

Gestão de Projetos em Outsourcing em Tecnologia da Informação

Helton Soares Franzotti¹
Fernando de Sousa Faria²

RESUMO

O presente artigo irá abordar um modelo de outsourcing dentro do departamento de T.I., visando expor seus benefícios corporativos, dados qualitativos e questões aplicadas em empresas que se utilizam desse sistema, almejando um resultado econômico a fim de auxiliar a sociedade na busca de melhores meios para administrar o departamento de T.I., que muitas vezes possui um alto custo e apresenta dificuldades no recrutamento de profissionais qualificados.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Outsourcing, terceirização, custo.

ABSTRACT

This article will address a model of outsourcing within the IT department in order to expose their corporative benefits, qualitative data and applied issues in companies that use this system, targeting a economic results in order to help society in the search for better ways to manage the iT department, which often has a high cost and presents difficulties in recruiting qualified professionals.

Keywords: Project Management, outsourcing, cost.

Introdução

O presente artigo apresenta um modelo de negócio denominado *outsourcing* e sua viabilidade dentro do departamento de T.I. das empresas em geral.

Esse pesquisador, observando o ambiente corporativo, a dificuldade de se adquirir mão de obra especializada, a obsolescência dos ativos de tecnologia de informação junto à consciência ambiental no descarte destes equipamentos, passou a questionar se é realmente viável, economicamente, uma empresa dispor de recursos financeiros, humanos e materiais para gerenciar todos os complexos processos de aquisição, ativação, manutenção e descarte desses equipamentos.

¹ Administrador, pós-graduando em MBA de Gestão de Projetos na Faculdade FGP, pós-graduando em Gestão Integrada de Pessoas e Sistemas de Informação na Faculdade F.I.B., graduado em Sistemas de Informação na Faculdade FGP E-mail: Franzotti@gmail.com.

² Orientador, professora do Centro de Pesquisa e Pós-graduação da Faculdade G&P, pós-graduado especialista em Gerenciamento de Projetos pelo SENAC. E-mail: fersfaria@gmail.com

O principal objetivo deste artigo é expor uma forma de gerenciar os ativos da tecnologia da informação, visando a redução de custos com mão de obra especializada, através de revisão literária e aplicação de questionários.

Assim, o artigo será apresentado através de dois tópicos, sendo que o primeiro abrangerá a revisão bibliográfica e o segundo disporá sobre o questionário aplicado.

Portanto, através deste artigo, buscaremos demonstrar que o modelo de *outsourcing* de equipamento de tecnologia da informação, traz benefícios à empresa que dele se utiliza, ajudando no seu desenvolvimento e reduzindo custos que envolvem o departamento de T.I.

1 Revisão de literatura

A aquisição de equipamento para o departamento de tecnologia de informação ou áreas de apoio à tecnologia, sempre se apresenta de modo complexo, não apenas pelo ato de comprar o equipamento, mas de mantê-lo em funcionamento com mão de obra especializada, bem como o seu descarte correto na natureza após o seu tempo de vida útil.

Diante desses desafios, é necessário que o gestor do departamento de T.I. analise o cenário o qual está inserido. Sua empresa possui dinheiro em caixa para comprar os equipamentos? A empresa possui pessoas qualificadas para manter o equipamento em funcionamento e extrair o máximo de recurso do mesmo? Sua logística é ágil para comprar suprimentos quando necessário, sem que o funcionário fique ocioso enquanto as máquinas estão em manutenção? Há uma política de descarte consciente dos equipamentos?

Além dos questionamentos apontados acima, o gestor precisa definir seus objetivos de desempenho, funcionalidade e de *design*.

Caso o gestor identifique que algumas das partes analisadas não atendem às suas expectativas, poderá buscar no mercado um fornecedor do serviço que atenda às suas necessidades.

Para se executar uma aquisição satisfatória e de sucesso de um fornecedor de serviços, o gestor de T.I. necessita criar procedimentos e controles para que seus fornecedores entreguem o que lhe foi solicitado. Para isso, é necessário criar uma SDP (Solicitação de Proposta) ou RFP (*Request for Proposal*), CONV (Convite para

Licitação) ou ainda SDC (Solicitação de Cotação), que definem detalhes do projeto que será realizado, quando será realizado, com quais pessoas e metodologias, a fim de que o fornecedor entregue o que realmente é necessário na qualidade e tempo acordados.

Já com relação ao custo, deve ser definida a forma de pagamento, que pode ser por Preço Fixo (PF), Custos Reembolsáveis (CR) ou Tempo e Material (T&M). Dentro de Preço Fixo temos o Preço Fixo Garantido (PFG), que garante o preço da proposta, sendo esta modalidade a mais utilizada em compra direta. Tem-se ainda o Preço Fixo com remuneração de Incentivo (PFRI), sendo mais utilizado em prestações de serviços, quando o contratante propõe um incentivo para que o trabalho seja concluído com menor prazo ou melhor qualidade. Por fim, há o Preço Fixo com Ajuste Econômico de Preços (PF-AEP), sendo que esta modalidade é mais utilizada em contratos de prestação de serviços, onde o prazo de prestação é longo como o *outsourcing* e o valor do contrato é reajustado a partir de índices econômicos.

Definido todo escopo da RPF, CONV ou SDC, o gestor disponibiliza esses documentos aos fornecedores e aguarda as respostas dos mesmos. Se a proposta atender às expectativas do escopo, o Gestor deverá analisar o fator econômico, como, qual tipo de contrato será realizado, qual o valor, por quanto tempo, e qual o SLA de atendimento acordado no contrato, pois um contrato mal definido pode arruinar o projeto no decorrer de sua execução.

O modelo de aquisição de equipamentos em evidência e que será objeto do presente artigo, é o *outsourcing*, que vem se infiltrando no gerenciamento das empresas, pois mostra vantagens financeiras e de gestão.

A palavra *Outsourcing*, traduzida para o idioma português, significa terceirização.

Sua origem é do idioma inglês e é composta de outras duas palavras: *Out* que significa “fora” e *Sourcing* que significa “fonte”.

Este termo expressa o real significado da palavra, que é buscar fora da empresa uma solução para um problema interno, ou seja, transferir a responsabilidade por alguma atividade interna para uma empresa externa especializada.

Para Edgar D'Andrea "*outsourcing* é, na essência, transferir para terceiros determinadas atividades realizadas por empregados da própria organização." (PRESCOTT, 2008, p 28)

No que tange à sua origem histórica, o *Outsourcing* teve seu surgimento durante a segunda guerra mundial, nos EUA.

Naquela época, a corrida armamentista necessitava de muitos recursos e o governo americano decidiu, mediante contrato, passar algumas das atividades de suporte à manutenção e produção de armamentos para empresas terceiras.

A terceirização foi muito aplicada ao longo da guerra, pois as indústrias da época precisavam concentrar-se na produção, cada vez melhor, das armas necessárias para a manutenção da superioridade aliada e então descobriram que algumas atividades de suporte à produção dos armamentos poderiam ser passadas as outros empresários prestadores de serviço, mediante a contratação destes (QUEIROZ, 1998, p. 59).

Com o fim da guerra, os E.U.A. continuaram a utilizar-se do método de terceirização, o qual se consolidou no crescimento industrial.

LEIRIA (1995, p.19) ressalta que o *outsourcing* "como prática de administração empresarial, consolidou-se nos Estados Unidos a partir da década de 50, com o desenvolvimento acelerado da indústria".

O termo *outsourcing* nasceu em meados de 1980. Nesta época, as empresas buscavam passar a responsabilidade de alguma parte tecnológica para outra empresa gerenciar, através de prestação de serviço. Já no Brasil, iniciou-se em 1989 com empresas automotivas, porém estas visavam apenas à redução de custos com mão-de-obra e não se atentavam com a qualidade do serviço prestado.

As empresas prestadoras também não se preocupavam em melhorar o serviço que prestavam e apenas se atinham em manter os seus empregos nas instalações dos tomadores, sem nenhum incremento profissional. Os seus equipamentos eram os mais simples e rudimentares possíveis. (QUEIROZ, 1998, p. 63)

Em 1998, a indústria do *outsourcing* já era avaliada em milhares de dólares e, na década de 90 nasceram outras modalidades focadas em atividade básicas, tais como, limpeza, segurança e cozinha. Assim, as empresas passaram a perceber o quanto poderiam ganhar contratando empresas especializadas em

determinados assuntos, visando atender suas necessidades, focando na produção de seu principal produto.

No âmbito jurídico podemos afirmar que:

Terceiro é a pessoa física ou jurídica que é estranha a uma relação jurídica, isto é, não é parte nem intervém originariamente na feitura de um ato jurídico, ou, em matéria processual, quando é um estranho à demanda ajuizada. Diz-se também da pessoa que não tem relação de parentesco ou nenhum tipo de relacionamento ou dependência econômico-financeira com os principais envolvidos (FULGENCIO, 2007, p 635).

Assim, o *outsourcing* em T.I. visa apresentar uma forma de gerenciar os ativos da tecnologia da informação, buscando a redução de custos com mão de obra especializada.

2 Relato de experiência

Foi aplicado um questionário com cinco questões a cinco usuários, do modelo de *outsourcing* em T.I., bem como foi solicitado a eles que respondam as perguntas de acordo com seu ponto de vista. Foi questionado o seguinte:

1. O que levou a empresa a adotar o modelo de *outsourcing* em seus equipamentos de T.I.?
2. Qual a maior vantagem em adotar o modelo de *outsourcing*?
3. Qual a maior desvantagem em adotar o modelo de *outsourcing*?
4. Houve ganho econômico ao adotar o modelo de *outsourcing* e em qual aspecto?
5. Houve ganho estratégico ao adotar o modelo de *outsourcing* e em qual aspecto?

O primeiro usuário, o qual preferiu preservar sua identidade e dados da empresa, denominado ficticiamente Usuário 1, trabalha na área de T.I. há 10 (dez) anos e há 6 (seis) com o modelo de *outsourcing*. A empresa em que trabalha é do ramo alimentício, possui 150 (cento e cinquenta) ativos locados e utiliza o modelo há (nove) anos. Este usuário respondeu as questões da seguinte maneira:

1. O que levou a empresa a adotar o modelo de *outsourcing* em seus equipamentos de T.I.?

R: O que levou a empresa que eu trabalho a adotar o modelo de *outsourcing* foi a necessidade de atualizar e legalizar o parque de computadores em um curto espaço de tempo e com um baixo investimento inicial.

2. Qual a maior vantagem em adotar o modelo de *outsourcing*?

R: A Maior vantagem em adotar um modelo de *outsourcing* é a garantia de que os equipamentos sempre estarão em funcionamento, independente do problema do equipamento, pois assim que é aberto um chamado na contratada ela deve cumprir o acordo de nível de serviço.

3. Qual a maior desvantagem em adotar o modelo de *outsourcing*?

R: Não vejo desvantagem no contrato que temos, pois foi bem feito e estipulados os níveis de atendimento de acordo com a necessidade da empresa.

4. Houve ganho econômico ao adotar o modelo de *outsourcing* e em qual aspecto?

R: Sim, pois com equipamentos de qualidade o trabalho é realizado com mais agilidade e eficiência, bem como não existe mais a necessidade da empresa estocar máquinas *backup* e peças para futuros problemas com os computadores.

5. Houve ganho estratégico ao adotar o modelo de *outsourcing* e em qual aspecto?

R: Sim, pois a T.I. interna pode se dedicar ao negócio da empresa e ajudar a melhorar os processos internos de produção, bem como o funcionário sabe que sua máquina será trocada ao final do contrato por uma nova no ato da renovação deste contrato, passando a trabalhar com mais empenho, pois todas as máquinas são padronizadas.

O Segundo usuário, o qual também preferiu preservar sua identidade e dados da empresa, denominado ficticiamente Usuário 2, é coordenador de suporte técnico e trabalha na área de T.I. há 10 (dez). A empresa em que trabalha é do ramo de tecnologia e prestação de serviços, possui 30 (trinta) ativos locados e utiliza o

modelo de *outsourcing* há 9 (nove) anos. Este usuário respondeu as questões da seguinte maneira:

1. O que levou a empresa a adotar o modelo de *outsourcing* em seus equipamentos de T.I.?

R. Minimizar demanda na compra de peças para reparo, baixa contratação de técnicos, garantia que o equipamento vai estar ativo em curto prazo, minimizando qualquer tipo de parada por falha no equipamento.

2. Qual a maior vantagem em adotar o modelo de *outsourcing*?

R. A Empresa deixa de se preocupar com o modelo de *outsourcing* contratado e foca no seu produto ou serviço final.

3. Qual a maior desvantagem em adotar o modelo de *outsourcing*?

R. Não vejo desvantagem.

4. Houve ganho econômico ao adotar o modelo de *outsourcing* e em qual aspecto?

Sim.

- Investimento inicial baixo.
- Redução no quadro de funcionários de tecnologia.
- Redução de colaboradores parados por falhas em equipamento.
- Ganhos de produtividade por manter o ambiente moderno.

5. Houve ganho estratégico ao adotar o modelo de *outsourcing* e em qual aspecto?

Sim houve. Uma vez que cada colaborador paga seu próprio equipamento com seu resultado final.

O terceiro usuário, o qual também preferiu preservar sua identidade e dados da empresa, denominado ficticiamente Usuário 3, é Engenheiro Elétrico e trabalha na área de T.I. há 3 (três) anos, projetando e desenvolvendo sistemas elétricos para *datacenters* e estruturas elétricas para equipamentos de informática e

há 3 (três) anos trabalha com o modelo de *outsourcing*. A empresa em que trabalha é do ramo de tecnologia e prestação de serviços, possui 35 (trinta) ativos locados e utiliza o modelo há (7) anos. Este usuário respondeu as questões da seguinte maneira:

1.O que levou a empresa a adotar o modelo de *outsourcing* em seus equipamentos de T.I.?

R. Nossa empresa precisa estar focada no negócio principal dela, decidimos pelo *outsourcing* por este principal motivo e considerando o excelente custo x benefício que esta modalidade nos proporciona.

2.Qual a maior vantagem em adotar o modelo de *outsourcing*?

R. Além da vantagem de podermos liberar a equipe de T.I. para se dedicar e focar no negócio principal da empresa, existem vantagens fiscais, considerando que o *Outsourcing* é uma modalidade de serviço e tributável como tal.

3.Qual a maior desvantagem em adotar o modelo de *outsourcing*?

R. Em momentos de crise e redução do quadro de colaboradores não se pode reduzir a quantidade de equipamentos, para poder pagar menos.

4.Houve ganho econômico ao adotar o modelo de *outsourcing* e em qual aspecto?

R. Sim, houve redução no quadro de funcionários e também redução no capital imobilizado da empresa.

5.Houve ganho estratégico ao adotar o modelo de *outsourcing* e em qual aspecto?

R. Sim, com este modelo conseguimos atender ao cliente com maior agilidade, pois quando uma estação de trabalho é criada, num curto período de tempo, já temos todos os equipamentos a disposição para utilização.

O Quarto usuário, tem o nome de Renato Bortolotti, é gestor de contrato e consultor de T.I. e telecom e trabalha na área de T.I. há 24 (vinte e quatro) e há 15 (quinze) anos trabalha com o modelo de *outsourcing*. A empresa em que trabalha é a HMLB do ramo de tecnologia e prestação de serviços, e atende 650 (seiscentos e

cinquenta) ativos locados em clientes na cidade de Marília. Este usuário respondeu as questões da seguinte maneira:

1. O que levou a empresa a adotar o modelo de *outsourcing* em seus equipamentos de T.I.?

R. Custos indiretos, a planilha de custos de mão de obra incha muito quando se leva em consideração todos os pontos, férias, recolocação, faltas, enfim, existem muitos custos invisíveis que uma planilha direta não levaria em conta.

2. Qual o maior vantagem em adotar o modelo de *outsourcing*?

R. Facilidade de gestão.

3. Qual a maior desvantagem em adotar o modelo de *outsourcing*?

R. Acertar fornecedor.

4. Houve ganho econômico ao adotar o modelo de *outsourcing* e em qual aspecto?

R. No caso dos custos indiretos, principalmente com faltas de pessoas para a reposição de profissionais.

5. Houve ganho estratégico ao adotar o modelo de *outsourcing* e em qual aspecto?

R. Facilidade na gestão, pois um gestor de contratos, bem qualificado consegue demandar várias áreas.

O Quinto usuário, o qual também preferiu preservar sua identidade e dados da empresa, denominado ficticiamente Usuário 5, é coordenador de infraestrutura de T.I. e trabalha na área de T.I. há 11 (onze) anos e há 4 (anos) com o modelo de *outsourcing*. A empresa em que trabalha é do ramo de tecnologia e prestação de serviços, possui 400 (quatrocentos) ativos locados e utiliza o modelo há 9 (nove) anos. Este usuário respondeu as questões da seguinte maneira:

1. O que levou a empresa a adotar o modelo de *outsourcing* em seus equipamentos de T.I.?

R. Mão de obra especializada com experiência, alta disponibilidade dos profissionais, dificuldade em formar equipe interna ou contratar profissionais já formados.

2. Qual o maior vantagem em adotar o modelo de *outsourcing*?

R. Serviço prestado com qualidade por profissionais qualificados.

3. Qual a maior desvantagem em adotar o modelo de *outsourcing*?

R. Até o momento não identificamos desvantagens no modelo.

4. Houve ganho econômico ao adotar o modelo de *outsourcing* e em qual aspecto?

R. Eu não tenho acesso a estas informações.

5. Houve ganho estratégico ao adotar o modelo de *outsourcing* e em qual aspecto?

R. Sim, com equipe especializada os serviços foram executados de forma mais ágil.

Quando analisamos a primeira questão (“o que levou a empresa a adotar o modelo de outsourcing em seus equipamentos de T.I.”), podemos verificar que dos 5 (cinco) usuários entrevistados, 4 (quatro) deles indicaram o custo como um fator que ajudou a decidir, 2 (dois) afirmaram que a alta disponibilidade também contribuiu, 1 (um) indicou a mão de obra especializada do fornecedor dos equipamentos, e por fim, 1 (um) afirmou que decidiu pelo *outsourcing* para poder focar a atenção da T.I. para o negócio da empresa.

Já com relação à questão de número 2 (dois) que pergunta “Qual o maior vantagem em adotar o modelo de outsourcing?”, temos vários pontos de vista diferentes, e apenas 1 (um) aparece em 2 (duas) respostas, que é a disponibilidade da equipe de T.I. em focar no negócio da empresa. Outro ponto, diz respeito a máquinas sempre em funcionamento e com prazo para voltarem a funcionar, caso ocorra algum problema (SLA ou ANS), vantagens fiscais na tributação do modelo de prestação de serviço e atendimento por profissionais de qualidade.

Quanto à terceira questão que pergunta “Qual a maior desvantagem em adotar o modelo de outsourcing?”, foram identificadas três respostas que afirmam não encontrar desvantagem no modelo, porém, uma delas alerta para a confecção do contrato com prazos bem estipulados e acordados. Também podemos identificar nas respostas, que um usuário alega como desvantagem encontrar um fornecedor

competente e outro alega que em momento de redução do quadro de funcionários as máquinas continuam sendo cobradas ou, para devolvê-las é necessário pagar uma multa por quebra contratual.

Na quarta pergunta foi questionado “Houve ganho econômico ao adotar o modelo de outsourcing e em qual aspecto?”. Dois usuários responderam que houve economia na redução do quadro de funcionários da T.I., dois alegaram ganho de produtividade com ambiente moderno, o que agiliza as atividades diárias, bem como puderam identificar a questão de redução do imobilizado da empresa, diminuição ou quase extinção de peças e máquinas *backup* nas dependências da empresa e o ganho na não interrupção do trabalho dos funcionários.

Já na quinta e última questão, onde perguntou-se “Houve ganho estratégico ao adotar o modelo de outsourcing e em qual aspecto?”, novamente aparece que a T.I. interna pode se dedicar ao negócio da empresa. Também identificou-se que os funcionários trabalham com mais agilidade, há possibilidade de visualizar se o trabalho do funcionário paga o investimento na máquina que o mesmo utiliza, curto prazos para executar expansões, e as máquinas são padronizadas.

Considerações finais

Através deste artigo, pretendeu o pesquisador expor o modelo de *outsourcing* dentro do departamento de tecnologia da informação, bem como as suas vantagens perante o método convencional de compra de equipamentos.

A maior dificuldade do pesquisador foi em encontrar pessoas que quisessem participar da pesquisa, até mesmo sem se identificar, pois há um certo receio em expor informações gerenciais e estratégicas da empresa.

Visando dar continuidade no estudo, seria interessante realizar uma pesquisa sobre os benefícios contábeis e fiscais do modelo de *outsourcing* com equipamentos de T.I., pois as tributações e impostos são diferentes entre os ramos de atuação e de estado para estado. Se houver um aprofundamento neste aspecto, será possível encontrar o valor econômico real para quem contrata este modelo de *outsourcing*.

Esta pesquisa também contribuiu para ampliar o conhecimento na área de gestão de projetos e no gerenciamento de ativos de T.I.

Assim, conclui-se que o modelo de *outsourcing* é viável para todo o tipo de empresa, desde que esta tenha a consciência de que o departamento de T.I. é estratégico para o crescimento e consolidação no mercado.

Referências bibliográficas

ALBERTIN, Alberto Luiz; SANCHEZ, Otávio Próspero. **Outsourcing de TI: Impactos, dilemas, discussões e casos reais**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEIRIA, Jerônimo S. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. Porto Alegre: Sagra, 1995.

LEIRIA, Jerônimo S., et al. **Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada**. Porto Alegre: Sagra, 1995.

PRESCOTT, Roberta. Outsourcing: 17 perguntas e respostas. **Information Week**, n. 207, ano 10, p. 21-27, set. 2008.

QUEIROS, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de Terceirização: os Procedimentos, Atitudes e Comportamentos para o Planejamento, Implantações e Desenvolvimento de Projetos de Terceirização com Segurança Operacional e Jurídica**. 9ª Ed. São Paulo: STS, 1998.

QUEIROZ Carlos Alberto Ramos Soares de. **Como Implantar a Terceirização: manual prático do comportamento e da postura jurídica e operacionalmente segura para obtenção de resultados eficazes**. São Paulo: STS, 1999.