

# III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento

20 a 22 de outubro de 2014

# CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL

### MCH0567

# UMA DISCUSSÃO SOBRE OS FATORES DE SUCESSO EM IMPLANTAÇÕES DO MODELO DE OUTSOURCING DE T.I

ANTONIO RICARDO MENDROT
EDSON APARECIDA DE ARAUJO QUERIDO OLIVEIRA
RITA DE CÁSSIA RIGOTTI VILELA MONTEIRO
ricardo\_mendrot@yahoo.com.br
MESTRADO - GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

#### ORIENTADOR(A)

EDSON APARECIDA DE ARAUJO QUERIDO OLIVEIRA UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

# UMA DISCUSSÃO SOBRE OS FATORES DE SUCESSO EM IMPLANTAÇÕES DO MODELO DE OUTSOURCING DE T.I

#### **RESUMO**

Com o objetivo de concentrar esforços em seu ramo de negócio principal, reduzir custos, aumentar a produtividade, melhorar o desempenho de serviços, e acessar novas tecnologias, além de adquirir flexibilidade na redução e aumento dos recursos, muitas empresas têm procurado por serviços de outsourcing na área de tecnologia da informação. É preciso considerar porém que um projeto de terceirização mal elaborado pode causar grandes prejuízos financeiros e de imagem às organizações. Esse artigo tem como objetivo discutir o contexto da implantação do modelo terceirização com responsabilidade de gestão compartilhada no recorte do departamento de tecnologia de informação, analisando questões que influenciam esse processo de maneira positiva ou negativa, embasando-se no estado da arte da literatura através de pesquisa bibliográfica. Conclui-se com o estudo que para o sucesso da implantação do modelo de outsourcing a organização deve definir com clareza quais os objetivos estratégicos a serem atingidos com esse processo, e que uma profunda análise do cenário organizacional e de fatores ambientais da empresa é imperativa para alcançá-lo. Quanto à contratação da terceirizada, verificou-se a necessidade de buscar-se conhecer a idoneidade legal e as qualificações técnicas dos consultores disponibilizados pela mesma, bem como definirse claramente as responsabilidades de cada parte, os critérios de qualidade e os métodos de auditoria dos serviços prestados.

**Palavras chave:** Gestão. Desenvolvimento Regional. *Outsourcing*. Tecnologia da informação. Organização.

# A DISCUSSION ON THE SUCCESS FACTORS IN IT OUTSOURCING IMPLEMENTATION PROJECTS.

#### **ABSTRACT**

Aiming to focus on your core business branch, reduce costs, increase productivity, improve the performance of services, and access to new technologies and acquire flexibility in reducing and increasing resources, many companies have been looking for outsourcing services in the area of information technology. One must consider however, that a poorly prepared outsourcing project can cause large financial and imaging losses organizations. This article aims to discuss the context of the IT outsourcing model implementation, analyzing issues that affect this process in a positive or negative way, basing on the literature. It concludes with the study that for the successful implementation of the outsourcing model the organization should clearly define which strategic benefits to be achieved with this process, and that a thorough analysis of the enterprise environmental factors is imperative for achieve it. Regarding the hiring of outsourced, there was the need to fetch the legal competence and the technical

qualifications of consultants available, as well as clearly define the responsibilities of each part, the criteria of quality and audit services methods

**Key words:** Management. Regional Development. Outsourcing. Information Technology. Organization.

# 1 INTRODUÇÃO

Com o objetivo de concentrar esforços em seu ramo de negócio principal, reduzir custos, aumentar a produtividade, melhorar o desempenho de serviços, e acessar novas tecnologias, além de adquirir flexibilidade na redução e aumento dos recursos, muitas empresas têm procurado por serviços de *outsourcing* na área de tecnologia da informação.

Entretanto é preciso considerar que um projeto de terceirização mal elaborado pode causar grandes prejuízos financeiros e de imagem às organizações. Motivado por esse fato, e pela baixa quantidade de materiais de fundamentação teórica referentes ao tema, o estudo proposto tem como objetivo discutir o contexto da implantação do modelo terceirização com responsabilidade de gestão compartilhada no recorte do departamento de tecnologia de informação, analisando questões que influenciam esse processo de maneira positiva ou negativa.

Na discussão da teoria de *outsourcing* o estudo utiliza o método bibliográfico e o documental, buscando o estado da arte sobre o tema e apresentando um recorte específico para o segmento de informática.

O artigo foi desenvolvido conforme a estrutura que segue: a primeira seção é dedicada a introdução do leitor ao tema; a segunda seção apresenta o conceito de *outsourcing* e suas diferenças frente ao modelo tradicional de terceirização; a terceira seção expõe a metodologia utilizada para realização da pesquisa; a quarta seção apresenta a discussão sobre o processo de terceirização com gestão compartilhada no recorte específico dos departamentos de TI, bem como os resultados do proposto nesse trabalho; a última seção apresenta as considerações finais do autor seguidas pelas referências bibliográficas que encerram o estudo.

#### 2 REFERENCIAL TEORICO

Esta seção do artigo apresentará o referencial teórico utilizado para o desenvolvimento do estudo sobre o recorte do segmento de tecnologia da informação.

#### 2.1 Conceitos de *Outsourcing*

O uso do termo *outsourcing*, que literalmente corresponde a fornecimento externo, para descrever a prática de terceirização nas indústrias iniciou-se nos Estados Unidos na década de 1970, na área de manufatura, e posteriormente passou a ser utilizado por executivos e empresários em outras funções de negócios (CORBETT, 2004).

Nos últimos anos esse termo ganhou grande destaque na literatura, como ressaltam Yahalo e Wu (2002), porém para designar um modelo de terceirização com características específicas, muito mais abrangentes que uma simples contratação de mão de obra terceirizada.

A palavra deixou de representar modelos como o *contracting out* (contratação externa), subcontratação, *body shopping* (utilização de mão de obra terceirizada sob

gestão do cliente), entre outros, e passou a conceituar um tipo específico de contrato de terceirização

Nesse tipo de contrato a empresa contratada, alinhada ao plano estratégico da contratante, passa a realizar o papel de parceira, compartilhando responsabilidade no produto final, atuando para prover inovações de produtos e serviços, aumentando a velocidade e qualidade dos resultados e possibilitando que a aquisitora do serviço concentre toda sua capacidade de gestão e produção em seu ramo de atividade principal (SPARROW, 2003).

Esse conceito é reforçado por autores como Giosa (1997, p. 14), que define a atividade de *outsourcing* como "um processo de gestão sobre o qual se repassam algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua".

Leite (1994, p.3) caracteriza essa atividade como a "transferência, para terceiros, de parte das atividades de uma empresa". Para esse modelo Pinheiro (1997) sugere como tradução a expressão externalização de atividades.

Sparrow (2003) complementa essa definição destacando que as atividades de planejamento, administração e execução devem ser transferidas a uma terceirizada independente e medida por um acordo formal de nível de serviços, do inglês *Service Level Agreement* (SLA).

O SLA é um contrato que define os parâmetros de negócios ou suporte técnico que o provedor de serviços fornecerá a seu cliente, especificando medidas de *performance* e consequências por não atendimento ou falhas (ALBERTIN *et al.*, 2008).

Algumas características específicas dessa forma de terceirização são apresentadas por Young (2000), que ressalta como particularidade do modelo de *outsourcing* a relação cliente e prestador de serviços, que deve ocorrer entre organizações diferentes, de forma que os recursos terceirizados não usufruam de condições de empregabilidade cedidas pela contratante. A autora salienta que nesse modelo as atividades terceirizadas devem, essencialmente, terem sido realizadas previamente pela contratante.

Outra propriedade desse tipo de contrato, apresentada pela *Carnegi Mellon University* (CMU, 2002, *apud* JESUS, 2005) no seu IT *Services Qualification Center*, é a particularidade de ser um relacionamento usualmente de longo prazo com interações complexas entre cliente e fornecedor.

Algumas das vantagens da aplicação do *outsourcing* para as empresas elencadas por Campos e Santos (2012) são: concentração em seu ramo de negócio principal; redução de custos e aumento de produtividade; melhoria no desempenho de serviços; atualização em relação aos concorrentes; acesso a novas tecnologias; redução de riscos; e flexibilidade na redução ou aumento de recursos.

O *outsourcing*, porém, nem sempre garante a qualidade do negócio. Existe risco envolvido, e sem planejamento a alternativa pela terceirização pode gerar resultados imprevisíveis, como problemas de entrega no prazo; baixa qualidade do serviço; e outras variáveis negativas de desempenho (WELBORN, 2008).

Por essa razão, uma prévia compreensão do cenário corporativo onde esse modelo de negócio será introduzido é imprescindível, inclusive para estimular o sucesso do projeto de implantação e minimizar os riscos inerentes à terceirização com gestão compartilhada.

Com a finalidade de auxiliar nesse maior entendimento do cenário corporativo, bem como de definir o propósito e delimitar os objetivos do projeto de introdução de *outsourcing*, a seção seguinte apresentará as ferramentas de gerenciamento de projetos

propostas para elaboração do documento de proposta de projeto de implantação desse modelo de terceirização.

## 3 MÉTODOS

A fim de possibilitar a discussão da implantação de *outsourcing* no recorte do departamento de tecnologia de informação foram utilizadas fontes bibliográficas, buscando na literatura o estado da arte sobre o assunto, e documental, sobre dados de órgãos de pesquisa que refletem o cenário atual das empresas de informática no Brasil.

## 4 DISCUSSÃO

A aplicação de *outsourcing* em TI, segundo Campos e Santos (2012), pode ser definida como a contratação total ou parcial dos serviços de tecnologia da informação de uma empresa para um ou mais fornecedores externos.

Nesse contexto, os provedores de serviços ficam responsáveis pela gestão e funções de negócios não estratégicos, e proveem todos os serviços e produtos necessários à área de informática da contratante, conhecimentos conhecidos como *full service providers*.

Exemplos desse modelo são fábricas de *software* que atuam em organizações com maturidade no processo de terceirização. Os representantes da contratante definem a solução, e a especificação pode ser realizada pelo provedor.

Segundo dados do Instituto brasileiro de geografia e estatística (2009), o Brasil possui em atividade um número de 2.624.385 (dois milhões e seiscentas e vinte e quatro mil e trezentas e oitenta e cinco) empresas do segmento de informática.

O mesmo órgão de pesquisa ressalta que um importante aspecto para análise do setor de TI é a complexidade de definir-se ou identificar-se suas atividades, visto percepções bastante contraditórias sobre o conjunto de atividades que compõe seu espaço econômico. Dessa forma convenciona-se como elemento central para sua mensuração o referencial da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (Cnae).

Sobre os códigos de CNAE, pode-se concluir que seis de um total de dez atividades relacionadas ao setor estão no âmbito de serviços, dessa forma podendo fornecer serviços no modelo de *outsourcing* à indústrias.

Os códigos de Cnae, bem como a identificação das atividades adaptáveis ao modelo de terceirização com gestão compartilhada podem ser visualizados no Quadro 1 desse artigo (FIRJAN, 2008). Esses representam o uso de conhecimento, métodos e técnicas desenvolvidos para o tratamento da informação de forma automática, utilizando-se do artifício do computador.

Classe	Descrição	
62015	Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda.	Engloba atividades de prestação de serviços no modelo de <i>outsourcing</i>
62023	Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis.	Engloba atividades de prestação de serviços no modelo de <i>outsourcing</i>
62031	Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não customizáveis.	Engloba atividades de prestação de serviços no modelo de <i>outsourcing</i>
62040	Consultoria em tecnologia da informação.	Engloba atividades de prestação de serviços no modelo de <i>outsourcing</i>
62091	Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação.	Engloba atividades de prestação de serviços no modelo de <i>outsourcing</i>
63119	Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de hospedagem na internet.	Engloba atividades de prestação de serviços no modelo de <i>outsourcing</i>
63194	Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet.	
26213	Fabricação de equipamentos de informática.	
26221	Fabricação de periféricos para equipamentos de informática.	
46516	Comércio atacadista de computadores, periféricos e suprimentos de informática.	

Quadro 1 - CNAE de TI com atividades passíveis de adaptação do modelo de *outsourcing*.

Fonte: Adaptado FIRJAN (2008)

Os produtos finais desse comércio são comumente a disponibilização do dado, que passou pelas fases de análise, captura, tratamento qualitativo, armazenamento e disseminação ao cliente ou usuário final (IBGE, 2009). Dentro dessa categoria pode-se enquadrar os produtos da informática relacionados no Quadro 2.

Sob o contexto decisão pela implantação do *outsourcing* no departamento de TI Saad (2006) define que um projeto de transição para o modelo visa preparar todos os serviços para operação pós ingresso do fornecedor, e que para o sucesso é altamente recomendado que as duas organizações envolvidas no processo examinem e discutam previamente os riscos e condições associadas ao negócio antes de definirem seu formato final.

A ideia é confirmada por Campos e Santos (2012) é que o principal objetivo de uma negociação para *outsourcing* de TI é integrar todas as fases de um processo dentro de uma solução total, e para tanto é necessária uma troca constante de informações entre o cliente e a contratada, desde a fase de preparação até o projeto de transição.

Albertin *et al.*, (2008) afirmam que previamente ao desenvolvimento de um projeto para terceirização a organização deve avaliar o objetivo estratégico que pretende atingir com a sua realização. Essa análise responderá se o *outsourcing* é realmente bom para a companhia. Segundo os autores, os fatores estratégicos que motivam a realização de um *outsourcing* podem ser classificados em quatro grupos, conforme o apresentado no Quadro 3.

#### • Consultoria em tecnologia da informação:

- Sistemas de informação: especificação de hardwares e/ou softwares a sobre necessidades de clientes, podendo abranger assessoramento de compra e instalação de computadores, periféricos ou dispositivos de proteção;
- o Elaboração de projetos de redes de computadores; e
- Auditoria em sistemas informatizados.

#### • Desenvolvimento de softwares sob encomenda:

- Desenvolvimento de *softwares* sob encomenda para clientes, programação ou desenvolvimento, testes,
- implantação, preparo de documentação, entre outros;
- Elaboração de projetos de modelagem e gerenciamento de bancos de dados para clientes, contemplando redes locais ou Internet;
- Outsourcing (locação de mão de obra de informática na empresa do cliente);
- Criação de sites e de portais na Internet; e
- O Suporte e manutenção de softwares.

#### • Suporte técnico e outros serviços em tecnologia da informação:

- Serviços de segurança da informação (certificação de equipamentos e softwares, criptografia de dados, detecção de invasões, implantação de sistemas de proteção contra vírus, etc.);
- Serviços de recuperação de dados e arquivos danificados (recuperação de panes informáticas); e
- o Serviços de instalação de equipamentos, computadores e periféricos.

#### Softwares prontos para uso:

- Desenvolvimento e edição de softwares customizáveis para clientes, incluindo o desenvolvimento de projeto e modelagem de software de banco de dados;
- Desenvolvimento e licenciamento de softwares n\u00e3o customiz\u00e1veis;
- Representação e licenciamento de softwares customizáveis;
- Representação e licenciamento de softwares não customizáveis; e
- Suporte a softwares prontos, abrangendo os customizáveis e não customizáveis.

#### • Tratamento de dados, hospedagens na Internet e outras atividades relacionadas:

- Serviços de hospedagem de sites; hospedagens de aplicações ou serviços de transferência contínua de som e imagem via Internet - excluindo provedores de acesso;
- Serviços de processamento de dados para terceiros, inclui-se georreferenciaento;
- Entrada de dados, como: digitação, escaneamento, leitura ótica, interfaceamento, entre outos;
- o Digitalização de imagens, sons, manuscritos, microfilmes ou quaisquer outras informações em meio analógico;
- Editoração em multimídias: foto, som, imagem, gravações de CD, DVD, entre outros;
- o Processamento de bases georreferencia: imagens de satélites e dados vetoriais; e
- Aluguel de tempo de processamento computadorizado.
- Serviços de informática ligados à Internet.
- Serviços de manutenção e reparação de equipamentos:
  - Outros produtos e serviços
  - o Treinamento e cursos de informática;
  - Serviços de elaboração de cartões de visita, logotipos, entre outros;
  - Revenda de equipamentos e suprimentos de informática, não produzidos pela empresa; e
  - Outros serviços.

#### Quadro 2 - Lista de serviços de informática.

Fonte: Adaptado IBGE (2009)

- 1º redução de custos: o processo de *outsourcing*, visando à redução de custos operacionais, implica, em geral, na realização de uma análise para verificar quais processos da empresa são considerados *commodities*, ou seja, que agregam pouco valor às operações da empresa, porém ainda assim são críticos para operação ou legalmente não elimináveis;
- 2º rápida expansão do negócio: nessa categoria, os fornecedores atuam disponibilizando a estrutura e pessoal para dar conta dos processos críticos associados ao negócio principal da empresa. Nesse caso, os especialistas do fornecedor são percebidos como parte integrante do modelo de negócio da contratante;
- 3º aumento de competitividade do negócio: a terceirizada, nesse caso, não está ligada ao ramo de negócio
  principal da contratante, porém disponibiliza soluções e tecnologia diferenciadas em certos processos ou
  produtos próprios que permitem aumentar a competitividade do negócio da empresa que utiliza essas soluções
  e tecnologia de ponta; e
- 4º transformação do negócio: nesse cenário, o fator principal é o aproveitamento do know-how
  (conhecimento), da tecnologia, da eficiência, dos contatos ou de uma combinação de todos esses itens, a fim
  de buscar maior competitividade no mercado, utilizando da participação desse terceiro na arquitetura definida
  de negócios.

#### Quadro 3 - Fatores estratégicos para implantação do outsourcing

Fonte: Adaptado de Albertin et al., (2008)

Nesse modelo, a empresa contratante determina e concentra seus esforços em seu *core business* e delega as demais atividades a terceirizadas, que passam a administrar um determinado processo em uma ou mais indústrias, formando uma sociedade (ALBERTIN *et al.*, 2008).

Esse conceito é reforçado por Campos e Santos (2012), quando dividem o processo de maturidade do projeto de transição para o modelo de serviços em três fases distintas: a primeira é a identificação da necessidade de contratação de um provedor terceirizado para redução de custos, por exemplo. As outras duas etapas envolvem a elaboração do plano e transição, e a adição de valor ao negócio principal do cliente pelas inovações fornecidas pela parceira terceirizada.

Quanto à decisão de realizar um projeto para implantação de *outsourcing*, pesam também, à contratante, questões como: selecionar o terceiro; cláusulas que não podem faltar no contrato de prestação de serviços; como estimar os custos de maneira correta; como a curva de custos evoluirá ao longo do tempo; qual valor agregado esperar do terceiro; quais os riscos operacionais e estratégicos envolvidos na contratação; se o pessoal interno será transferido para o fornecedor, ou se os profissionais do fornecedor é que passarão a prestar o serviço; se os profissionais serão subcontratados; e como comparar os custos do contrato com os praticados pelo mercado ao longo do tempo, entre outras.

Todas essas questões afetam diretamente a elaboração do projeto para terceirização dos serviços realizados por qualquer departamento ou parte dele. Outros fatores ligados ao planejamento, que também precisam ser analisados para estimular o sucesso do projeto de implantação de um *outsourcing* de TI, dizem respeito aos fatores de contratação da empresa prestadora de serviços, em que devem ser analisados (ALBERTIN *et al.*, 2008). Esses fatores são elencados conforme o Quadro 4.

- **redução de riscos inerentes ao modelo:** devem ser tomadas ações para reduzir os riscos de dependência excessiva da mão de obra técnica e serviços prestados pela terceirizada, conflitos de interesse entre as partes envolvidas e incapacidade de gestão do processo pela empresa prestadora de serviços;
- **controle estratégico:** as decisões estratégicas de definição de padrões de qualidade e confiabilidade dos serviços operados, métricas para serviços, níveis de segurança, estrutura de sistemas e independência em relação a sistemas ou base de dados;
- **clareza de responsabilidade estratégica:** os critérios de qualidade do serviço de *outsourcing* devem estar claramente definidos pelas partes, englobando questões como:

definição de objetivos, requisitos, critérios e métricas para avaliação dos serviços;

- o definição de necessidades atuais e futuras nas áreas terceirizadas;
- conhecimento das qualificações técnicas de consultores envolvidos e definição do modelo de autoria das competências requeridas;
- o compreensão dos requisitos atuais e futuros de competências exigidas e avaliação sobre o seu atendimento:
- o priorização do portfólio de serviços da terceirizada;
- o monitoramento de novas tecnologias empregadas pela prestadora de serviços;
- o garantir que os consultores e técnicos do fornecedor depositem o conhecimento em um sistema de gestão de conhecimento adequado;
- o dimensionamento das demandas adequadas de atendimento por parte da prestadora de serviços;
- geração de um contrato claro que estabeleça os níveis de serviços a serem altançados (Service Level Agreement - SLA);
- o exigir a existência de um gerente interno do contrato com nível sênior para negociar com o fornecedores;
- gerenciar o contrato com instrumentos de medição de performace e de sucesso das operações terceirizadas.
- **postura colaborativa:** para conquistar os benefícios esperados pela empresa contratante é necessário gerar um ambiente colaborativo com a contratada, conquistado com respeito mútuo, objetivos comuns e contato contínuo;
- **contingências:** soluções previamente planejadas para minimizar riscos no caso da prestadora de serviços não atender à demanda esperada ou de quebra contratual;
- **remuneração das empresas de** *Outsourcing*: a remuneração deve ser compatível com o mercado, adotandose preferencialmente modelos que estimulem o comprometimento com os projetos nos quais atuarão; e
- **bons processos próprios do fornecedor:** deve-se avaliar se os processos internos da prestadora de serviços atendem e são compatíveis aos adotados na empresa contratante. Isso pode ser realizado com a consulta a certificados específicos da área de TI.

Quadro 4. – Fatores intervenientes na contratação da empresa terceirizada.

Fonte: Adaptado de Albertin *et al.*, (2008)

Quanto aos riscos estratégicos inerentes à terceirização, Sparrow (2003) afirma que sua mitigação pode ser realizada observando-se as questões contratuais entre a contratante e contratada. Segundo a mesma autora, os principais itens que devem ser observados quando da elaboração do documento contratual são apresentados no Quadro 5.

- termos gerais: devem deixar explícitos os direitos e deveres de ambas as partes no cenário de terceirização;
- duração do contrato: deve ser determinado o prazo de validade contratual. Nos casos de
  contratos de *outsourcing* é comum fixar-se um prazo mínimo como período de experiência,
  para somente depois optar-se por um contrato de curto prazo, por definição com tempo
  menor que cinco anos de duração, ou de longo prazo, por definição com tempo igual ou
  maior a cinco anos de duração; e
- **término do contrato:** devem ser determinadas as condições de término do contrato e punições por desistência do seu cumprimento por qualquer uma das partes.

Quadro 5 - Riscos estratégicos inerentes ao processo de terceirização.

Fonte: Adaptado de Sparrow (2003)

Observada pela ótica de um projeto de implantação, a análise do cenário em que se pretende aplicar o *outsourcing* na empresa, juntamente com a consulta de fatores ambientais e ativos organizacionais da companhia permitirão ao(s) patrocinador(es) do projeto a definição correta da necessidade de negócios; escopo do produto esperado; e objetivos estratégicos do projeto de *outsourcing*.

A seção seguinte deste estudo apresentará as considerações finais do autor sobre o processo de terceirização com gestão compartilhada em departamentos de tecnologia da informação.

# **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse artigo tinha como objetivo discutir o contexto da implantação do modelo terceirização com responsabilidade de gestão compartilhada no recorte do departamento de tecnologia de informação, bem como os fatores intervenientes positivos e negativos nesse processo.

Para alcança-lo, foi realizada uma pesquisa de fundamentação teórica sobre fontes bibliográficas e documentais, com fim de encontrar na literatura o estado da arte sobre o tema.

Na discussão, buscou-se especificar o tema de *outsourcing* no recorte dos departamentos de tecnologia da informação, onde a demanda de busca pelo processo da terceirização é grande, e o planejamento para realização desse processo nem sempre adequado.

Pôde-se concluir como resultado da pesquisa que para o sucesso da implantação do modelo de outsourcing a organização deve definir com clareza quais os objetivos estratégicos a serem atingidos com esse processo, e que uma profunda análise do cenário organizacional e de fatores ambientais da empresa é imperativa para alcança-lo.

Quanto à contratação da terceirizada, verificou-se a necessidade de buscar-se conhecer a idoneidade legal e as qualificações técnicas dos consultores disponibilizados pela mesma, bem como definirem-se claramente as responsabilidades de cada parte

envolvida no processo, os critérios de qualidade esperados e os métodos a serem utilizados para auditar os serviços prestados pela terceirizadas.

Constatou-se também a necessidade da elaboração de um contrato que contemple em suas cláusulas todos os itens supracitados, a fim de mitigar riscos estratégicos inerentes ao processo de terceirização.

Propõe-se para continuidade do trabalho, a discussão do processo de *outsourcing* em outras áreas organizacionais, buscando por similaridades nas abordagens estratégicas das mesmas com a pesquisa já realizada no departamento de tecnologia da informação para, dessa forma, enriquecendo o escasso referencial teórico sobre o assunto.

Conclui - se essas considerações acreditando que esse trabalho tenha cumprido seus objetivos inicialmente declarados.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Luiz *et al.* **Outsourcing de TI:** impactos, dilemas, discussões e casos reais. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CAMPOS Fernando C.; SANTOS Gilmar S. **Governança na oferta de serviços:** modelo de outsourcing para provedores de tecnologia da informação – MOPP. São Paulo: Atlas, 2011.

CORBETT, Michael F. **The outsourcing revolution:** why it makes sense and how to right. Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2004.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO DE JANEIRO. **A cadeia da indústria criativa do Brasil**. Rio de Janeiro. 2008. Disponível em: <a href="http://www.firjan.org.br/data/pages/2C908CEC3286DF68013286FCB8CE2E1C.htm">http://www.firjan.org.br/data/pages/2C908CEC3286DF68013286FCB8CE2E1C.htm</a>. Acesso em: 19 de agosto de 2014.

GIOSA, Antonio L. **Terceirização:** uma abordagem estratégica. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **O setor da tecnologia da informação no Brasil 2003 - 2006**. 2009. Disponível em < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/stic/publicacao.pdf>. Acesso em: 21 de setembro de 2014.

JESUS, Leandro dos Santos de. **Terceirização de serviços de tecnologia da informação e serviços habilitados por tecnologia da informação:** conceitos gerais e a terceirização via Fábrica de *Software*. Trabalho de Conclusão de Curso. Escola Politécnica da Universidade do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2005. Disponível em: <a href="http://biblioteca.gpi.ufrj.br:8080/xmlui/handle/1/291">http://biblioteca.gpi.ufrj.br:8080/xmlui/handle/1/291</a>. Acesso em: 01 de abril de 2013.

LEITE, Jaci C. Terceirização em informática. São Paulo: Makron Books. 1994.

PINHEIRO, Ivan A . **Dos fundamentos à prática da subcontratação**. IN: XXI Encontro Anual da ANPAD, 1997, Rio das Pedras RJ. ANAIS. ANPAD, 1997.

SAAD A C. Terceirização de Serviços de TI. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SPARROW, Elizabeth. Successful IT outsourcing. Surrey: Spinger, 2003.

WELBORN Cliff. **Fuel costs and supply chain decisions.** 2008. Disponível em<a href="http://www.deltanualpha.org/pdfarticles/2010/Spring/Fuel%20costs.pdf">http://www.deltanualpha.org/pdfarticles/2010/Spring/Fuel%20costs.pdf</a>. Acesso em: 15 de maio de 2013.

YAHALO, Anicet, WU, Chunling. **IT – Suported international outsourcing of software production**. Master's thesis in information system science. University of Jyväskylä. 2002.

YOUNG, Suzanne. **Outsourcing: Lessons from the literature**. Labour and Industry.2000. Disponível em

<a href="http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10301763.2000.10669226#">http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10301763.2000.10669226#</a>. VCIgc\_ldVy g>.

Acesso em: 01 de abril de 2013.