Blount.

Todos concordam também que o País é um competidor capacitado e deve buscar a participação internacional como algo extremamente importante. Por isso, as metas do governo têm sido ambiciosas até então: exportar 2 bilhões de dólares em software e serviços até 2007.

Do lado dos empresários, a opinião reinante é que existe realmente uma falta de percepção da marca Brasil, mas que isso começa a ser suprido pelo esforço de várias empresas que trabalham para colocar o país no radar do global sourcing. Maurício Machado Minas, diretor de tecnologia da CPM, que integra o elenco de empresas brasileiras que já colocaram um

pé no mapa mundial das exportações de serviços de TI, afirma que o Brasil tende a aparecer e se manter no primeiro quadrante dos principais fornecedores internacionais nos próximos tempos. E não é uma colocação fortuita. O Brasil tem algumas vantagens inegáveis frente aos seus competidores. Possuir uma sólida e moderna infra-estrutura de telecomunicações, com consumidores propensos à tecnologia e um avançado sistema de automação bancária são alguns dos pontos fortes do País.

Mais ainda, indica David L. Ross, diretor de projetos da Itesa - IT Enabled Services Alliance, dos Estados Unidos: “O Brasil tem bons profissionais, seu fuso horário é similar ao dos Estados Unidos, além da proximidade geográfica e cultural e de um relacionamento de confiança que facilitam os negócios”.

Aliás, são essas condições favoráveis que estão levando companhias multinacionais como IBM, EDS e HP a aumentar suas operações brasileiras de desenvolvimento de software, atraindo grandes organizações como HSBC, Johnson&Johnson e Rhodia a montar no País centros globais de desenvolvimento, e seduzindo os concorrentes indianos a abrirem filiais no Brasil.

Os Estados Unidos, por isso mesmo, ainda são os principais alvos da estratégia das empresas brasileiras de software. Motivos não faltam. É um mercado de outsourcing de TI que soma 17 bilhões de dólares ao ano, de acordo com a IDC, e cujas parcerias são lideradas pela Índia (7,5 bilhões de dólares), seguida pelo Canadá (2,1 bilhões de dólares) e pela China (1,6 bilhão de dólares). A América Latina participa dos negócios com apenas 135 milhões de dólares.

E a atividade de terceirização está apenas começando nos Estados Unidos – uma soma de 50 bilhões de dólares até 2008 é o que afirma o Gartner. Isso porque pelo menos 80% das multinacionais norte-americanas já manifestavam seu desejo de ter presença no exterior até o final de 2005.

Essa presença é esperada para diversificar e envolver estratégias de múltiplos países com vistas a reduzir riscos geopolíticos, entre outros. Não só: 75% dos gerentes e diretores de TI americanos entrevistados pela DiamondCluster informam que de-

vem aumentar seu nível de outsourcing de TI com outros países dentro dos próximos 12 meses.

**CONSÓRCIO EXPORTADOR** – Os indianos, aparentemente, ainda não acordaram para muitas das condições que hoje valorizam o mercado brasileiro junto às corporações globais dos Estados Unidos e da Europa. A Brasscan, um consórcio de sete fabricantes brasileiros de software (CPM, DBA, Itaotec, Stefanini, Politec, Datasul e Microsig), que, juntos, faturam 3 bilhões de reais (menos de 10% vêm das exportações), tem procurado aproveitar essa oportunidade e cobrir a deficiência de pouca representatividade da indústria nacional.

A CPM, isoladamente, de acordo com Mauricio Minas, vem fazendo sua parte. Atuando dentro do modelo nearshore (no qual o provedor está acessível durante o período de atividade normal do cliente), a empresa já investiu 10 milhões de dólares na operação norte-americana e continua investindo 3 milhões por ano para consolidar sua presença nos Estados Unidos, onde conta com duas filiais. Em 2004, o faturamento total foi de 100 milhões de dólares, dos quais pouco mais de 100 mil foram provenientes das exportações. “Nossa meta é faturar 30% com as exportações até 2007”, diz Minas.

Nesse esforço de ganhar visibilidade, dizem os empresários, é fundamental focar em áreas específicas de negócios, como desenvolvimento de aplicações e manutenção, infra-estrutura de serviços e BPO em recursos humanos.

A Politec, por exemplo, que desenvolve um modelo de negócio centrado no offshore, explora sua expertise no campo da tecnologia de segurança, com suporte e venda de serviços de software de reconhecimento biométrico por íris. A Politec exhibe entre seus cases de sucesso projetos no FBI e no Departamento de Estado norte-americano. A Amazontec, uma subsidiária norte-americana da Fundação Atech, criada em 1997 para fazer sistemas de manutenção de controle do tráfego aéreo para o projeto Sivam, na Amazônia, investiu no seu conhecimento nas áreas de defesa, logística e aviação.

Com 400 funcionários, sediada em Massachusetts, a empresa exportou em 2004 cerca de 150 mil dólares em serviços de software, mas projeta negócios de 5 milhões de dólares em cinco anos, de acor-

do com Fernando Cariello, vice-presidente de estratégia de mercado.

O e-banking é outro trunfo brasileiro nos Estados Unidos. A EverSystems é uma pioneira nessa área e alardeia que a exportação de software e serviços faz parte de seu DNA. Fez sua primeira exportação de produtos de automação bancária para um banco venezuelano em 1993.

Em 1995, começou a conquistar o Citibank, primeiro na América Latina, depois nos Estados Unidos, onde hoje conta também como clientes o Deutsche Bank e o HSBC.

“Estamos participando ativamente do processo de globalização de terceirização de serviços de software”, confia Marco Aurélio Garib, presidente da empresa.

A EverSystems tem escritórios em Miami, nos Estados Unidos, clientes em Angola, e faz investidas em Portugal e Espanha. “Nossa meta é que, desse faturamento, pelo menos 40% sejam resultado de nossas exportações – venda de produtos de software e de serviços”, diz Garib.

A busca das corporações para aumentar eficiência e inovação não está restrita aos Estados Unidos, é claro. Há hoje uma forte tendência de crescimento de outsourcing na Europa. Muitos negócios estão acontecendo por lá. Os Estados Unidos, evidentemente, são o mercado mais robusto (38% do total de contratos acima de 50 milhões de dólares). Mas a Europa já detém 70% do total das transações efetuadas neste ano. A Ásia fica com 5%.

De olho nas oportunidades que se abrem no mercado europeu, a DBA entrou na rota da exportação desde, quando faturou 130 mil marcos, a partir de seu escritório em Munique, na Alemanha. No ano passado, faturou 1 milhão de euros. “Nós vendemos serviços, basicamente, na área de telecomunicações e de finanças”, conta Danilo Meth, sócio-diretor da empresa. A concorrência é pesada, principalmente da Rússia. “Em cada cinco licitações que participamos na Alemanha tem um concorrente russo, que tem uma oferta forte na área de engenharia. Mas, quando se pensa em aplicações mais ‘user friendly’, se pensa no Brasil”, diz Meth.

A intenção é ampliar a operação européia, através da subsidiária na Alemanha. “Estamos negociando a possível aquisição de uma empresa na Inglaterra,

avaliada em 20 milhões de dólares, para prestar serviços de desenvolvimentos de software”, afirma o executivo.

Nesse novo posicionamento estratégico para conquistar clientes globais, as parcerias com empresas locais tem sido fundamental. A própria DBA acaba de vencer uma concorrência da Siemens Mobile, para desenvolvimento de embebed software, na China, em aliança com um fabricante local de handsets e uma empresa indiana de testes.

A Procwork, segundo Sérgio Narimatsu, vice-presidente de negócios internacionais, venceu um projeto de desenvolvimento de prontuário eletrônico para o Hospital Yokohama Chuo, no Japão, graças a uma sólida parceria com uma empresa local.

“O mais importante de tudo é concentrar foco nas competências brasileiras nas áreas de desenvolvimento e manutenção de aplicações”, recomenda Gustavo Camargo, sócio-diretor da Accenda, empresa que atua em consultoria de negócios estratégicos para fornecedores brasileiros de TI, principalmente fabricantes de software.

Ou seja, não se trata de vencer os indianos em uma luta em que já estamos em desvantagem, mas criar as regras de um novo jogo.

**INDIANOS PRAGMÁTICOS** – Os indianos não estão prosas. Maiores exportadores mundiais de software com um volume de negócios acima de 12 bilhões de dólares, eles não estão satisfeitos com o que conquistaram – e querem mais. E querem o que o Brasil possui.

Afinal, pelo menos três empresas já se instalaram no País ou estão em vias de abertura de filiais, com objetivo muito claro: aproveitar algumas das vantagens brasileiras, como fuso horário similar aos dos principais clientes de outsourcing, americanos e europeus, proximidade cultural e mão-de-obra qualificada, para melhorar seu posicionamento estratégico neste lado do globo. São elas: a Infosys Technologies, com mais de 39 mil funcionários em todo mundo, que opera com um modelo de distribuição global de baixo risco, a Satyan, quarta maior empresa indiana de serviços de tecnologia, com cerca de 23 mil funcionários, e a Tata Consultancy Services (TCS), maior empresa asiática de serviços de tecnologia, com faturamento acima de 2,2 bilhões de dólares.

“Nossa intenção é aliar a grande capacitação que desenvolvemos na Índia, com a habilidade natural dos brasileiros e a alta criatividade profissional local no desenvolvimento de aplicações para conseguirmos escala de exportação de software para outros países”, explica Carlos Alberto Elias, diretor comercial da filial brasileira das TCS.

Não que seja fácil simplesmente transpor o nível de qualificação conquistado pelos indianos para o mercado brasileiro. No caso da Tata, o esforço é grande.

“Nos últimos três anos, trabalhamos intensamente para certificar a filial brasileira no mesmo grau de qualificação que temos na Índia – CMM (Capacity Maturity Model) nível 5. E temos um compromisso de capacitar de 30 a 40 profissionais brasileiros para cada um que trazemos do mercado indiano”, explica Elias.

**GRANDE POTENCIAL A SER EXPLORADO** – Um relatório recém-finalizado do Forrester Research defende que o Brasil é um dos destinos a ser considerados para serviços de terceirização offshore. Na visão do analista Willian Martorelli, o País tem “grandes possibilidades como uma destinação secundária, principalmente para companhias com interesses comerciais na principal economia da América Latina”.

O documento destaca que mesmo que o Brasil ainda não seja um destino imediato como a Índia, existe um potencial muito grande para a expansão do setor de serviços para exportação. O alto nível de conhecimento do ambiente de mainframes, uma economia robusta, compatibilidade cultural com os Estados Unidos e a proximidade geográfica com o maior mercado comprador de tecnologia do mundo são os pontos-fortes indicados.

No entanto, de acordo com o documento, o Brasil não consegue exportar um grande volume de serviços de TI porque os fornecedores aqui instalados precisam dedicar uma grande atenção ao mercado interno. Além disso, os analistas destacam que o País ainda precisa aumentar o número de pessoas que falem inglês e investir em certificações reconhecidas internacionalmente (como CMM – capability maturity model – e COPC – customer operations performance center).

Outras críticas feitas do Brasil são a falta de apoio governamental (os altos impostos de importação e a

## CAPÍTULO 3

inflexibilidade das leis trabalhistas são apontadas como empecilhos para um fortalecimento da indústria de exportação de serviços) e ao “jeitinho brasileiro”. Para os analistas do Forrester, o aspecto cultural pode ser um problema – a fama de falta de pontualidade pode ser encarada como falta de seriedade, alertam.

Mesmo com ressalvas, a equipe de analistas do Forrester recomenda que o Brasil seja avaliado como destino de terceirização de serviços, especialmente para companhias com operações multinacionais e grande experiência em offshoring, que poderiam montar sua estrutura de oferta de serviços aqui.

# Segredos para uma terceirização bem-sucedida

Outsourcing não é sinônimo de redução de custo, avisa Edson Moraes, consultor da ESM Projetos e ex-CIO do Bank of America. No entanto, a melhoria de processos e controle – pilares de um projeto de terceirização de sucesso – representam melhoria na gestão de recursos, o que acaba impactando de forma positiva na planilha de custos de TI.

Para Moraes, a terceirização pode ir da operação até o nível de planejamento. O único projeto que deve ficar longe do outsourcing é aquele está relacionado a processos imaturos. “Não tente terceirizar aquilo que você não sabe fazer”, aconselha.

Antes mesmo de definir qual será o seu fornecedor, Moraes explica que a primeira lição de casa para o projeto de outsourcing é definir o escopo desejado. O preço também é um fator muito importante. “Muitos fornecedores precificam projetos de acordo com o custo interno do cliente”, destaca o consultor, defendendo a negociação do contrato a quatro mãos.

A definição da matriz de responsabilidades em um projeto deve ser feita da forma mais detalhada possível. “Defina a pessoa responsável, nominalmente”, recomenda Moraes.

**GESTÃO E PLANEJAMENTO SÃO ESSENCIAIS** – “Quem não planeja, não controla. Quem não controla não mede”, alerta José Carlos Costa, CIO da Suzano Papel e Celulose. O executivo conta suas experiências com terceirização, de contratos definidos por quilos, não por números de páginas (pouco claros e funcionais), a uma realidade atual transparente, onde cliente e fornecedor falam a mesma língua. “Adjetivo não é algo que possa restar em um processo terceirizado. Com métricas claras é possível tirar a subjetividade dos níveis de serviço”, afirma.

De acordo com o CIO, a redução de custos chegou a 20% com o outsourcing de impressão, porque fez toda a equipe de tecnologia trabalhar. “O projeto de terceirização não é diretamente responsável pela redução de custo, mas o que ele exige impacta diretamente no controle e gestão dos recur-

sos de tecnologia”.

Foco em gerenciamento, cautela no processo decisório, critérios claros para definir fornecedores e muita atenção ao gerenciamento. Essas são as recomendações de Maurício Monteiro, ex-analista sênior do mercado de serviços de TI da IDC, na hora de olhar para a terceirização tecnológica como estratégia.

## 10 MANDAMENTOS PARA UM BOM OUTSOURCING

- 1. TAMANHO DO PARCEIRO** – é arriscado ser um cliente muito pequeno de um fornecedor muito grande, tanto quanto ser um cliente muito grande de um fornecedor pequeno.
- 2. PROCESSOS E METODOLOGIAS** – o processo deve ser muito bem desenhado antes de passá-lo ao parceiro, de forma que a empresa seja capaz de medir os SLAs.
- 3. REGRAS E PAPÉIS** – são questões que tomam tempo. Para não ter de voltar a elas inúmeras vezes, é fundamental estabelecer tudo o que é esperado.
- 4. MÉTRICAS** – preocupar-se em estabelecer metas factíveis; isso inclui o nível da qualidade de serviços.
- 5. PENALIDADES E BONIFICAÇÕES** – além de penalizar, também é interessante trabalhar com bonificações, que podem até implicar contratos de menor valor.
- 6. DEFINIÇÃO DO DISTRATO** – este quesito deve ser definido antes que seja necessário interromper o trabalho com um parceiro, ou mesmo antes de iniciar a parceria.
- 7. QUALIDADE DA EQUIPE** – normalmente as equipes que vêm vender não são as que vão executar o trabalho. É importante que todas tenham o mesmo nível.
- 8. COMPROMISSO E SERIEDADE NA IMPLANTAÇÃO** – o comportamento e o espírito da equipe de vendas devem refletir o da equipe de implantação.
- 9. DISCIPLINA NA CONDUÇÃO** – mais importante do que ter um profissional bom à frente do projeto, é nomear alguém que acredite na proposta.
- 10. FOCO NO RESULTADO FINAL** – as inúmeras questões que surgem no decorrer do processo devem ser discutidas apenas após o seu término.

FONTE: JANE RICCI, GERENTE DE TI DO CENTRO DE SOLUÇÕES COMPARTILHADAS (CSC) DO GRUPO CAMARGO CORRÊA

**GOVERNANÇA E OUTSOURCING** – O analista destaca ainda a relação entre práticas de governança de TI e iniciativas de outsourcing. “Um processo de governança envolve controles de negócio e de TI, que precisam estar muito bem alinhados”, explica Monteiro.

Na análise do especialista, processos de governança exigem que a área de tecnologia garanta que TI suporte e maximize os objetivos da empresa, controle, meça e audite os serviços e identifique os responsáveis por cada um dos processos relacionados ao departamento, entre outras. “A governança deixa clara a importância, e mede e melhora continuamente o desempenho de TI”, garante.

Para estratégias de outsourcing, Monteiro aponta que adotar modelos de governança é uma forma de atingir os objetivos desejados pela organização. “Defina claramente quem é o responsável pelo relacionamento, tanto do lado do usuário quanto do fornecedor, busque flexibilidade e mensure resultados e expectativas”, recomenda o analista.

De acordo com a IDC, o mercado brasileiro de terceirização movimentou, em 2004, 4,1 bilhões de reais, crescimento de 16,6% em relação a 2003. A previsão da consultoria é que até 2009 esse setor gere 8,1 bilhões de reais em negócios, seguindo uma tendência de crescer, na média, mais que todo o segmento de serviços no período.

Ainda sobre a utilização de métricas e revisão de processos de gestão e qualidade, Paulo Theophilo, principal executivo de Produtos e Negócios da Ricoh Simpress, indica as oportunidades que surgem com a reengenharia de impressão e outsourcing. “Muitas vezes, em um projeto de terceirização de impressão, os usuários não têm idéia da bilhetagem do volume de páginas”, destaca Theophilo. “Com o outsourcing, as informações passam a ser monitoradas conferindo proatividade às ações e gestão do perfil de usuários, além de dar à equipe de TI a competência de gerir e não executar”.

# Casos de sucesso: outsourcing na prática

No início de 2006 a General Motors anunciou os planos de investir cerca de 7 bilhões de dólares nos próximos cinco anos em contratos de terceirização de sistemas de informação e serviços. Entre os fornecedores que compõem o acordo estão EDS, HP, Capgemini, IBM, Compuware, Covisint e Wipro. A iniciativa foi motivada pelo fim do contrato de dez anos com a EDS, previsto para junho de 2006 nos Estados Unidos.

Segundo a companhia, a estratégia tem a intenção de melhorar a integração com os fornecedores e implementar tecnologias inovadoras que vão suportar suas operações globais. De acordo com estimativas atuais, as despesas da GM com TI seriam de 15 bilhões de dólares no mesmo período.

Segundo a empresa informou, 50% do valor a ser investido seria pago aos fornecedores já em fevereiro. Os contratos de telecomunicações da GM, que devem expirar no final de 2006, também devem ser reformulados. Entre as empresas contratadas, a EDS será a que mais terá negócios dentro da GM, mas sua participação na prestação de serviços será menor do que a apresentada atualmente. A HP e a Capgemini vão aumentar sua proporção de negócios.

- GM fragmenta operações a serem terceirizadas em **40** divisões
- Economia de mais de **50%** nos gastos com TI

De acordo com Ralph Szygenda, vice-presidente e Chief Information Officer (CIO) da GM, a companhia vai concentrar seus esforços em uma transição suave. A intenção é “evitar rompimentos de negócios e garantir suporte para as operações globais”, segundo ele.

Os serviços ou operações que serão terceirizados foram fragmentados em 40 divisões, que incluem desde operações de computação até su-

porte de aplicações para áreas como desenvolvimento de produtos, manufatura e supply chain globalmente, assim como para os serviços financeiros da GMAC.

## TI DA PORTA PARA FORA

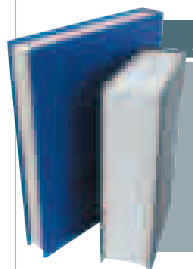
Com 65 lojas distribuídas por mais de 30 localidades brasileiras, a rede de livrarias Laselva Bookstore convivia com uma situação nada confortável na área de tecnologia da informação. Até o início deste ano, o grupo mantinha um parque com diversos modelos de máquinas, diferentes versões de sistemas em cada loja e nenhum contrato padronizado de suporte em TI, o que obrigava a companhia a lidar com diferentes prestadores de serviços ao redor do País.

“Precisávamos fechar contratos com várias empresas locais e nem sempre isso era eficiente. Temos várias lojas que funcionam 24 horas em aeroportos, mas nem sempre esses contratos de TI tinham cobertura semelhante. Quando o sistema caía, a produtividade também despencava”, lembra Marco Aurélio Ferreira, diretor-executivo da Laselva Bookstore.

A situação começou a mudar em março deste ano, quando a rede decidiu apostar na terceirização de suas operações de TI. A Sonda foi a prestadora de serviços escolhida para o contrato com duração estimada de três anos. O acordo prevê desde a substituição de cerca de cem computadores e um número igual de impressoras – parte do plano de modernização tecnológica – até suporte total das atividades de TI, além de um help desk centralizado para hardware e software – e manutenção dos equipamentos em um prazo máximo de oito horas.

De acordo com o executivo, que não revela o valor investido, a modernização da infra-estrutura em questão prevê desde a atualização das estações de ponto de venda até a instalação de impressoras térmicas – em substituição às matri-

ciais – para agilizar o processo de emissão de cupons fiscais, que por sinal, é bastante intenso. Só para ter idéia, no aeroporto de Congonhas, em São Paulo, são cerca de 5 mil cupons fiscais emitidos por dia.



### A LASELVA...

- ... mantém 640 funcionários no Brasil
- ... opera 65 lojas em 35 localidades
- ... emite, em média, 5 mil cupons fiscais diários no aeroporto de Congonhas (SP)
- ... reduziu, com a terceirização, sua equipe de TI para apenas um profissional

O novo modelo diminui os ruídos e traz maiores economias, uma vez que não existe necessidade de arquivamento dos papéis. “Administrar esse tipo de contrato traz custos e serviços melhores para a empresa, além da maior tranquilidade do processo. Sabemos que existe alguém que também está preocupado com a parte tecnológica e isso isenta os demais de colocar a mão na máquina”, complementa Ferreira.

A decisão de terceirizar as operações impactou diretamente no tamanho da equipe de TI da rede de livrarias. Dos cinco funcionários que faziam parte do time na fase anterior ao processo, restou apenas um, o gestor da área. “Os demais foram absorvidos pela Sonda, que também reforçou o time”, aponta. Segundo ele, o profissional que permaneceu na Laselva está encarregado de gerenciar o contrato.

Utilizar a TI para suportar as operações tem sido a meta buscada cada vez mais pela companhia, que nos últimos cinco anos registrou um crescimento orgânico forte, da ordem de 25% ao ano. A tendência de expansão é vista também para os

próximos meses, já que a Laselva ganhou licitações para abertura de novas lojas em aeroportos das regiões Norte e Nordeste do Brasil.

### TERCEIRIZAÇÃO DE INFRA-ESTRUTURA

A Unisys Brasil e o Unibanco assinaram em junho de 2006 um contrato de terceirização de infraestrutura estimado em 109 milhões de reais. O contrato estabelece que a empresa de TI se torna responsável pelo suporte, manutenção e gerenciamento de rede dos 17,4 mil equipamentos de automação bancária e 7,6 mil caixas eletrônicos, distribuídos em mais de mil agências do banco em todo País, que atendem 19 milhões de clientes.

A parceria com a Unisys tem duração prevista de cinco anos e substitui acordos com dois outros provedores de serviços que respondiam pela manutenção da infra-estrutura do Unibanco. Com a centralização dos serviços em apenas um fornecedor, o banco espera aumentar a eficiência e diminuir custos.

### Unibanco: R\$ 109 milhões em terceirização de infra

Entre os serviços de outsourcing que serão prestados pela Unisys ao Unibanco estão suporte e manutenção a caixas eletrônicos (ATMs) e emissores de cheques, PCs, laptops, servidores, dispositivos de rede e impressoras; serviços de suporte de TI aos funcionários do Unibanco; e monitoramento remoto da rede de caixas eletrônicos do banco, a partir da sala de controle remoto de redes do MSC da Unisys, em São Paulo.

# Os riscos e o aprendizado por trás da terceirização

A terceirização de operações de tecnologia da informação ainda está crescendo, mas não com velocidade semelhante à verificada cerca de dois anos atrás. Isso é o que mostra uma pesquisa conduzida pela consultoria DiamondCluster International realizada com 153 CIOs de empresas com faturamento entre 5 milhões e 500 milhões de dólares.

De acordo com o levantamento, decisões erradas tomadas anteriormente têm feito com que empresas voltem atrás em seus processos de terceirização, chegando até mesmo a cancelar contratos. Entre os profissionais entrevistados, 9% dos adeptos do modelo onshore – que contrata serviços dentro do próprio país – e 8% do offshore disseram que pretendem desistir dos contratos ainda neste ano. Em um estudo semelhante realizado dois anos atrás, nenhum dos executivos pesquisados disse que pretendia reduzir o nível de terceirização.

“Nós vemos que mais pessoas têm desistido neste ano. Em 2004 ninguém dizia que pretendia retomar as atividades”, afirma Tom Weakland, líder da área de global sourcing da consultoria.

**POR QUE DESISTIR** – As razões para as desistências variam. Algumas companhias optaram pela terceirização prematuramente e acabaram por repassar tarefas erradas aos provedores de serviço. Outras escolheram fornecedores errados, agruparam maus contratos ou simplesmente não estavam preparadas para o processo, segundo Weakland. Outro aspecto a ser considerado é que alguns negócios problemáticos de terceirização chegaram a um fim natural.

Um grande exemplo de que empresas estão reconsiderando seus contratos foi anunciado em abril de 2006. Na ocasião, a Nissan da América do Norte informou que vai reassumir parte de seus serviços de TI terceirizados em 1999 com a IBM – em um contrato avaliado em 1 bilhão de dólares. Sete anos atrás a subsidiária norte-americana da fabricante aparecia como uma das líderes em formalizar contratos de terceirização de TI com apenas um forne-

cedor. No entanto, os tempos mudaram, e da mesma maneira, a estratégia da companhia.

Robert Greenberg, que atua há 18 meses como CIO da companhia na América do Norte, decidiu que a Nissan vai reassumir algumas das funções formalizadas em contrato com a IBM em 1999 e também firmar contratos com outros fornecedores. Na ocasião, o acordo, avaliado em 1 bilhão de dólares, tinha duração prevista de nove anos.

Segundo o executivo, a Nissan “terceirizou muito” com a IBM inicialmente. Nessa linha de raciocínio a companhia pretende reassumir algumas funções de TI e já está contratando mão-de-obra. Embora não detalhe o número exato, Greenberg destaca que a ampliação no quadro de funcionários será “significativa”.

Além disso, Greenberg está redirecionando algumas das funções gerenciadas pela IBM para a companhia de offshore Satyam Computer Services. “Estamos contentes com os serviços da IBM, mas o mundo mudou”, declarou o executivo em uma entrevista na semana passada. A crescente competição entre fornecedores e o surgimento de companhias de offshore como a Satyam fizeram a estratégia de multisourcing - terceirização com vários fornecedores - crescer na Nissan.

No entanto, a Nissan não encerrou seu relacionamento com a IBM. Ambas mantêm um contrato de terceirização destinado a mainframes, base de dados e consolidação de servidores.

**A BRIGA É NA JUSTIÇA** – A operadora norte-americana Sprint é outro exemplo de empresa que não conseguiu extrair o melhor do contrato de terceirização. A companhia abriu um processo contra a IBM sob acusações de fracasso em seu contrato de outsourcing. De acordo com a Sprint, foi assinado em 2004 um contrato com duração prevista de cinco anos com a Big Blue em que a companhia previa economizar 550 milhões de dólares em serviços com clientes. O acordo deveria trazer o corte de

custos estimado em 36 meses. No entanto, a Sprint afirma agora que o acordo não trouxe os benefícios esperados e, ao contrário, resultou em prejuízos. A companhia aponta ainda que a IBM lhe deve 6,4 milhões de dólares por 119 mil horas de trabalhos incompletos.

O processo aberto na Corte de Kansas (EUA), a Sprint/United Management - subsidiária da Sprint Nextel - declarou que a IBM não forneceu “as melhorias de produtividade prometidas em contrato em 2005”.

A IBM, apontam os documentos, declarou que a Sprint está usando uma fórmula incompleta de avaliar a produtividade e a quantidade de horas devidas. Ainda neste ano, a Sprint assumiu novamente algumas etapas de desenvolvimento de aplicações e suporte que fizeram parte do contrato em 2004.

No ano passado, com a fusão entre a Sprint e a Nextel, outro contrato foi criado, centrado no desenvolvimento de aplicações. Além disso, a IBM ainda gerencia serviços ao consumidor da Sprint em outro contrato de cinco anos avaliados em 2 bilhões de dólares.

Outro exemplo recente de fracasso no contrato foi o da varejista Sears, que encerrou um acordo de 1,6 bilhão de dólares com a Computer Sciences depois de apenas 11 meses.

No entanto, apesar de desistências como essas, a tendência é de que a terceirização continue a crescer nos próximos anos, ainda que em ritmo mais lento. Quase dois terços dos entrevistados, 64%, disseram que pretendem aumentar o nível de terceirização offshore nos próximos meses. O resultado, porém, reflete uma significativa desaceleração frente aos 86% registrados em 2004.

Cerca de 47% dos entrevistados também informaram que interromperam de forma abrupta os contratos com as empresas de terceirização no ano passado. Apenas 21% manifestaram tal fato dois anos atrás. “Isso mostra que as empresas compradoras dos serviços estão avaliando de maneira crítica seus relacionamentos”, conclui Weakland.

### NECESSIDADE DE UM PLANEJAMENTO ORDENADO

Empresas de todo o mundo gastarão mais de 50 bilhões de dólares com iniciativas de terceirização offshore (fora do país) ou near-shore (dentro do país) de TI até 2007, aponta a consultoria Gartner.

No entanto, alerta a companhia em um novo estudo, muitos projetos falharão devido a planejamentos mal estruturados. Muitas companhias têm buscado nas estratégias de terceirização de TI uma forma de obter vantagem competitiva frente aos concorrentes, seja com redução de custos ou aumento de produtividade. Mas estes objetivos podem ser seriamente comprometidos por diversos fatores.

Em seu estudo, o Gartner selecionou os cinco maiores riscos que podem comprometer o sucesso da terceirização, seja esta feita por meio de um parceiro local ou por um especializado de outro país.

### 1. REDUÇÃO DE CUSTOS IMPRATICÁVEL

Muitas companhias decidem buscar serviços em outros países, com o propósito de reduzir custos. Segundo o Gartner, um profissional de manutenção de aplicações indiano, por exemplo, ganha cerca de 25 dólares por hora, contra a média de 87 dólares cobrados pelo mesmo serviço, nos Estados Unidos.

Contudo, é um erro limitar os custos da operação apenas ao salário do funcionário. A consultoria alerta para outros gastos atrelados a fatores como infra-estrutura, comunicações, viagens e treinamento relacionado a questões culturais. Portanto, o custo inicial da operação é alto e, em muitos casos, pode ser mais rentável após um ano de operação.

### 2. PERDA DE PRODUTIVIDADE

Pelo menos inicialmente, os prestadores de serviços offshore tendem a não apresentar a mesma produtividade que a companhia mantinha internamente. De acordo com o Gartner, em mercados emergentes muitos programadores são jovens e não possuem a mesma experiência que a companhia encontra em seu país de origem.

### 3. COMPROMETIMENTO E COMUNICAÇÃO ENFRAQUECIDOS

Muitos executivos simplesmente esquecem seus contratos depois que são assinados. A consultoria alerta para a necessidade de se estar engajado com o prestador de serviços para que se mantenha a qualidade de serviços pré-acordados. Estabelecer uma boa comunicação entre as partes é crucial, definindo claramente projetos, objetivos e expectativas. Dentro de casa, o diretor de tecnologia tem que dei-

xar muito claro porque mandar as operações para outro país traz mais benefícios para a companhia.

#### 4. DIFERENÇAS CULTURAIS

Estilos de comunicação e atitudes de autoridade mudam conforme a região e estas diferenças podem trazer problemas. Em algumas culturas, o ato de questionar a autoridade de determinada pessoa é considerado falta de respeito. Empresas interessadas na terceirização offshore devem realizar treinamento entre equipes para evitar esse tipo de situação, alerta o Gartner.

#### 5. DISTÂNCIA ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Algumas organizações podem vender mais do que realmente oferecem. É preciso que o prestador de serviços tenha todos os processos internalizados com suporte e segurança, antes de colocar um projeto em operação. O Gartner também destaca para a necessidade de se verificar o grau de maturidade dos processos da empresa, utilizando padrões reconhecidos de mercado como o CMM, do Software Engineering Institute. Fraquezas nesta área podem se transformar em projetos mal-sucedidos.

# Terceirização compulsiva tem os dias contados

**P**assando pelas áreas de produção, finanças, recursos humanos e, principalmente tecnologia da informação (TI), a terceirização apresenta, ainda hoje, os mesmos desafios que atormentavam o mercado há dez anos.

Quais são os processos de TI que devo terceirizar e quais devem ficar sob meu controle? Como garantir o nível adequado de prestação do serviço contratado? Como gerenciar múltiplos fornecedores? Como resolver uma contratação superestimada? Quais sinais revelam que é hora de trazer determinado processo de volta para execução interna? Para tentar resolver esses conflitos de forma pragmática, sempre levando em conta a estratégia de negócios da empresa, a analista Linda Cohen, da consultoria Gartner desenvolveu o conceito de multisourcing (veja próximo capítulo).

Em uma das análises de Linda, divulgada recentemente pelo Gartner, a analista faz questão de ressaltar para as empresas interessadas em adotar o conceito que o multisourcing não é sinônimo de outsourcing seletivo. “Na verdade, o multisourcing é uma nova disciplina de gerenciamento. É a habilidade que uma empresa pode desenvolver de gerenciar seus processos de maneira totalmente dinâmica, combinando recursos internos e externos e re- vendo essas decisões sempre que seus objetivos de negócios evoluírem”, detalha Cássio Dreyfuss, analista sênior do Gartner no Brasil.

Para Dreyfuss, a empresa que pratica o multisourcing sabe que precisa se adaptar de forma contínua para atender as mudanças de suas metas financeiras, do mercado no qual está inserida e do cenário tecnológico que suporta suas operações. “No modelo antigo ou tradicional de terceirização, os contratos já estavam obsoletos no momento em que eram assinados”, exemplifica o executivo. Quem já não ouviu histórias de terceirização sobre serviços que ‘despencam’ em qualidade após o primeiro ano de contrato? O primeiro passo em direção ao multisourcing, na visão do analista, é a criação de cláusulas que

garantam mais flexibilidade ao contrato. “Não adianta prever mudanças somente nas quantidades e capacidades contratadas, mas principalmente, nos tipos de soluções de TI fornecidas”, alerta.

Para o cliente, esse é um exercício constante, de revisão de necessidades, estratégias e de relacionamento com o provedor. Já do lado do fornecedor, o desafio é estar pronto para ajustes finos e mudanças de rota, tendo sempre em vista uma relação de parceria estratégica com o cliente. Para quem acha que na prática, esse nível de interação nunca vai funcionar, dada a complexidade dos universos do cliente e de seus fornecedores, vale relembrar exemplos reais de empresas que aplicam esse conceito de forma direta em seu bem mais precioso – o produto final.

Um deles é o setor automobilístico. Pressionado por custos cada vez mais altos e concorrência mais acirrada, empresas como General Motors e Ford utilizam de forma sistemática o conceito de “sistemistas”. Tanto ao redor da planta da GM localizada em Gravataí, no Rio Grande do Sul, quanto na fábrica da Ford, sediada em Camaçari, na Bahia, existem comunidades de fornecedores que fornecem em tempo real as peças necessárias para a montagem dos automóveis. Desta forma, o estoque interno é zero e o tempo de reposição é mínimo.

Na área de tecnologia, por sua vez, o maior exemplo mudou totalmente a forma como se fabricava computadores. Quando Michael Dell criou a Dell Computers, em 1985, ele queria formar uma empresa que vendesse produtos customizados de acordo com a necessidade do cliente. Para ter a agilidade necessária que garantisse este diferencial, o executivo adotou o modelo ‘built to order’, que exigia dos fornecedores rapidez na entrega os componentes de acordo com a configuração de cada lote de pedidos. Isso reduziu dramaticamente os custos, acelerou o processo de fabricação e melhor ainda, agradau a milhares de clientes em todo o mundo. “É esse tipo de raciocínio que as empresas precisam ter

em relação aos seus fornecedores de TI. Elas precisam estar dispostas a formar uma parceria de forma a contar com este parceiro na hora em que precisar mudar o rumo”, sugere Dreyfuss.

**EM TERRAS BRASILEIRAS** – No Brasil, apesar da adesão ao outsourcing de TI já estar consolidada, a evolução rumo ao multisourcing ainda está em andamento. Empresas como Natura, Cia. Vale do Rio Doce e Orbitall (veja quadro) já fazem na prática o que o conceito sugere na teoria. Na avaliação local do Gartner, setores como os de manufatura, varejo e serviços estão na dianteira, visto que a gestão e o desenvolvimento de fornecedores já são aplicados no dia-a-dia dessas empresas. Por outro lado, o mercado financeiro, conservador por natureza, só adota a terceirização de forma intensa nas redes de telecomunicações, data center e contingência. O desenvolvimento de aplicações, por exemplo, nunca é o alvo de outsourcing de um banco.

Para Carlos Henrique Testolini, CEO da Procwork, além do governo e dos bancos, outro mercado resistente ao novo posicionamento é o setor de telecomunicações. “Eles sempre compraram por volume e estão acostumados a escolher pelo preço mais baixo. Já empresas de bens de consumo, químicas e farmacêuticas estão mais preparadas”, afirma o executivo. A Bosch é um dos clientes da integradora de sistemas de TI que já estão dentro de uma estrutura evoluída de terceirização.

A empresa está criando um centro de suporte global, com sede no Brasil, que vai contar com profissionais próprios e da Procwork. “É uma iniciativa de peso mundial, que conta com a visão de desenvolver o parceiro”, reforça Testolini. Outra pioneira, a Orbitall também contratou a Procwork para fazer desenvolvimento de sistemas, CRM e operações de suporte que seguem todos os pré-requisitos internos da Orbitall. Nesse caso, a diferença fica por conta da proximidade entre os sites do provedor e do cliente. “Estamos em um prédio localizado exatamente em frente ao prédio do cliente, para facilitar ainda mais o processo”, revela o CEO da Procwork.

Dentro dessa reavaliação constante de fornecedores, outro cuidado a ser tomado pela empresa é a ida para o outro extremo da tendência, o que o Gartner descreve como ‘outsourcing compulsivo’,

ou seja, contar com tantos parceiros diferentes que a gestão e o diálogo com toda a cadeia ficam cada vez mais complicados. “Nenhum extremo é ideal quando se fala em outsourcing”, ataca Dario Boralli, sócio-presidente da DH&C Outsourcing. Por outro lado, alerta o executivo, também não é sensato adotar um único terceirizador para 100% das necessidades. “Apesar de nomes como EDS e IBM fazerem isso em muitos projetos mundiais, se a empresa não contar com um fornecedor dessa envergadura, acaba ficando presa à uma única opção”, enfatiza Boralli.

Prova disso é que da base atendida hoje pela DH&C, apenas cerca de 5% dos clientes contam com a empresa como provedora única de serviços de TI. “Acho que entre 30% e 40% do total já fazem uma terceirização inteligente, dividindo os parceiros por áreas de atuação”, revela o executivo. A contrapartida da DH&C fica por conta da flexibilidade nos contratos, que podem ser revistos pelos clientes e comportam uma redução de até 30% dos serviços fornecidas sem causar grandes dilemas. “Hoje é loucura engessar um cliente por três anos e depois perdê-lo para um concorrente com mais visão de negócio”, arremata Boralli. Definitivamente, flexibilidade é a palavra-chave do universo corporativo. E os mais preparados para a adaptação constante já estão saindo na frente.

### MULTISOURCING 24 X 7

A Orbitall, empresa de serviços de processamento de informações financeiras de cartões de crédito, adota o conceito de multisourcing em sua rotina diária. “Já nascemos, em 2000, com o espírito de integrar processos e serviços. Como nossa cadeia é muito extensa e em alguns pontos a escala é fundamental, fica muito difícil ser bom em tudo e ainda atingir a escala necessária”, explica Carlos Alberto Serrano, diretor da área de arquitetura e segurança da informação da Orbitall.

A empresa conta hoje com parceiros nas mais variadas atividades passando pela gravação dos cartões de crédito, envio das faturas e dos cartões aos clientes até as centrais de atendimento aos usuários.

Para definir sua estrutura de fornecedores, Serrano dividiu a mesma em três blocos. O primeiro, dos parceiros estratégicos, é formado por empresas que

compartilham objetivos de negócios diretos com a Orbitall. Geralmente nesse grupo existe um provedor para cada atividade da empresa “Nossa rotina está tão próxima que desfazer a relação com uma dessas empresas seria uma coisa terrível”, comenta o diretor.

No segundo grupo, formado pelo pelotão médio ou intermediário, o “casamento” entre as duas empresas não é tão estratégico, mas ainda é muito importante. Nesse grupo, existem mais de um parceiro para executar a mesma operação. “No entanto, os compromissos mútuos continuam”, ressalta Serrano.

Já o terceiro grupo é formado por um grande bloco de fornecedores que desempenham as mais variadas responsabilidades dentro da Orbitall. “Mesmo nesse nível existe um processo de co-responsabilidade”, enfatiza.

O segredo desses relacionamentos, na visão de

Serrano, é compartilhar a percepção de mercado com o fornecedor. Para ele, quando existe um alto nível de integração, fica mais fácil preparar a estrutura para as mudanças do mercado. “Nesta posição todos ganham ou perdem, pois estão no mesmo barco”, diz.

A flexibilidade dos contratos de terceirização também é destacada por Serrano, que acredita na definição de valores conjuntos entre os parceiros para simplificar este dilema. “O contrato é apenas uma fotografia da realidade. Ele tenta transformar numa visão rígida um processo que é dinâmico por natureza”, alerta. A saída, para o executivo, é repactuar os compromissos e reavaliar se as parcerias fazem sentido a cada novo desafio. “Afinal, o que cobramos dos parceiros é exatamente aquilo que nossos clientes também nos cobram”, conclui o diretor da Orbitall.

# Multisourcing em detalhes

**D**urante a III Conferência Anual de Outsourcing do Gartner, realizada em São Paulo no fim do primeiro semestre de 2006, o instituto de pesquisas apresentou seu novo conceito de terceirização de serviços e processos de tecnologia da informação (TI). Linda Cohen, líder da prática de sourcing do Gartner, explica que o conceito, batizado de “Multisourcing”, constitui a soma, combinação e fornecimento disciplinados de serviços de TI e de negócios por um conjunto otimizado de provedores internos e externos para alcançar objetivos de negócios. “Tudo isso visando a tomada de decisões estratégicas relacionadas ao sourcing. A habilidade de fazer as coisas dentro ou fora de casa para conseguir entregar bons serviços. Isso é Multisourcing”, completa Linda, autora do livro “Multisourcing – Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility”.

Quando o conceito de Multisourcing é levado em conta, 50% dos contratos de terceirização assinados durante os últimos três anos não alcançaram os objetivos esperados, de acordo com levantamento feito pelo Gartner. De acordo com a especialista, embora o mercado de terceirização exista há mais de 20 anos, ele ainda é bastante imaturo. O motivo? “Até pouco tempo atrás as expectativas em torno dessa prática eram demasiadamente infladas. Comprar serviços de outsourcing ainda representa riscos devido à imaturidade desse mercado”, afirma Linda.

Linda afirma que o outsourcing por si só não ge-

ra economias. As organizações precisam controlar a forma como o trabalho é feito e reavaliar seus resultados ao menos uma vez por ano porque os negócios e cenários mudam. Só assim conseguirão de fato reduzir custos e gerar economias de escala. “O fornecedor precisa conseguir entrar no seu ambiente, com a melhor tecnologia, os melhores funcionários e as melhores práticas, de forma a transformá-lo. Caso contrário, o outsourcing não vai funcionar”, assegura.

Com base nisso, Cassio Dreyfuss, vice-presidente de pesquisa do Gartner, encoraja os CIOs que contratam serviços de outsourcing já há dois ou três anos a rever seus contratos. “Embora na oca-

**Quando o conceito de multisourcing é levado em conta, 50% dos contratos de terceirização assinados durante os últimos três anos não alcançaram os objetivos esperados.**

sião em que assinaram esses contratos talvez estivessem fazendo a coisa certa, hoje já não é o ideal”, explica. “O outsourcing estratégico (caso do Multisourcing) acaba com a esquizofrenia dos contratos comuns, aqueles que chamamos de ‘compulsive outsourcing’”, completa.

“Os provedores precisam ser flexíveis o suficiente para migrar para esse novo modelo, em que contratos de cinco ou mais anos devem ser estruturados”, conclui Dreyfuss.

# Glossário

**BI** – Business Intelligence .

**BPO** – Business Process Outsourcing ou terceirização de processos de negócios.

**BODY SHOP** – alocação de recursos humanos.

**CMM** – Capacity Maturity Model. Modelo criado para melhorar a aplicação de suporte a uma organização.

**DATA MINING** – Processo de busca automática em grandes volumes de dados por padrões

**EMBEDDED SOFTWARE** – software embarcado.

**ERP** – Enterprise Resource Planning ou sistema de gestão empresarial.

**GLOBAL SOURCING** – Procura de fontes alternativas às formas do tradicional mercado de uma empresa.

**KPO** – Knowledge Process Outsourcing ou terceirização dos processos baseados no conhecimento.

**ITO** – Information Technology Outsourcing ou terceirização da tecnologia da informação.

**MULTISOURCING** – Soma, combinação e fornecimento disciplinados de serviços de TI e de negócios por um conjunto otimizado de provedores internos e externos.

**OFFSHORING/OFFSHORE** – Realocação de processos de negócios de um país para outro.

**OUTSOURCING** – terceirização.

**SLA** – Service Level Agreement ou acordo de nível de serviço.

**TCV** – Total Contract Value ou valor total de contratos.

## SOBRE OS EXECUTIVE BRIEFINGS

Executive Briefings são uma publicação exclusiva do jornal Computerworld e são compilações de artigos e pesquisas editoriais relevantes com o intuito de ampliar o conhecimento dos leitores sobre assuntos ligados à tecnologia da informação e comunicações. Para informações sobre o conteúdo editorial, entre em contato com a redação pelo e-mail [editor@idg.com.br](mailto:editor@idg.com.br) ou pelo telefone (11) 3049-2017. Para reprints ou informações sobre patrocínio, entre em contato com o departamento comercial do Computerworld pelo e-mail [lroschel@idg.com.br](mailto:lroschel@idg.com.br) ou pelo telefone (11) 3049-2090