

# Processos de gestão de terceirização em Tecnologia da Informação: estudo de caso\*

## *Outsourcing management processes in Information Technology: case study*

Paulo Rogério Foina<sup>1</sup>  
Santana Patrícia de Lima<sup>2</sup>

### Resumo

Este artigo apresenta uma análise da Terceirização na área de TI em uma empresa privada no Distrito Federal, tendo como objetivo principal levantar os riscos encontrados no processo de terceirização de TI. Para o desenvolvimento do trabalho, foi realizada uma pesquisa sobre terceirização em TI, apontando as principais caracterizações, bem como as vantagens e desvantagens da Terceirização com referência em livros, artigos, dissertações e sítios. Foi realizado um estudo de caso, em que foi realizada uma entrevista com a responsável pelos terceirizados da Empresa Seguradora, no qual foi possível identificar os principais motivos de se terceirizar a área de TI, bem como os principais riscos encontrados pela Empresa na terceirização de TI. Conclui-se que a aplicação da terceirização gera resultados satisfatórios e de qualidade, sendo um processo muito útil para a Empresa.

**Palavras-chave:** Terceirização. Terceirização em TI. Prestação de serviços. Tecnologia da Informação.

### Abstract

This article presents an analysis of Outsourcing in IT in the area within a private company in the Federal District, with the main objective to raise the risks found in the IT outsourcing process. For the development of a research work on IT outsourcing, pointing out the main characterizations, as well as the advantages and disadvantages of outsourcing with reference books, articles, dissertations and sites was performed. A case study, where he was made an interview with the contractors responsible for the Insurance Company in which it was possible to identify the main reasons to outsource the IT field, as well as the main risks faced by the Company in IT outsourcing was conducted. It is concluded that the application of outsourcing generates satisfactory results and quality, being a very useful process for the Company.

**Keywords:** Outsourcing. Outsourcing in IT. Provision of services. Information Technology.

\* Recebido em: 05/10/2013

Aprovado em: 17/05/2014

<sup>1</sup> Físico, doutor em Informática, consultor de tecnologia do Instituto de Pesquisas Eldorado, Diretor Executivo do Instituto Illuminante de Inovação, Coordenador dos cursos de graduação de Ciência da Computação e de Jogos Digitais e do programa de pós-graduação em Gestão de Tecnologia do UniCEUB.

<sup>2</sup> Pós-graduada em Gestão de Projetos em TI pelo UniCEUB. Certificada em Cobit 4 e em ITIL V3 Foudantion. Analista de Processos na Empresa Caixa Seguros.

## 1 Introdução

A terceirização na área de Tecnologia é uma prática comum nas empresas, que acabam buscando, em outras empresas, os profissionais e serviços especializados em determinados ramos da informática. Essa prática tem várias razões, entre as quais podemos citar a redução de custos e a simplificação operacional da empresa contratante (FOINA, 2001).

Para Santana e Bergamaschi (2012, p. 159), as organizações devem ser bastante criteriosas ao contratarem um terceirizado para assumir os serviços de tecnologia. A Empresa deve alinhar todas as expectativas com o fornecedor, formalizando o acordado em um documento que descreve as obrigações e padrões de qualidade e atendimento esperado, esse documento chama-se Acordo de Nível Operacional (ANO).

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo principal levantar os riscos encontrados nos processos de gestão de terceirização na área de TI e entender o que leva a Empresa Seguradora a terceirizar maior parte dos serviços de TI.

## 2 Terceirização em TI

A terceirização está sendo cada vez mais procurada por empresas no Brasil e no mundo que podem focar seus esforços nos seus objetivos principais e transferir para terceiros as demais atividades e áreas de apoio. Segundo Queiroz (1998, p. 53), terceirização é uma técnica administrativa que deixa o estabelecimento utilizar um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas, permitindo que elas se concentrem no seu negócio, ou seja, no seu objetivo final. Ainda para Queiroz, os projetos de terceirização podem ser aplicados em todas as atividades de área meio, e é utilizado tanto nas empresas públicas como também nas empresas privadas.

A busca de modernidade é um dos motivos que tem levado as empresas a terceirizarem alguns de seus setores. A área de Tecnologia de Informação é um dos setores que podem e devem ser terceirizados, porém, terceirizar “não é solução para diminuir custos”, o que acontece é que depois da profissionalização e especialização a produtividade aumenta, gerando maior qualidade em menores custos (FOINA, 2013).

Nota-se que a maioria dos autores ressalta que a terceirização é aplicável para as atividades acessórias e

complementares ao objetivo principal da empresa, principalmente quando se trata de atividades altamente especializadas, como é o caso das atividades de TI.

A área de tecnologia necessita de metodologias e ferramentas que garantam o nível de qualidade exigido pelos clientes ou usuários. A complexidade para tratar de tecnologias modernas e em constante atualização, e os altos custos envolvidos são alguns dos motivos que levam as empresas a buscar a terceirização desses serviços (FOINA, 2001).

Segundo Guarda (2008), a terceirização proporciona muitos benefícios, mas mesmo assim, ainda encontra algumas barreiras para a utilização na área fim, como restrições legais e imediatismo da maioria dos executivos. Mesmo com os riscos identificados, a área de TI é uma candidata natural a ser terceirizada, pois envolve altos investimentos em equipamentos e *software* que sofrem desatualização muito rapidamente e necessitam de profissionais altamente capacitados que são difíceis de contratar e manter em empresas que não têm a TI como seu objetivo principal.

As principais razões que levam as empresas a terceirizar a área de TI são (FOINA, 2001):

- Foco no negócio: a empresa foca no seu negócio principal, deixando para os terceiros as atividades que não estão relacionadas aos produtos oferecidos pela própria.
- Simplicidade administrativa: a administração das pessoas diminui, ficando mais simples a sua exploração, com isso diminuindo os custos fixos.
- Dinamismo tecnológico: as empresas terceirizadas devem estar por dentro das evoluções tecnológicas e das mudanças, para serem utilizadas dentro da empresa contratante, sem custos adicionais.
- Motivação e produtividade: os terceiros se sentem motivados ao trabalhar em uma empresa especializada em TI, tendo assim muitas oportunidades de crescimento profissional.

Entretanto, existem algumas situações que não são aconselháveis à terceirização na área de TI, e sim, somente uma terceirização parcial, quando (FOINA, 2001):

- A TI tem papel estratégico dentro da Empresa;
- A empresa contratante atua em uma área pouco experiente em nível gerencial;
- A empresa contratante está no início de maturidade.

O processo de terceirização de serviços de TI traz algumas vantagens, como por exemplo: foco estratégico, definição de negócio, economia de escala e redução da burocracia (GOMES; RIBEIRO, 2004). Além dessas vantagens, as empresas têm obtido alguns ganhos empresariais, como fornecedores especializados, qualidade nos serviços prestados, estrutura básica, reutilização dos espaços, redução de perdas e custos, agilidade nas decisões, aumento de lucro e resultados competitivos (QUEIROZ, 1998).

As desvantagens de se terceirizar a área Tecnológica de uma empresa podem ser claramente vistas como: custos de manutenção que não são contabilizados, o gerenciamento das atividades feitas pelo terceiro, Além dos riscos a que a empresa fica vulnerável (GOMES; RIBEIRO, 2004). Podemos complementar essa lista com os custos imprevisíveis do serviço, o problema de rescisão de contrato, a perda de controle, a falta de capacitação do terceiro, os conflitos de interesse, o vazamento de informações sigilosas e também a cultura da empresa terceirizada (GUARDA, 2008).

Segundo Foina (2012), é necessário ter alguns cuidados no processo de terceirização:

- No contrato deve estar definida claramente a área de atuação da empresa terceirizada;
- Ter em mente a viabilidade de exclusão do sistema mais estratégico da empresa no processo de terceirização;
- Estabelecer padrões de qualidade dos serviços prestados;
- Garantir estabilidade para os funcionários envolvidos nesse processo;
- Estabelecer se os equipamentos e mobiliário serão repassados a empresa terceirizada;
- Definir no contrato a quantidade de horas mínimas mensais a serem desenvolvidas;
- Definir um prazo mínimo de contrato, e uma avaliação permanente da qualidade dos serviços prestados, podendo a empresa extinguir esta parceria caso esta qualidade acabe.

O Gerenciamento de Nível de Serviço tem como objetivo negociar, acordar e documentar os processos de garantia de serviços de TI, monitorando a entrega dos serviços para que estejam dentro do Acordo de Nível de Serviço (ANS). De acordo com Freitas (2013), seguem as atividades que são desenvolvidas pelo Gerenciamento de Nível de Serviço:

- Definir, negociar, acordar e medir a performance do Acordo de Nível de Serviço, e do Acordo de Nível Operacional;
- Produzir relatórios de nível de serviço;
- Conduzir reuniões de avaliação de nível de serviço;
- Dá suporte ao Gerenciamento de Fornecedores;
- Analisar e rever os ANS, ANO e os CA;
- Prover informações gerenciais sobre o desempenho.

O objetivo do Gerenciamento de Fornecedores é gerenciar os contratos com os Fornecedores e seus serviços providos e garantir o atendimento das condições contratuais para atender aos requisitos dos serviços de TI e do negócio. Para que os Fornecedores atendam as expectativas do negócio, é importante que cada Fornecedor tenha um Gerente de Fornecedor específico, assim, os serviços poderão ser gerenciados e acompanhados com mais facilidade e agilidade (FREITAS, 2013). Ainda de acordo com o autor, seguem as atividades do Gerenciamento de Fornecedores:

- Definir requerimentos para novos Fornecedores e contratos;
- Avaliar e adquirir novos contratos e fornecedores;
- Categorizar fornecedor e contrato;
- Estabelecer novos fornecedores e contratos;
- Gerenciar o desempenho do Fornecedor e Contrato;
- Terminar o contrato.

O gerenciamento de fornecedores também é responsável por criar o Contrato de Apoio – CA, o qual define metas e responsabilidades necessárias para atingir as metas de serviços acordadas no Acordo de Nível de Serviço. Esse contrato é firmado pelo Provedor de Serviços de TI e um Fornecedor responsável pela execução de serviços de suporte. Freitas (2013, p. 227), diz que: “Um Contrato de Apoio pode conter as seguintes informações”:

- Definição das partes de natureza jurídica;
- Representantes legais pelo contrato por parte da contratante e do fornecedor;
- Escopo e descrição do serviço prestado;
- Duração do contrato;
- Níveis de serviço;
- Dados e evidências dos serviços prestados de acordo com a política de segurança da empresa;

- Responsabilidades e obrigações da contratante e do fornecedor;
- Incentivos e penalidades do contrato;
- Preço do serviço;
- Termos de pagamento pelo serviço;
- Termos de confidencialidade da informação.

Todo o processo de terceirização, assim como qualquer contratação de serviços, deve ser regido por um contrato específico. Neste termo devem vir ressaltadas todas as questões e receios, mediante cláusulas de sigilo, níveis de qualidade e prazos de atendimento. Esse contrato deve ser elaborado com bastante cuidado e precisão, por meios formais (FOINA, 2012). Componentes importantes do contrato a serem observados são: os objetos e produtos contratados estão claramente definidos? O prazo de validade está claro? Os preços estão explícitos? Existe uma cláusula onde há penalização da baixa qualidade? Como é dada a garantia de sigilo das informações empresarial? Existe manutenção do sistema entregue? Etc.

O Acordo de Nível de Serviço (ANS), conhecido também no inglês como *Service Level Agreement (SLA)* é utilizado para formalizar a qualidade do serviço a ser prestado no âmbito do contrato entre empresas. Nele, são inseridos os serviços que serão prestados pela empresa terceirizada, bem como os indicadores de qualidade e as metas a serem alcançadas. Nesse acordo, pode e devem ser colocadas as penalizações e bonificações sobre os resultados alcançados com os serviços prestados. Contudo, ao utilizar um ANS, a empresa deverá ter algum mecanismo para avaliar as métricas e os indicadores de realização do serviço, caso contrário será inútil ter um Acordo de Nível de Serviço (FOINA, 2012).

O ANS é um acordo onde são definidas métricas para a medição da qualidade do serviço prestado, prazos, responsabilidades bem como bonificação ou multas de descumprimento do acordo, podendo ser alterado ou reformulado no decorrer do contrato de prestação de serviço de acordo com a necessidade do cliente e da empresa prestadora (SANTANA; BERGMASCHI, 2012).

Acordo de Nível Operacional (ANO), também conhecido em inglês como *Operational Level Agreement (OLA)*. É um acordo firmado entre o Provedor de Serviço de TI e outra área da mesma empresa envolvida na entrega do serviço, ou seja, é um acordo realizado entre áreas da mesma empresa, um fornecimento interno que

trabalham para entregar serviços descritos no Acordo de Nível de Serviço. O ANO pode ser firmado entre a área de TI e uma área de compras de servidores como exemplo (FREITAS, 2013).

### 3 Estudo de caso da empresa seguradora

O Estudo de Caso foi realizado na Empresa Seguradora e, como técnica para esse desenvolvimento, foi feita uma Entrevista com a responsável pela contratação de terceiros dentro da diretoria de Informática. Foram usadas perguntas abertas a fim de absorver o máximo de informações referente aos processos de gestão de terceirização.

A Seguradora é uma instituição privada, de médio porte, dedicada à proteção da família brasileira, oferecendo produtos nos ramos de Seguros, Previdência, Capitalização e Consórcios, com mais de 40 anos de atuação.

A maior parte da sua área de TI é terceirizada por meio de 12 contratos. A equipe terceirizada compreende aproximadamente mais de 60% dos colaboradores com pessoas que atuam tanto nas dependências da Seguradora como nas instalações das suas próprias Empresas.

Durante a entrevista, foram realizadas 14 (quatorze) perguntas, as quais visam identificar o processo de terceirização bem como os cuidados que a empresa toma para mitigar os riscos apresentados na terceirização dos seus serviços. Após a aplicação da entrevista, pode-se perceber que a Empresa Seguradora atualmente trabalha com 12 contratos de TI ativos em diferentes ramos: time & material, serviços, fábrica e licenciamento. Foi identificado que na área de tecnologia existem 122 colaboradores terceirizados, 06 estagiários e 90 funcionários contratados da Empresa Seguradora. Em média 100 terceirizados são alocados dentro da Empresa, ou seja, trabalham no ambiente da Organização. Os demais atuam em suas próprias empresas, só prestando serviço de Fábrica.

Contudo, percebeu-se que, dentre os funcionários terceirizados, alguns exercem o cargo de gestão, mais precisamente de Gerente de Projetos dentro da Organização. Eles atuam em Projetos que têm um escopo maior ou um tempo de duração maior, e são escolhidos de acordo com o perfil e o trabalho desenvolvido. Esses profissionais trabalham *in loco*, ou seja, nas dependências da organização.

Dessa forma, a Empresa Seguradora entende que é mais fácil de gerenciar esses terceiros.

É importante ressaltar que de 12 contratos com Empresas Terceirizadas, somente 06 (seis) utilizam a aplicação do Acordo de Nível de Serviço e um único aplica o Acordo de Nível Operacional. De acordo com o Santana e Bergamaschi (2012), é importante a aplicação do SLA, pois este pode garantir a minimização dos riscos. Um serviço de TI deficiente pode afetar o produto principal da empresa que será entregue ao cliente final.

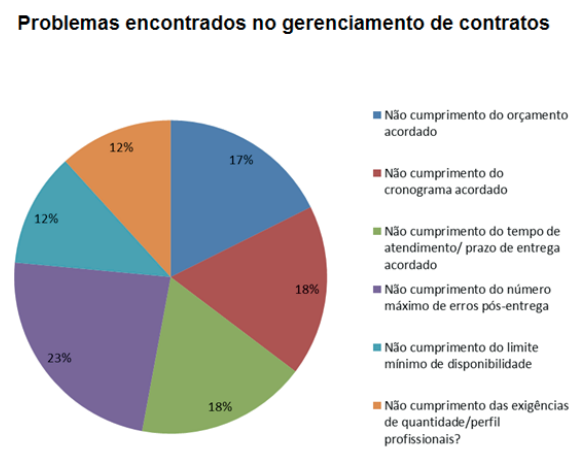
Uma pesquisa realizada por Magalhaes e Pinheiro (2007) revela que no Brasil, quase 59% das organizações já adotaram o conceito de ANS para a garantia do nível de serviços em TI, e que a tendência é que esse número cresça ao longo dos anos, pois a aplicação do SLA bem como a utilização do gerenciamento de nível de serviço podem trazer inúmeros benefícios para a Empresa contratante. O desejo da Empresa Seguradora é que estas venham a utilizar o Acordo de Nível de Serviço e o Acordo de Nível Operacional cada vez mais em diversos contratos.

No caso dos 06 (seis) contratos que utilizam o SLA, existem alguns indicadores de qualidade que são gerenciados, são eles:

- Nível de Controle no Atendimento: a avaliação do “Controle no Atendimento” consiste em medir o percentual de iterações cuja pré-avaliação e qualificação
- Nível de Controle na Execução: a avaliação do “Controle na Execução” ou “Efetividade da Fábrica” consiste em medir a quantidade de iterações executadas e efetivamente entregues
- Nível de Qualidade: trata-se de medir as ordens de serviços o resultado do monitoramento foi considerado positivo, sem recusa ou erros identificados pela CONTRATANTE.
- Nível de Controle no Atendimento Prévio (Relatividade): consiste em medir o percentual de iterações cuja pré-avaliação e qualificação pelo fornecedor iniciam-se conforme prazos estabelecidos

Diante da quantidade de contratos terceirizados que a Empresa Seguradora tem, tentou-se identificar a quantidade de contratos que não conseguem atender aos níveis de serviços. No gráfico abaixo, consegue-se visualizar, os problemas encontrados no gerenciamento de contratos.

**Gráfico 1:** Problemas encontrados no gerenciamento de contratos.



Fonte: Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados na Entrevista.

De acordo com o resultado do gráfico 1 (um), pode-se verificar que os principais problemas encontrados no gerenciamento de contratos são:

- Não cumprimento do número máximo de erros pós-entrega: vindo em primeiro lugar, a Empresa entende que é um dos mais importantes, pois, após a entrega do serviço ou projeto, é muito importante que a Empresa terceira trabalhe para ajustar os erros advindos da entrega em um curto prazo.
- Não cumprimento do cronograma acordado: o não cumprimento do cronograma acordado impacta o resultado final para o cliente.
- Não cumprimento do tempo de atendimento- prazo de entrega acordado: impacta a entrega do serviço ou projeto no prazo estabelecido pelo cliente, podendo trazer inúmeros problemas para a Empresa.
- Não cumprimento do orçamento acordado no Contrato: o não cumprimento do orçamento acordado impacta o desenvolvimento do serviço ou projeto, podendo até ser cancelado.
- Não cumprimento do limite mínimo de disponibilidade: a empresa deve cumprir o prazo e horários acordados, ou seja, deve ter disponibilidade para atender a Empresa contratante.
- Não cumprimento das exigências de quantidade, perfil dos profissionais: Não tão importante, mas pode impactar o projeto ou serviço. Pois, caso a empresa terceira diminua a quantidade de profissionais o projeto pode utilizar mais tempo do que o acordado no escopo.

Para que a Empresa consiga ter um gerenciamento melhor dos contratos de terceirização é importante que seja realizada periodicamente avaliação de nível de cumprimento ou descumprimento atingido pelo terceiro (FOINA, 2012). Na Empresa Seguradora, existe uma Gerência de Governança de TI e uma Gerência de Qualidade e Operações que são responsáveis por controlar os contratos de terceirização (orçamento, indicadores de qualidade e SLA, perfis profissionais). A Empresa Seguradora demonstra que é muito importante ter uma unidade para cuidar dos contratos de terceirização, assim, consegue-se minimizar os erros e riscos encontrados no processo de terceirização.

Identificou-se ainda que, alguns terceirizados executam as mesmas atividades de profissionais do quadro da organização. Geralmente são as atividades de gestão de projetos e consultorias técnicas. Porém, nunca foi realizada análise comparativa da produtividade e qualidade de cada um desses profissionais.

Para mitigar os riscos, a Empresa trabalha com um plano de Gestão de Riscos único para todos os contratos de terceirização. Entretanto, o principal risco tratado no Plano de Gestão de Risco são os riscos trabalhistas, contudo, trata-se ainda a Impossibilidade de cumprimento do SLA, e o rompimento de contrato. Geralmente são feitos controles para minimizar qualquer ação que permite uma interpretação de subordinação do funcionário da Empresa para com os terceiros.

Foram levantados três principais motivos que levam a Empresa Seguradora a optar por terceirizar a maioria dos seus serviços de TI. São eles: A redução de custo; A qualidade no serviço prestado; e A possibilidade que a Empresa tem de atuar com maior foco no seu objetivo fim. Esse resultado vem ao encontro de uma pesquisa realizada por Prado (2000), a qual revelou que a redução de custos é o principal motivo por empresas estarem terceirizando serviços de TI.

Foi possível identificar que a Empresa Seguradora não utiliza como base o processo de terceirização, o framework do Cobit e o ITIL, pois, para a Empresa, esses modelos não se encaixam bem nos contratos que atualmente tem. Contudo, alguns autores ressaltam a importância da utilização do Cobit e do ITIL nos processos de terceirização.

#### 4 Conclusão

De acordo com a análise efetuada, notou-se que a terceirização em TI é um processo de interessante para as

empresas, porém, deve ser aplicada e gerenciada de forma correta para evitar transtornos e resultados inesperados. A pesquisa comprovou que a qualidade dos processos de gestão de terceirização de TI e os riscos encontrados podem impactar o desenvolvimento e entrega de um projeto da empresa Contratante.

Foram levantados os riscos encontrados no processo de gestão de terceirização na área de TI na Empresa Seguradora. Para Empresa, o principal risco encontrado é o risco trabalhista, pois podem significar montantes expressivos de passivos trabalhistas. Entretanto, foi possível verificar que a empresa Seguradora implementa ações de mitigações com os empregados terceiros, evitando que o vínculo empregatício se caracterize.

Foi possível identificar que a Empresa Seguradora não utiliza nenhum guia de melhores práticas como o COBIT ou o ITIL no processo de terceirização. A empresa realiza o gerenciamento com embasamento próprio, seguindo o que está no contrato de prestação de serviços bem como os indicadores apontados no Acordo de Nível de Serviço e no Acordo de Nível Operacional. Referente ao outro objetivo específico, no que diz respeito a analisar comparativamente o nível de desempenho das empresas contratadas frente ao esperado pelas equipes internas, não foi possível ser alcançada, pois a Empresa Seguradora não realiza nenhum tipo de comparativo dos serviços prestados pelos terceiros com os serviços prestados pelo empregados efetivos da Empresa.

Com a pesquisa realizada, pode-se levantar a importância da utilização do framework do COBIT ou o processo do ITIL nos contratos de terceirização. Visto que, os mesmos servem como melhores práticas para a Empresa. Com a aplicação desses processos a Empresa Seguradora poderia ter um padrão no que diz respeito aos processos de contratação de terceirizados ou empresas terceirizadas.

#### Referências

FOINA, Paulo Rogério. *Tecnologia de informação, planejamento e gestão*. São Paulo: Atlas, 2001.

FOINA, Paulo Rogério. *Tecnologia de informação, planejamento e gestão*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FREITAS, Marcos André dos Santos. *Fundamentos do gerenciamento de Serviços de TI*. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

GOMES, Carlos Francisco Simões; RIBEIRO, Priscila Cristina Cabral. *Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GUARDA, Graziela Ferreira. *Terceirização estratégica Tecnologia da Informação no serviço público federal: um estudo*. 2008. 48 f. Monografia (Especialização em gestão de tecnologia da informação) – Departamento de Engenharia Elétrica. UnB – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

GUARDA, Graziela Ferreira. *Análise de contratos de terceirização de TI na administração pública federal sob a ótica da instrução normativa nº 04*. 2011. 100 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Tecnologia, Departamento de Engenharia Elétrica. Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/8678/1/2011\\_GrazielaFerreiraGuarda.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/8678/1/2011_GrazielaFerreiraGuarda.pdf)> Acesso em: 10 fev. 2014.

ISACA. *COBIT 5: a business framework for the governance and management of enterprise IT*. USA: ISACA, 2012.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. *Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso*. 9. ed. São Paulo: STS Publicações e Serviços, 1998.

SANTANA, Vicente Antônio dos Santos; BERGAMASCHI, Marcelo Pereira. Outsourcing de TI: motivos e riscos de terceirizar serviços de TI. *Revista Ceciliana*, Santos, ano 3, n. 33, p. 124-133, 2012.