

## **RESUMO**

Este trabalho descreve uma pesquisa de campo feita no Brasil em 1996. Foram consultadas empresas prestadoras de serviços, buscando melhor compreender esse lado da relação numa parceria cujo objeto são os serviços de informática. Trata-se de um aspecto que, até então, não havia sido abordado na realidade brasileira e que trouxe à luz importantes conclusões que facilitam o estabelecimento de processos de terceirização.

## **PALAVRAS-CHAVES**

Informática; Terceirização; Administração de sistemas de informação; Gestão de informática; *Outsourcing*.

## **ABSTRACT**

This text describes an empirical research carried out in Brazil by 1996, comprehending information service companies in order to better understand their side in a partnership relation where the IT services are the subject. This is a viewpoint not approached before the Brazilian context. The study reveals important conclusions which make easier the understanding of outsourcing.

## **KEY WORDS**

Information systems; Outsourcing; Information systems management; Information technology management; Outsourcing.

## SUMÁRIO

Agradecimentos.....	6
I. Introdução .....	7
1. Caracterização da área de interesse.....	9
II. Importância deste estudo .....	13
III. Metodologia de trabalho .....	14
1. Pesquisa bibliográfica.....	15
2. Investigação empírica da realidade .....	16
2.1. Definição do instrumento a ser utilizado no levantamento.....	16
2.2. Identificação do universo a pesquisar .....	18
IV. Caracterização da amostra .....	20
V. Resultados observados.....	23
1. Focalização de serviços .....	23
2. Concentração de clientes .....	24
3. Percepção quanto à concorrência.....	25
4. Definição de regras para o relacionamento bilateral.....	26
5. Renovações de contrato .....	29
6. Mecanismos de acompanhamento .....	31
7. Controle de qualidade.....	33
8. Principais dificuldades enfrentadas.....	36

---

9. Superação das dificuldades .....	41
10. Fatores críticos de sucesso .....	45
11. Impacto de novas tecnologias .....	49
12. Planos para o futuro: nichos de atuação .....	50
13. Planos para o futuro: focalização de produtos e serviços .....	50
14. Planos para o futuro: base de clientes .....	51
15. Planos para o futuro: tecnologia .....	52
16. Planos para o futuro: políticas quanto a parcerias .....	54
VI. Conclusões e comentários finais.....	55
VII. Bibliografia .....	57
VIII. Anexos.....	59
1. Empresas entrevistadas .....	59
2. Roteiro para entrevista.....	62
3. Carta de apresentação .....	68
4. Carta de agradecimento .....	69

## ÍNDICE DAS FIGURAS

1. Organização societária das empresas da amostra .....	20
2. Origem do capital predominante nas empresas da amostra.....	21
3. Principal foco de atuação das empresas da amostra .....	22
4. Focalização e diversificação de produtos nas empresas da amostra.....	24
5. Participação do maior cliente no faturamento, nas empresas da amostra.....	25
6. Proposição preliminar dos termos do contrato entre as partes .....	27
7. Critério para renovação de preços quando do vencimento do contrato .....	30
8. Mecanismos de acompanhamento .....	31
9. Mecanismos de controle de qualidade.....	34
10. Principais dificuldades enfrentadas pelas empresas da amostra.....	37
11. Táticas para a superação das dificuldades, nas empresas da amostra.....	42
12. Fatores críticos de sucesso.....	47
13. Planos para o futuro: nichos de atuação .....	50
14. Planos para o futuro: focalização de produtos e serviços .....	51
15. Planos para o futuro: base de clientes .....	52

16. Planos para o futuro: tecnologia .....	53
17. Planos para o futuro: políticas quanto a parcerias .....	54

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho contou com o apoio financeiro do NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP/FGV - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas. Houve ainda a inestimável contribuição de Manoel dos Santos da Silva que, como auxiliar de pesquisa, não só fez a quase totalidade das entrevistas, como também colaborou na elaboração do roteiro utilizado no levantamento.

A todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que este trabalho se concretizasse, meus sinceros agradecimentos.

# TERCEIRIZAÇÃO EM INFORMÁTICA NO BRASIL A ÓTICA DO PRESTADOR DE SERVIÇOS

Jaci Corrêa Leite \*

*Exploração sobre a terceirização em informática no Brasil, do ponto de vista dos prestadores de serviços, visando identificar as principais dificuldades de implementação e os caminhos para superá-las, os fatores de diferenciação e as tendências do mercado.*

## I. INTRODUÇÃO

A terceirização em informática, uma prática administrativa que está passando por um processo de consolidação nestes anos 90, tem sido praticada pela maioria das empresas. Especificamente no contexto brasileiro, o estudo realizado junto a 125 empresas (Leite [1995]) sugere que quatro em cada cinco organizações estão, com menor ou maior intensidade, lançando mão desse recurso.

O fato de ser difundida, entretanto, parece não fazer da terceirização em informática uma atividade madura. Pelo contrário, é surpreendente que mais de 40% das empresas que terceirizam tenham declarado a existência de dificuldades das mais diversas naturezas, indo desde problemas internos até as várias facetas do relacionamento com o parceiro (Leite [1995]).

Além do fato de o tema terceirização em informática ainda não ter amadurecido o suficiente, a literatura sobre o assunto continua relativamente escassa. Há vários trabalhos nessa área, mas, quando se compara sua quantidade e variedade com

---

\* Agradecimentos ao aluno que participou da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliar de pesquisas, Manoel dos Santos da Silva.

aquela que se observa em outras áreas, nota-se claramente o descompasso entre a sua importância administrativa e a atenção que vem recebendo no meio acadêmico.

Mas o maior problema, provavelmente, é que a questão é sempre examinada por um único lado: o ponto de vista da empresa que terceiriza. Quase que invariavelmente, essa empresa é apresentada como uma vítima, potencial ou real, sujeita à incompetência e à má-vontade de um prestador de serviços que estaria sempre prestes a atacar. Evidentemente, a situação nunca é colocada explicitamente nesses termos, mas, nas entrelinhas, o que se depreende é exatamente essa sensação.

Parece por demais evidente que, como em qualquer outra questão, também neste caso é preciso ouvir as versões de ambas as partes. Entretanto, durante a presente pesquisa, na fase de levantamento bibliográfico não se conseguiu localizar um único trabalho que abordasse a problemática diretamente do ponto de vista do prestador de serviços.

Diante dessa lacuna, identificou-se a oportunidade de se investir numa pesquisa voltada exclusivamente para o lado do prestador de serviços, procurando conhecer o seu lado na questão. Compreender os anseios e expectativas desse segundo lado é, sem dúvida, uma forma de melhorar o relacionamento entre as partes, diminuir a tensão e potencializar os benefícios da terceirização em informática.

Este trabalho de pesquisa, que contou com o apoio financeiro do NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP/FGV, foi concebido, nasceu e tomou forma com esta finalidade, buscando uma contribuição para o aperfeiçoamento nas relações de parceria.



## 1. CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE INTERESSE

Conforme explica a literatura (Leite [1994], Leite [1995], Chaves [1992], Lacity & Hirschheim [USA, 1993]), a terceirização de serviços ligados à informação difere substancialmente daquela ligada a serviços de infra-estrutura e apoio, tais como, por exemplo, limpeza, segurança, restaurantes, etc. Nesses últimos casos, a motivação básica repousa na redução de custos, paralelamente a uma busca pela focalização nas atividades-fim da organização.

Já no caso das atividades ligadas à informação, freqüentemente se avança sobre o terreno estratégico. É evidente que, neste caso, o custo assume um papel secundário, e os riscos são substancialmente maiores. A avaliação custo-benefício perde quase que completamente sua objetividade, pois os fatores intervenientes são muitos e interagem segundo uma complexa rede de interdependências.

O estabelecimento e a manutenção de relações de parceria em informática são, portanto, atividades inerentemente subjetivas, cujos resultados apresentam grande variabilidade. Quando as coisas vão bem, a terceirização sedimenta um novo patamar qualitativo para a empresa contratante, ao mesmo tempo que oferece uma boa oportunidade para o prestador de serviços. Por outro lado, relações deterioradas levam a problemas cuja dimensão dificilmente poderia ser antecipada, com elevado potencial de perdas para ambos os lados. No limite, todos os envolvidos nessa relação correm sérios riscos.

Embora o aparecimento de estudos mais profundos sobre este assunto seja relativamente recente, a terceirização em informática é uma prática que, em algumas modalidades, surgiu há muito tempo. Na verdade, já nos primórdios da computação comercial, ainda nos anos 60, era bastante comum encontrar organizações que, por não terem condições de bancar os proibitivos custos de *hardware* e pessoal, acabavam contratando, junto a terceiros, serviços isolados como contabilidade e folha de pagamento. Foi a época dos tradicionais *bureaux* de processamento de

dados, que desempenharam um importante papel nos anos 60 e, sobretudo, na década de 70.

Já em meados dos anos 70, o progressivo barateamento do *hardware* e a disponibilidade de uma ampla gama de opções fizeram com que grande parte das empresas que outrora terceirizavam com um *bureau* passasse a investir em sua própria área interna de informática, montando seus próprios CPD - centros de processamento de dados. Os *bureaux*, por sua vez, foram gradativamente perdendo espaço e, ao final dos anos 80, eram poucos os que sobravam.

Paralelamente, as organizações passaram a ter novas percepções sobre aquilo que até então se chamava de *processamento de dados*. Esse conceito foi inicialmente substituído por *informática* e, posteriormente, por *tecnologia de informação*. Isso foi reflexo de uma visão cada vez mais clara da informação enquanto recurso estratégico das organizações. Não por acaso, ao final dos anos 80 a existência de uma área própria de informática, tão forte quanto possível, era vista como algo estratégico, uma forma a mais de assegurar o sucesso da organização.

A terceirização em informática, nos moldes em que é praticada hoje, entretanto, é algo muito mais recente. A diferença fundamental em relação ao modelo anterior é que o que se procura agora são, acima de tudo, relações de parceria mais estáveis e, tanto quanto possível, integradas entre si. Não mais se trata de resolver um pequeno problema de uma aplicação isolada mas, freqüentemente, envolve-se a delegação de parcelas substanciais, por vezes mesmo a área de informática inteira. Muitas vezes, inclusive, ocorre a transferência parcial ou total de ativos (principalmente computadores e equipamentos periféricos) para o prestador de serviços.

Esse novo tipo de terceirização em informática começou justamente naquele final dos anos 80, com uma experiência pioneira da Kodak, que contratou a IBM, a Digital e a Businessland. Pelo acordo firmado, estas últimas se responsabilizariam por tudo aquilo que dizia respeito a informática e telecomunicações. Conforme

relata Keyes [1993], a novidade foi recebida com um misto de surpresa, ceticismo e ira. Resumidamente, o acordo promovido por Kathy Hudson, executiva da Kodak, compreendia três pontos principais:

- a operação do CPD - centro de processamento de dados da Kodak seria assumida pela IBM, por um período de dez anos;
- a operação e o gerenciamento das telecomunicações passariam a ser responsabilidade da IBM e da Digital, por cinco anos;
- quanto aos sistemas em microcomputadores, estariam sob os cuidados da Businessland, por cinco anos.

Mais do que simplesmente chamar a atenção para o assunto, essa inovadora experiência da Kodak abriu o caminho para que outras empresas também terceirizassem, no todo ou em parte, suas atividades de informática. O movimento ganhou mais força no início dos anos 90 e, por volta de 1992 ou 1993, consolidou-se de fato como uma tendência. Naturalmente, como não poderia deixar de ser, a novidade era sistematicamente praticada na base de tentativa e erro.

Desde então, a terceirização em informática tem sido vista ora como uma opção de alto risco a ser evitada (Wang [1995]), ora como uma tendência irreversível e implicitamente benéfica, desde que seja convenientemente administrada (Cross [1995], Goldman [1995], Kay [1996], Lacity, Wilcocks & Feeny [1995], McFarlan & Nolan [1995], entre outros).

Porém, todas essas análises prendem-se ao ponto de vista da empresa que terceiriza. Um exame desapaixonado, entretanto, mostra de imediato que essa moeda tem duas faces. Da mesma forma que, para o contratante, a terceirização em informática difere daquela praticada em atividades de infra-estrutura, o prestador de serviços de informática também enfrenta problemas de naturezas completamente diferentes

daqueles vividos por empresas que oferecem serviços de infra-estrutura e apoio. Para citar apenas alguns:

- como a tecnologia de informação torna-se cada vez mais abrangente, é preciso ter à disposição uma enorme gama de perfis profissionais muito qualificados, nem sempre absorvidos pelos projetos em andamento;
- além da abrangência crescente, o ritmo de introdução de novidades é elevado, exigindo um permanente esforço de reciclagem;
- num verdadeiro desestímulo ao bom desempenho, o prestador de serviços de informática invariavelmente se vê diante da situação em que seus serviços são avaliados basicamente pelo preço, quando há outros fatores muito mais importantes, tais como a inovação, a qualidade, a flexibilidade, a garantia de evolução, etc.;
- é muito freqüente o prestador de serviços ser visto pelo cliente (ou, pelo menos, por uma parcela significativa de seu pessoal) como um “vilão”, intruso, indigno de confiança, um verdadeiro inimigo a ser boicotado... e como o é!

Enfim, está-se diante de um relacionamento que deveria ser altamente profissional mas que, infelizmente, mostra um forte componente emocional.

Essa constatação sugeriu a oportunidade de se abordar a questão através de um novo ponto de vista, procurando compreender o prestador de serviços com a finalidade de melhorar as condições para ambas as partes da relação de parceria.

## II. IMPORTÂNCIA DESTE ESTUDO

Na área de tecnologia de informação, a construção de parcerias sólidas, voltadas para o longo prazo, frequentemente traz excelentes resultados não só para a organização que terceiriza, como também para o prestador de serviços (Byte [1995]).

Conforme já se mencionou anteriormente, entretanto, é surpreendente a incidência de problemas nos relacionamentos de parcerias em informática. Tácita ou explicitamente, a quase totalidade dos estudos atribui ao prestador de serviços a responsabilidade pelos desvios e desacertos.

Possivelmente, porém, grande parte dos problemas que ocorrem é originada não pelo prestador de serviços, mas pelo cliente. Certamente, há prestadores de serviços incompetentes e inidôneos. Mas, da mesma forma, não são poucos os clientes imaturos, com excesso de expectativas e falta de comprometimento, que tudo esperam, mas nada querem dar numa relação bilateral.

Uma das expressões usadas para descrever o que ocorre nesse contexto é dizer que uma certa empresa costuma “*queimar*” os parceiros. Ou seja, trata-se daquele cliente que, por razões diversas, não se adapta a sucessivos fornecedores de serviços, imputando-lhes toda responsabilidade por tudo que acontece de errado. Com isso, acaba por prejudicar a própria imagem institucional do parceiro no mercado.

O interessante é que, assim como a maioria dos problemas vividos pelos clientes poderia ser evitada até com uma certa facilidade, também as dificuldades do dia-a-dia do prestador de serviços são, em grande parte, previsíveis e poderiam ser evitadas com atitudes preventivas relativamente simples. Porém, assim como o cliente está aprendendo como se terceiriza, também do lado do fornecedor de

serviços ainda há muito de empirismo, muito de aprendizado pelo método nada científico de tentativa e erro.

Este estudo visa justamente conhecer o outro lado dessa relação. Procura-se entender quais são as percepções do prestador de serviços, quais são suas principais dificuldades e obstáculos, o que ele vem procurando fazer no sentido de superá-los. Vale ressaltar que entender o prestador de serviços é, sem dúvida, uma importante etapa no estabelecimento de uma relação sólida e estável.

Numa perspectiva macroeconômica, o resultado final desta pesquisa poderá dar uma contribuição para a melhoria das relações de parceria em geral, refletindo-se numa maior produtividade da economia como um todo.

Finalizando, note-se que o interesse por esta pesquisa não se restringe ao prestador de serviços. Pelo contrário, talvez o maior interessado venha a ser o cliente que terceiriza, pois, à medida que conheça melhor o outro lado, terá mais chances de construir relacionamentos estáveis, dos quais certamente tenderá a ser o maior beneficiário no longo prazo.

### **III. METODOLOGIA DE TRABALHO**

Este trabalho seguiu a tradicional abordagem de duas frentes paralelas que se complementam mutuamente: de um lado, a pesquisa bibliográfica com vistas ao estabelecimento de um referencial teórico; de outro, uma investigação empírica da realidade, procurando verificar, na prática, a validade e a aplicabilidade dos conceitos.

## 1. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Conforme explica Leite [1995], a bibliografia sobre o tema terceirização em informática é relativamente restrita. Apesar disso, há diversos trabalhos que se complementam uns aos outros, com enfoques diferenciados, apresentando a questão sob diversos pontos de vista.

Cumprido frisar que, durante a realização desta pesquisa, só foi possível identificar um único texto que trata a problemática da terceirização em informática sob a perspectiva do prestador de serviços (Fagundes [1995]). Mas este trabalho está essencialmente voltado ao estabelecimento de pequenas empresas atuando na produção de *software*, focalizando pontos como oportunidades, mercados, análise econômico-financeira e temas afins.

Quanto aos problemas enfrentados no dia-a-dia de um prestador de serviços de informática, não se conseguiu localizar nenhum trabalho especificamente voltado para este tema. Todos os textos lidos tratam a questão abordando-a invariavelmente pelo lado da empresa que terceiriza, com o intuito de orientá-la e ajudá-la nos processos de escolha do parceiro e consolidação do relacionamento. A relação dos trabalhos que serviram como base e referencial teórico é mostrada no capítulo 7.

Se, por um lado, essa ausência de estudos voltados para o prestador de serviços é um pouco frustrante, por outro ratifica a necessidade de se investir nessa linha, atestando a oportunidade de se levar adiante o presente projeto. Note-se que a contribuição desta pesquisa tende a ser tão mais significativa quanto mais inéditas forem as suas conclusões.

Seria igualmente importante destacar que, não obstante haja uma certa escassez de estudos específicos focalizando a perspectiva do prestador de serviços, diversos textos lidos apresentam, nas entrelinhas, vários traços relevantes sobre o fornecedor (Byte [1995], Lacity & Hirschheim [England, 1993], Goldsmith [1994]), enquanto

outros chegam a tratar o assunto sob esse ponto de vista, embora de forma algo tangencial (por exemplo, McFarlan & Nolan [1995]).

## 2. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA DA REALIDADE

O levantamento da situação no mundo real tem dois pontos principais: a definição do instrumento de levantamento e a identificação do universo a pesquisar.

### 2.1. Definição do instrumento a ser utilizado no levantamento

Para o reconhecimento da situação no mundo real, existe uma série de caminhos, dentre eles o estudo de casos, a aplicação de questionários com múltipla escolha para posterior tabulação, o uso de entrevistas abertas ou com roteiros previamente estabelecidos, etc.

Neste trabalho, optou-se por entrevistas com roteiro previamente estabelecido, mas deixando uma ampla margem de abertura para que viessem à tona quaisquer pontos relevantes não previstos.

Deve-se ressaltar que, a exemplo da metodologia adotada por Lacity & Hirschheim [USA, 1993], este trabalho baseia-se essencialmente em análises qualitativas, ao contrário de outros com abordagem eminentemente quantitativa (Chaves [1994], Leite [1995]). As inferências e conclusões aqui apresentadas não se prendem a análises estatísticas, até porque, pela própria natureza do enfoque e pelo número relativamente limitado de entrevistas realizadas, qualquer conclusão fundamentada em análises estatísticas tenderia a ficar enfraquecida.

Elaborar um roteiro para entrevistas é uma tarefa delicada e complexa, cheia de armadilhas que podem invalidar o trabalho de levantamento. Tendo-se plena



consciência desses riscos, desde o início teve-se em mente, no presente caso, que vários cuidados deveriam ser levados em consideração para assegurar a validade de uma investigação empírica da natureza proposta:

- deve-se buscar uma abrangência o mais completa possível, forçando a abordagem de todos os tópicos mais relevantes;
- a identificação de quais são esses tópicos mais relevantes é, provavelmente, o maior problema, justamente pela falta de referencial teórico que possa servir como ponto de partida;
- além de cobrir os pontos mais relevantes, é essencial deixar abertura para que o entrevistado manifeste, espontaneamente, tudo aquilo que lhe pareça importante, ainda que isso não tenha sido explicitamente previsto no roteiro de entrevista;
- deve-se evitar que, ainda que inconscientemente, o entrevistado sinta-se induzido a procurar aquilo que ele considera como “*resposta certa*”, forçando-o a expressar-se conforme o que de fato ocorre, sem preocupações quanto a juízos de valor.

Levando-se em conta todos os condicionantes acima, vários fatores cooperaram para que se chegasse ao instrumento que seria utilizado no levantamento de campo.

O ponto de partida para se delinear o roteiro de entrevistas foram os trabalhos que abordam a problemática relatada pelas empresas que terceirizam, particularmente as abordagens de Chaves [1992], Coopers & Librand [1992], Goldsmith [1994], Leite [1995] e McFarlan & Nolan [1995].

A experiência pessoal do coordenador desta pesquisa, que tem atuado nessa área nos últimos anos, também desempenhou um importante papel na identificação dos tópicos que deveriam ser objeto de investigação.

Finalmente, houve críticas de terceiros, entre eles o auxiliar de pesquisa (que, posteriormente, iria responsabilizar-se pela quase totalidade das entrevistas) e algumas empresas envolvidas com a terceirização, tanto na posição de contratantes como na de prestadores de serviços.

O resultado final dessa primeira etapa foi o Roteiro de Entrevista mostrado no Anexo 2.

## **2.2. Identificação do universo a pesquisar**

Provavelmente, a heterogeneidade observada entre os prestadores de serviços não deve diferir significativamente daquela que ocorre entre as empresas que terceirizam. Esse mercado é caracterizado por várias categorias de empresas, que podem ser agrupadas de acordo com diversas dimensões: nacional *versus* estrangeira, pequena *versus* grande, focalizada *versus* abrangente e assim por diante.

Desde o início deste trabalho, considerou-se essencial que a amostra deveria ser o mais representativa possível de todos os segmentos do mercado. Para isso, deveria cobrir desde as grandes empresas com ampla gama de serviços até aquelas pequenas e especializadas em nichos específicos.

Essa percepção induzia, numa primeira instância, ao trabalho com amostras grandes e diversificadas. Por outro lado, a natureza eminentemente qualitativa deste trabalho desaconselhava o estabelecimento de uma amostra muito ampla, pois isso acabaria por inviabilizar a operacionalidade do levantamento, ao mesmo tempo que poderia complicar excessivamente o processo de análise.

Procurando conciliar esses aspectos, chegou-se a uma proposta inicial de um universo de quinze empresas. No dimensionamento da amostra, também foi levado em consideração o trabalho de Lacity & Hirschheim [USA, 1993], igualmente

quantitativo, que se baseou na análise de catorze empresas, tendo sido o levantamento feito através de entrevistas pessoais.

Na formação da amostra, tinha-se em mente que, no conjunto, as empresas selecionadas deveriam atender a diversos segmentos, de forma a representar adequadamente a quase totalidade dos prestadores de serviços. Dessa forma, para compor a amostra e dar-lhe a maior legitimidade possível, foram preliminarmente selecionados todos os líderes de mercado nos segmentos grande e médio, bem como algumas empresas de atuação nitidamente focada em nichos específicos.

Em termos de representatividade da amostra, a única exceção, intencional, foi a deliberada exclusão de empresas estatais que prestam serviços para o Governo em suas diferentes esferas (municipal, estadual e federal). Essa decisão baseou-se no fato de que o relacionamento bilateral, neste caso, não apresenta as características de uma terceirização de fato, visto que ambas as partes estão mutuamente vinculadas, na maioria das vezes com exclusividade, independentemente do sucesso ou insucesso da empreitada, ao mesmo tempo que praticamente inexitem a figura da concorrência e a efetiva cobrança por desempenho.

Focalizando-se o universo de pesquisa no setor privado, o próximo passo foi entrar em contato com as empresas preliminarmente selecionadas. Todas, sem exceção, mostraram-se dispostas a participar da pesquisa, desde que houvesse um compromisso explícito de se manter absoluto sigilo sobre as informações prestadas.

Entretanto, apesar de ter havido essa prévia concordância, quando da entrevista propriamente dita duas empresas acabaram por se esquivar repetidas vezes, alegando os mais diversos motivos. Após inúmeras tentativas infrutíferas, decidiu-se abandoná-las, mesmo porque já havia material rico o suficiente para permitir análises e conclusões sólidas. Além disso, numa avaliação subjetiva, concluiu-se que essas duas empresas não acrescentariam muito ao que já havia em termos de

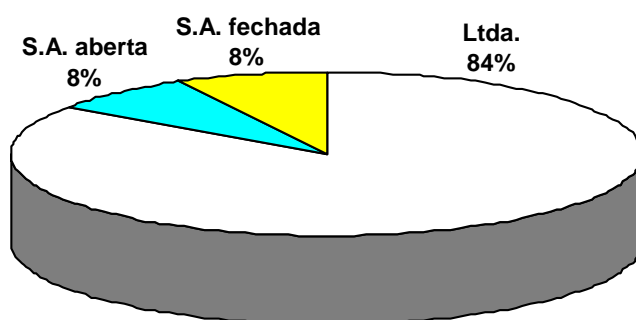
informação, principalmente porque pertenciam a segmentos nos quais já havia levantamentos com empresas similares, em porte e em nichos de atuação.

A carta de apresentação enviada a cada empresa é mostrada no Anexo 3 e, no Anexo 1, consta a relação final dos treze prestadores de serviços entrevistados.

#### IV. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

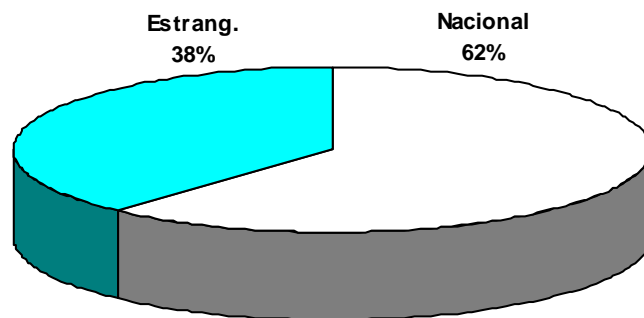
Conforme já mencionado anteriormente, o Anexo 1 mostra a relação das empresas entrevistadas. Como foram contatos pessoais, na maioria das vezes com duração entre duas e três horas, todas as respostas estavam completas e coerentes. Por isso, foram todas elas validadas, não se descartando nenhuma, nem mesmo parcialmente.

Com relação ao tipo de organização societária, as empresas analisadas apresentam a seguinte distribuição:



*Figura 1 - Organização societária das empresas da amostra*

Quanto à origem do capital predominante, as empresas participantes da pesquisa dividem-se como mostrado abaixo:



*Figura 2 - Origem do capital predominante nas empresas da amostra*

Quanto ao faturamento de cada empresa, houve uma grande dificuldade em se conseguirem as informações. Trata-se de um mercado bastante reservado e praticamente ninguém quer abrir seus dados. Entretanto, com base em informações coletadas junto ao mercado, pode-se fazer alguma aproximação:

*Faturamento estimado para 1996 (no Brasil)*

*Mínimo* ..... US\$ 4 milhões

*Média* ..... US\$ 40 milhões

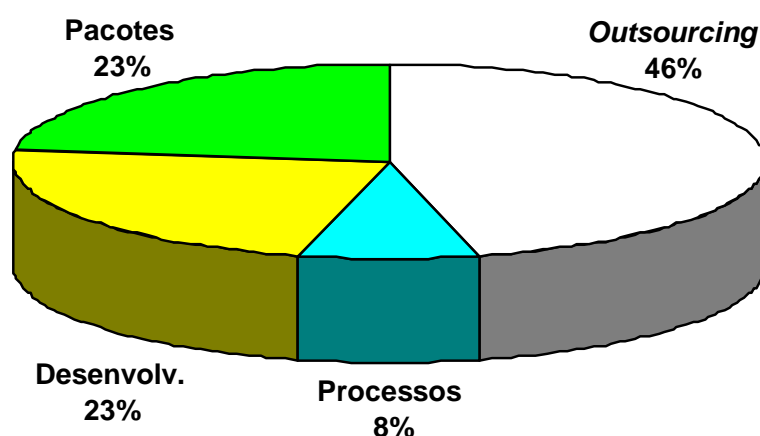
*Máximo* ..... US\$ 130 milhões

*Abaixo de US\$ 15 milhões* ..... 31%

<i>Entre US\$ 15 milhões e US\$ 30 milhões</i> .....	23%
<i>Entre US\$ 30 milhões e US\$ 70 milhões</i> .....	23%
<i>Acima de US\$ 70 milhões</i> .....	23%

Note-se que parte substancial dos dados referentes a faturamento foi obtida por fontes outras que não o próprio entrevistado. Dessa forma, o demonstrativo acima tem como única finalidade oferecer uma dimensão aproximada sobre o universo pesquisado. Na realidade, diante da impossibilidade de se ter uma quantificação absolutamente exata, optou-se pelo delineamento de um cenário aproximado que permitisse melhor contextualizar a situação em que foi feito o estudo.

Quanto ao principal foco de atuação, a amostra revelou o seguinte perfil:



*Figura 3 - Principal foco de atuação das empresas da amostra*

Note-se que as empresas que se autodefiniram como especializadas em *outsourcing* são aquelas que têm uma faixa de atuação bastante ampla, sendo capazes de fornecer virtualmente qualquer tipo de serviço ligado à tecnologia de informação,

desde o planejamento até o processamento, passando pelo desenvolvimento de aplicações e pelo fornecimento de toda infra-estrutura de *hardware* e comunicações.

Os gráficos anteriores, em seu conjunto, permitem inferir que a amostra corresponde a uma razoável aproximação do que se poderia chamar de padrão de mercado, desde que se desconsiderem os prestadores de serviços muito pequenos, ou seja, aqueles de faturamento inferior a US\$ 250.000 mensais.

Este último segmento, muito pulverizado, desempenha um importante papel na prestação de serviços. Entretanto, ainda apresenta muitas características de gestão pessoal, quase artesanal, e não seria razoável comparar seus problemas com aqueles enfrentados por empresas maiores e mais profissionalizadas. Assim, a análise desse segmento demandaria um estudo específico, que foge ao escopo do presente trabalho.

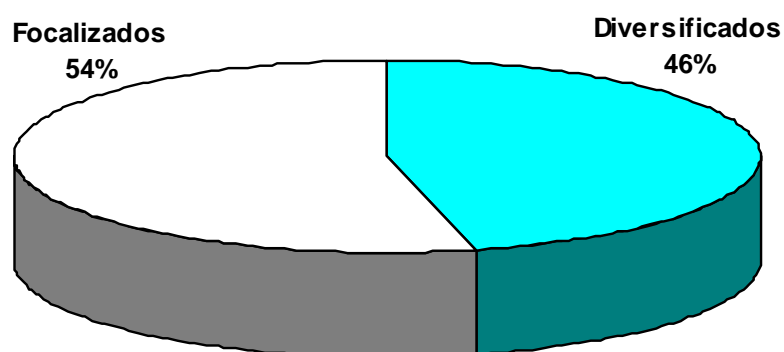
## **V. RESULTADOS OBSERVADOS**

Os resultados observados no levantamento empírico estão relacionados a seguir, separados em dezesseis grandes temas. Vale lembrar que, conforme já se expôs anteriormente, a análise é predominantemente qualitativa.

### **1. FOCALIZAÇÃO DE SERVIÇOS**

Um dos aspectos interessantes com relação aos prestadores de serviços diz respeito à política quanto a serviços focalizados ou diversificados.

Existem claramente duas posturas distintas. A primeira é de fornecer a mais ampla gama de serviços possível, estando a empresa portanto apta a suprir virtualmente todas as necessidades do cliente. A segunda é de se especializar num nicho específico de mercado, procurando a excelência nesse segmento em particular. O gráfico abaixo mostra a distribuição entre essas duas políticas na amostra observada.



*Figura 4 - Focalização e diversificação de produtos nas empresas da amostra*

É importante destacar que a postura de diversificação exige do prestador de serviços uma estrutura substancialmente maior do que a exigida pela postura de focalização. Por isso, é natural que os diversificados concentrem-se entre as empresas maiores, enquanto os focalizados concentrem-se prioritariamente entre as menores.

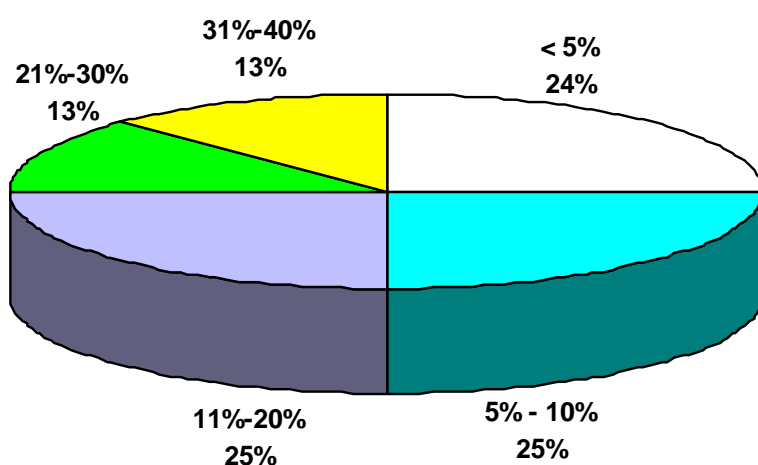
## 2. CONCENTRAÇÃO DE CLIENTES

Assim como as empresas que terceirizam preocupam-se com a criação de vínculos de dependência (Leite [1995]), nota-se em todos os prestadores de serviços uma



clara preocupação no sentido de não concentrar seus negócios com um único cliente.

Conforme se observa no gráfico a seguir, metade dos prestadores de serviços tem seu maior cliente com uma participação de, no máximo, 10% de seu faturamento, enquanto apenas 13% têm tal participação entre 31% e 40%.



*Figura 5 - Participação do maior cliente no faturamento, nas empresas da amostra*

Esses dados são ainda mais significativos quando se considera que parte das empresas da amostra é coligada a grandes grupos empresariais. O interessante é que, mesmo nesses casos, nota-se uma preocupação no sentido de ampliar a base de clientes, buscando assim um menor risco.

### 3. PERCEPÇÃO QUANTO À CONCORRÊNCIA

Um dos aspectos sobre os quais pesava uma certa dúvida era a forma como o prestador de serviços vê sua concorrência.

Visando esclarecer essa questão, foi solicitado a cada entrevistado que mencionasse seus principais concorrentes no Brasil (e, quando fosse o caso, também no exterior). Solicitou-se ainda que cada um procurasse apresentar um comparativo, ainda que aproximado, em termos de portes relativos e participação no mercado.

O resultado observado mostra claramente duas facetas:

- as empresas têm uma razoável percepção sobre quem são, efetivamente, seus concorrentes: em praticamente todos os casos em que uma empresa foi citada como concorrente, a menção foi recíproca;
- apesar disso, as empresas entrevistadas não têm (ou fingem não ter) um bom conhecimento quanto ao peso relativo de seus concorrentes e, por extensão, nem mesmo quanto ao próprio *market share*.

A primeira conclusão acima é razoavelmente óbvia, uma vez que, provavelmente, sempre que vão conquistar novo um cliente, disputam mais ou menos com os mesmos concorrentes. A segunda, entretanto, parece configurar uma forte evidência de falta de maturidade desse mercado, pois parece não haver qualquer fonte de informações confiável com relação a quem está conseguindo o que. Trata-se de um claro descompasso com o que ocorre, por exemplo, nos Estados Unidos, onde existem diversas publicações com o *ranking* dos prestadores de serviços.

#### 4. DEFINIÇÃO DE REGRAS PARA O RELACIONAMENTO BILATERAL

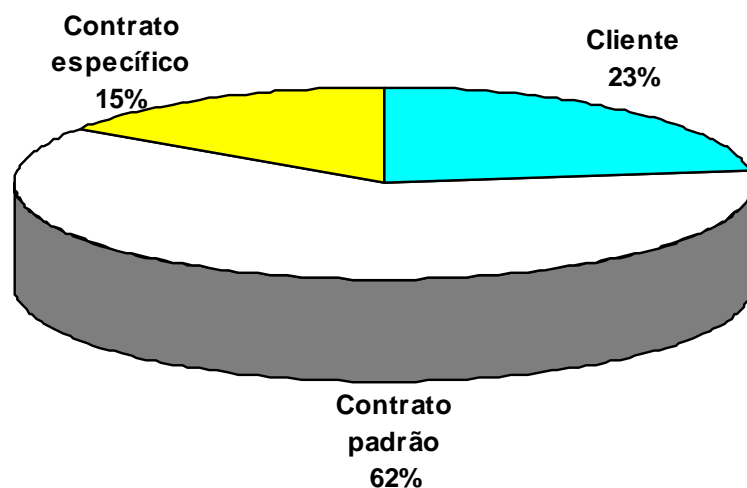
O estabelecimento de regras para o relacionamento bilateral normalmente é representado por um contrato entre as partes. Leite [1994] enfatiza que o contrato é um dos quatro fatores críticos para o sucesso da terceirização em informática, ao passo que Lacity & Hirschheim [USA, 1993] mostram que o contrato pode ser uma

fonte de dores de cabeça para o cliente (subentende-se, nas entrelinhas, que o mesmo acontece, talvez em menor grau, também para o prestador de serviços).

Há, essencialmente, três formas de se estabelecer um conjunto de regras que orientarão a parceria:

- pode-se partir de um contrato-padrão redigido pelo fornecedor, ao qual o cliente adere, com menor ou maior grau de liberdade de propor alterações;
- pode acontecer que o cliente tenha um maior poder de barganha e proponha o contrato, que o fornecedor aceitará com alguns ajustes;
- finalmente, existem situações em que se trabalha com uma análise específica, definindo-se a redação caso a caso, geralmente sob coordenação do prestador de serviços.

A amostra pesquisada apresenta a seguinte distribuição quanto à proposição preliminar do contrato entre as partes:



*Figura 6 - Proposição preliminar dos termos do contrato entre as partes*

Como se pode observar, em praticamente dois terços dos casos, é o fornecedor que apresenta uma primeira proposta de contrato. Em quase um quarto, é o cliente quem traz sua minuta e, finalmente, em um sexto dos casos adota-se a modalidade do contrato específico.

É evidente (e todos frisaram isso) que a primeira proposta, seja de quem for, é trabalhada pelo outro lado, na maior parte das vezes com um razoável grau de flexibilidade. Entretanto, é inegável que a proposição inicial dá a quem a faz uma condição muito mais confortável, pois, por maiores que sejam os ajustes, é de se presumir que a maior parte permaneça.

A distribuição observada é bastante plausível e coincide com a experiência e a sensibilidade pessoal do coordenador desta pesquisa. Entretanto, embora a realidade mostre que o prestador de serviços costuma dar as cartas e ditar as regras do jogo (aceitando sugestões para mudá-las), estudo anterior realizado no mercado brasileiro (Leite [1995]) mostra que os clientes têm uma percepção diferente: a maioria crê que tenha grande influência na determinação dos termos do contrato... o que, aparentemente, não é a verdade.

Além disso, em alguns casos foi explicitado aquilo que, intuitivamente, já se sabe: a abertura para alterações é diretamente proporcional ao poder de barganha do cliente (que, em última instância, depende de seu porte e do tamanho do pacote de serviços que está sendo negociado). Foi inclusive colocado que pequenos clientes devem sujeitar-se à assinatura de contratos de adesão, sem virtualmente nenhuma margem de manobra.

Infelizmente, não há como medir o grau de flexibilidade nas minutas oferecidas por qualquer das partes e, mesmo quando o entrevistado diz que a flexibilidade é “grande”, os conceitos de “grande” e “limitada” são extremamente voláteis e não permitem qualquer generalização. Entretanto, o gráfico anterior parece evidenciar

que ainda persiste muito de uma postura de fornecedor-cliente, em vez de uma postura de parceria bilateral e mais, digamos assim, “democrática”.

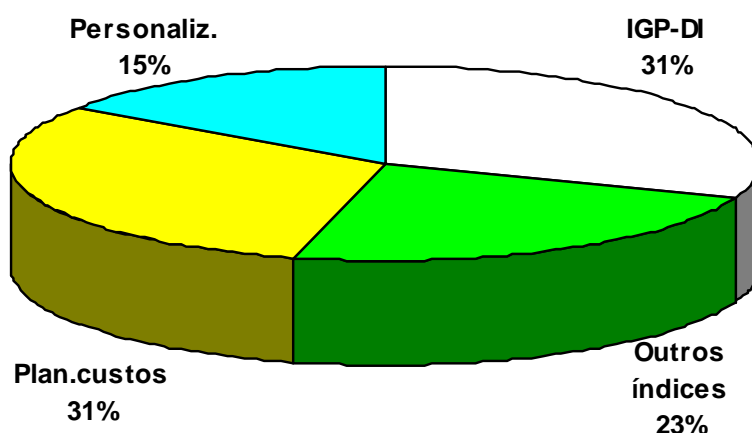
## 5. RENOVAÇÕES DE CONTRATO

A renovação do contrato normalmente ocorre após um razoável período a partir do início do relacionamento entre as partes. Frequentemente, esse período ultrapassa um ano.

No momento da renovação, há dois grandes componentes em jogo: o nível de serviços e o preço. Ambos são fortemente influenciados pela evolução da tecnologia, principalmente nos casos em que a parceria não se restringe ao fornecimento pacotes, mas envolve também processamento e linhas de comunicação. Mas, mesmo nos casos em que se trabalha com o fornecimento de pacotes, esse movimento deveria ser observado, embora em menor grau: afinal, novas ferramentas têm continuamente aumentado a produtividade de analistas e programadores, reduzindo os custos.

Pelo exposto, a rigor seria de se esperar que, na maioria dos casos, o preço fosse decrescente e o nível de serviços fosse crescente, pois presume-se que o benefício da evolução tecnológica deveria ser compartilhado por ambos os lados. Mas, conforme destaca Leite [1995], na renovação de contratos persiste ainda uma fortíssima “memória inflacionária”, que estimula ambas as partes à enganosa comodidade dos índices predefinidos. É curioso notar que há uma especial predileção pelo IGP-DI... que, objetivamente, não tem a mais tênue ligação com planilhas de custos dos serviços de informática.

O gráfico a seguir mostra a distribuição do mecanismo de renovação mais freqüente em cada empresa. Cumpre destacar que algumas delas declararam que a sistemática depende um bocado do poder de barganha do cliente, oferecendo-se maior flexibilidade para aqueles que apresentem um maior potencial de retorno.



*Figura 7 - Critério para renovação de preços quando do vencimento do contrato*

Note-se que o conjunto IGP-DI (31%) mais outros índices predefinidos (23%) responde por mais da metade dos casos, enquanto a apresentação de planilhas de custos (a rigor, o critério mais justo para ambas as partes) é empregada por menos de um terço dos prestadores de serviços.

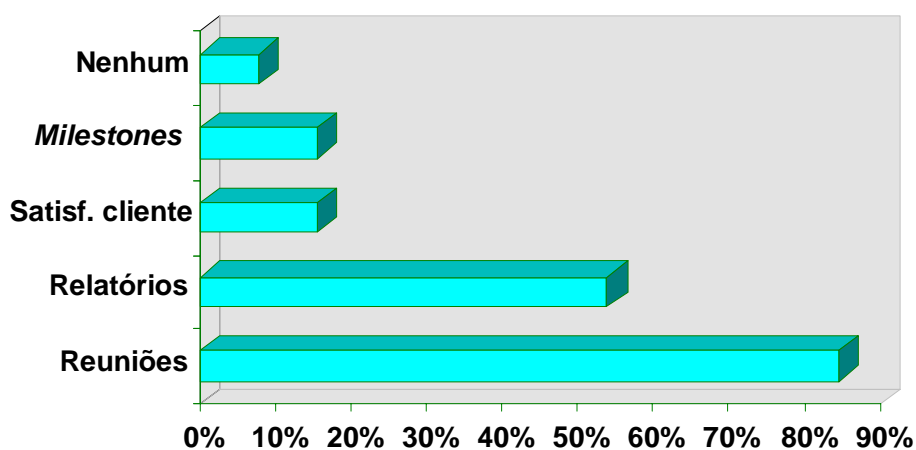
Mas o surpreendente é que o cliente aparentemente aceita essa disfunção sem maiores questionamentos, mais uma vez ratificando a pouca maturidade do mercado.

Ainda mais intrigante é o fato de que, dentre as empresas entrevistadas, apenas uma mencionou preocupação quanto ao nível de serviço, embora isso estivesse explicitado na pergunta. Trata-se de mais um sintoma de que os benefícios da evolução tecnológica não estariam sendo repassados para o cliente de uma forma natural.

## 6. MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO

Provavelmente, um dos principais fatores de redução da tensão entre as partes é o desenvolvimento de mecanismos que permitam um acompanhamento da evolução dos serviços.

Embora nenhum entrevistado tenha reconhecido espontaneamente, a existência de uma sistemática de acompanhamento está entre os fatores críticos de sucesso nesse ramo. Em geral, as empresas utilizam simultaneamente vários mecanismos de acompanhamento, como mostrado na figura a seguir:



*Figura 8 - Mecanismos de acompanhamento*

Com relação aos mecanismos de acompanhamento, alguns aspectos merecem destaque:

- **reuniões periódicas** sistemáticas são o mecanismo de acompanhamento mais comum. A periodicidade mínima varia muito (desde semanal até trimestral). Paralelamente, é bastante usual que essas reuniões mais frequentes (geralmente no nível gerencial) sejam entremeadas por uma reunião semestral ou anual com a *top management* do cliente;
- **relatórios periódicos** vêm em segundo lugar, sendo utilizados por praticamente metade das empresas. Na maioria dos casos, trata-se de um relatório mensal genérico, prestando contas sobre o que foi feito e destacando as eventuais pendências existentes. Mas algumas empresas mantêm também relatórios específicos sobre custos incorridos e nível de serviço prestado;
- **levantamentos sistemáticos de nível de satisfação** vêm num terceiro patamar, sendo feitos através de questionário específico para essa finalidade. Essa tática é adotada por apenas um sexto das empresas entrevistadas;
- **estabelecimento de *milestones*** (pontos de acompanhamento que indicam a evolução do trabalho) são igualmente utilizados por apenas um sexto das empresas entrevistadas.

Até certo ponto, é surpreendente que esses dois últimos mecanismos, bastante utilizados no exterior, sejam tão pouco populares no contexto brasileiro. Isso, combinado ao elevado índice de reuniões de acompanhamento, pode ser um indício de que o relacionamento entre o cliente e o prestador de serviços ainda guarda elevada dose de subjetividade.

Ainda sobre a questão do acompanhamento, é interessante que uma das empresas, embora frisasse que se preocupa com o cliente, tenha declarado que não dispõe de



nenhum mecanismo sistemático com essa finalidade, dando atendimento sempre que recebe alguma reclamação. Trata-se de uma postura de risco nada recomendável, porque o cliente, em geral, só reclama espontaneamente quando chega ao limite de uma situação que beira o insustentável.

## 7. CONTROLE DE QUALIDADE

Controle de qualidade não é a mesma coisa que mecanismos de acompanhamento. Enquanto estes últimos se referem, basicamente, à execução ou não do que foi proposto, o controle de qualidade focaliza principalmente as características do resultado final obtido. Numa outra perspectiva, um trata do *o que*, outro do *como* está sendo feito.

Nota-se, em todos os prestadores de serviços, uma explícita preocupação no sentido de desenvolver mecanismos que possam garantir a qualidade para o cliente. Isso é muito natural e seria mesmo de se esperar, uma vez que a qualidade é a maior garantia de se manter o cliente num contexto de longo prazo.

O gráfico abaixo resume as várias abordagens utilizadas para o controle de qualidade do serviço prestado:

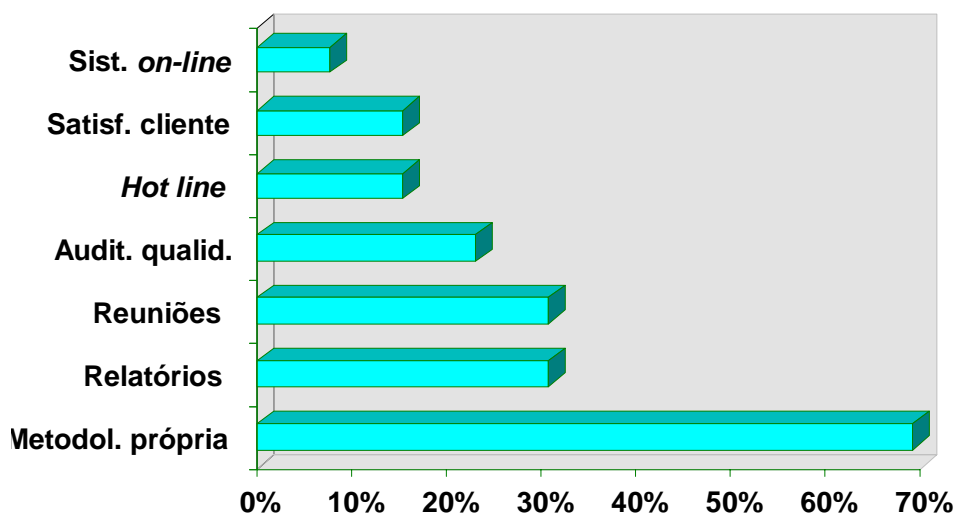


Figura 9 - Mecanismos de controle de qualidade

Vale tecer alguns comentários sobre os mecanismos de controle de qualidade:

- **metodologia própria** é, de longe, a sistemática mais adotada. Mas a realidade é um pouco menos homogênea do que poderia parecer à primeira vista: algumas empresas embutem, nessa metodologia, diagnóstico sistemático de problemas; outras mostram grande preocupação quanto ao desempenho do sistema; outras priorizam a produtividade de seu pessoal; outras colocam em primeiro lugar o tempo de atendimento de reclamações; e assim por diante;
- **relatórios periódicos** são utilizados por um terço das empresas pesquisadas e têm como preocupação central prestar contas ao cliente. Geralmente, esses relatórios são mensais, apresentando uma síntese dos principais indicadores (que, naturalmente, variam muito de caso para caso), enfocando principalmente os resultados no mês e a evolução histórica;

- **reuniões sistemáticas** (geralmente mensais) são também utilizadas por um terço das empresas e têm a finalidade de oferecer ao cliente uma oportunidade para que se manifeste quanto a quaisquer desvios em relação a suas expectativas;
- **auditoria de qualidade** é adotada por um quarto das empresas pesquisadas e compreende um levantamento sistemático, feito por uma área independente, que compara os resultados obtidos com os esperados;
- **hot line** (canal telefônico aberto especialmente para o cliente) é um recurso utilizado por apenas um sexto das empresas da amostra. Em geral, a existência de *hot line* representa, para o cliente, um importante suporte, principalmente do ponto de vista psicológico. Convém lembrar que vários estudos têm demonstrado que, use ou não, o cliente sente-se mais confortável sabendo que existe alguém à disposição para pedir socorro quando necessário;
- **avaliação sistemática da satisfação do usuário**, feita geralmente através de questionários, é um recurso igualmente utilizado por apenas um sexto das empresas. O pressuposto dessa abordagem é que, independentemente dos demais indicadores, a satisfação do cliente é o melhor sintoma da qualidade dos serviços prestados;
- **sistema *on-line* para monitoração do desempenho** (tempo de resposta, etc.) é o recurso utilizado por uma dentre as treze empresas da amostra. Trata-se de um sistema permanentemente disponível. Tanto o funcionário responsável pela qualidade como o cliente podem, a qualquer momento, obter informações sobre o desempenho (tempo de resposta, velocidade de transmissão, transações efetuadas, etc.).

Novamente merece destaque o fato de que o uso de *hot line*, amplamente utilizado no exterior, tem uma presença tímida no contexto brasileiro. Também é digno de nota que a relação acima é um indício claro daquilo que o prestador de serviços

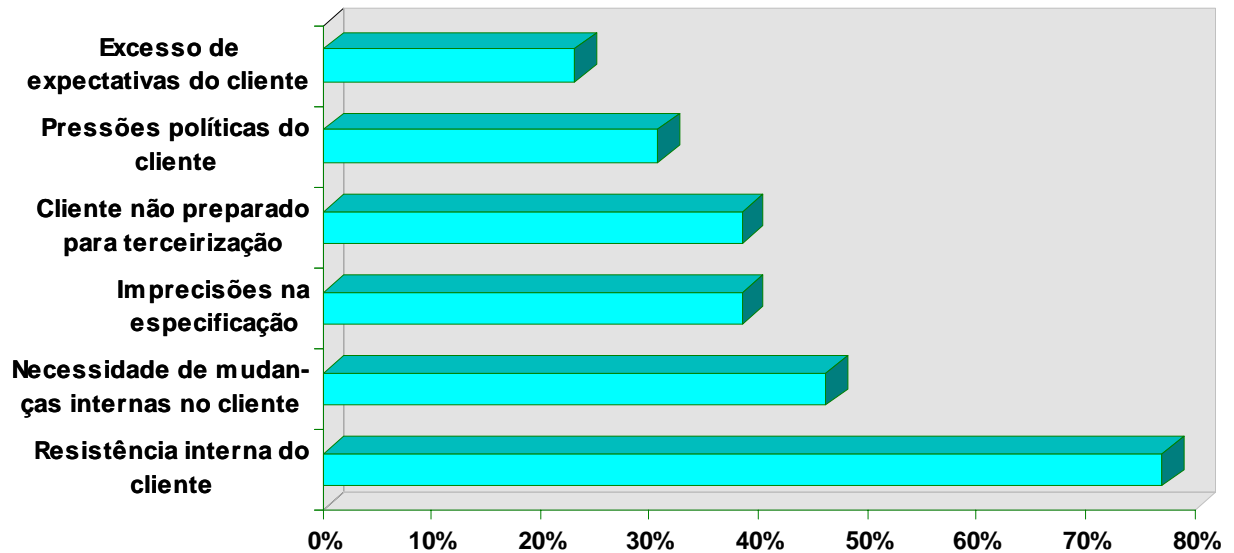
entende como “qualidade”: para uns, é medida por indicadores históricos, tais como tempo de resposta e outros; para outros, é uma ação preventiva de acompanhamento visando identificar desvios assim que eles ocorrem; e para outros, a qualidade é singelamente refletida na satisfação do cliente.

Por sinal, não deixa de ser curioso o fato de que, conforme estudo de Leite [1995], sob a perspectiva do cliente, manter a qualidade é a principal preocupação da empresa que terceiriza, sendo que quase um terço delas relata que experimentou a perda do controle sobre a qualidade. Ou seja, esse parece ser, do ponto de vista do cliente, o ponto mais crítico numa terceirização em informática.

## 8. PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS

Quando se concebeu a presente pesquisa, esse era o principal tópico que se tinha em mente na qualidade de objeto da investigação.

Vale lembrar que este levantamento empírico foi feito através de um roteiro de entrevistas pessoais, com respostas totalmente em aberto. Nessas circunstâncias, sem qualquer indução ou estímulo, ao serem inquiridos sobre os principais problemas enfrentados, os entrevistados citaram os mostrados no gráfico abaixo:



*Figura 10 - Principais dificuldades enfrentadas pelas empresas da amostra*

Alguns comentários sobre as principais dificuldades relatadas pelos prestadores de serviços:

- **resistência do cliente ao processo de terceirização:** naturalmente, esperava-se uma alta incidência de problemas relacionados a resistência interna do cliente, mesmo porque isso é reconhecido pelas próprias empresas que terceirizam (Leite [1995]). Porém, a ocorrência chega a surpreendentes 77%.

Seria conveniente frisar que, na opinião das empresas entrevistadas, a resistência não vem somente do pessoal técnico, mas também dos próprios usuários, que sentem que talvez perderão seu poder no momento em que deixarem de ser “donos” das informações.

Convém observar que a pior resistência é aquela que não chega a ser explicitada, aquele boicote surdo que geralmente se materializa em informações que não se

confirmam ou em “esquecimentos” com relação a aspectos críticos que nunca são comunicados aos parceiros;

- **resistência a mudanças internas:** a segunda maior incidência, beirando os 50%, é que, em geral, a terceirização precisaria ser acompanhada por mudanças internas, tanto de rotinas de trabalho como de organização funcional... mas o cliente simplesmente se furta a essa responsabilidade e continua fazendo tudo como antes, inviabilizando o bom andamento dos trabalhos do prestador de serviços. A título de exemplo, é comum contratar-se a implantação de um sistema integrado numa empresa que não é (e, pior, nem quer ser) integrada, preferindo trabalhar organizada em torno de verdadeiros “feudos”;
- **despreparo do cliente para a terceirização** é um problema que atinge quase 40% dos prestadores de serviços entrevistados. O grande obstáculo, nesse caso, é a integração das duas equipes (prestador de serviços e cliente).

Muitas vezes, o cliente não foi preparado para conviver com parceiros externos, age de forma indisciplinada e desordenada, não se compromete, não age como co-participante de uma parceria, não atribui claramente as novas responsabilidades para o seu pessoal. Frequentemente, não tem metodologia de trabalho, não se planeja e desperdiça o tempo do prestador de serviços desmarcando reuniões na última hora ou não cumprindo sua agenda de responsabilidades.

Às vezes, a terceirização envolve o uso de tecnologias ou metodologia que o pessoal do cliente não domina e, mesmo assim, hesita-se em oferecer um treinamento adequado para viabilizar o trabalho em parceria.

Também é mais ou menos freqüente o cliente insistir em manter sistemas paralelos, que acabam tendo o efeito de desacreditar o serviço prestado pelo parceiro externo.

Outro problema comum é o baixo nível de comprometimento por parte da alta administração, que inicia o processo, mas depois se omite quando começa a surgir a necessidade de se decidir sobre questões críticas ou politicamente delicadas;

- **imprecisões na especificação do serviço a ser executado** levam a produtos que não atendem as necessidades do cliente, promovendo ainda atrasos e custos excessivos. Tais imprecisões acontecem principalmente por três motivos: falhas de comunicação, indisponibilidade de dados e má-vontade.

Falhas de comunicação ocorrem porque o cliente está tão habituado a certos raciocínios que parte do ingênuo pressuposto de que o parceiro externo compreende tudo de imediato, esquecendo-se de que este último não conhece bem o histórico, o contexto e a cultura da empresa.

A indisponibilidade de dados é outro problema sério. Grande parte (provavelmente mesmo a maior parte) daquilo que existe não está sistematizada, sendo freqüentemente baseada em *feeling* de algumas poucas pessoas que, ainda que ajam com boa-vontade, têm dificuldade em materializar e transmitir as informações para o parceiro.

Finalmente, a má-vontade é um reflexo quase que inevitável da resistência interna e pode vir tanto do pessoal de sistemas (que se sente ameaçado pela presença do parceiro) como dos próprios usuários (que temem uma eventual perda de poder).

Convém destacar que, dentre esses três fatores, os dois primeiros são subestimados apesar de seu grande potencial de gerar problemas: mesmo que adotem uma postura de boa-vontade, as pessoas continuam tendo problemas de comunicação;

- **pressões políticas do cliente** atingem um terço dos prestadores de serviços e vão desde disputas internas (por exemplo, a polêmica entre os que defendem e os que condenam a terceirização) até tentativas de “queimar” executivos, usando-se

como desculpa a terceirização. Naturalmente, isso cria no cliente um clima interno bastante pesado, que dificulta sobremaneira o trabalho do prestador de serviços. Além disso, ressalte-se que esse tipo de situação raramente é levado ao conhecimento do parceiro externo;

- **excesso de expectativas do cliente:** atinge um quarto dos prestadores de serviços entrevistados. O excesso de expectativas tende a “queimar” o fornecedor de serviços na medida que, não obstante os esforços deste último, sempre restará a sensação de que não se atingiu aquilo que era esperado. Um dos aspectos levantados, inclusive, é que é relativamente comum o cliente aumentar o escopo do projeto e insistir em manter o orçamento e o prazo original. Esse problema pode assumir uma dimensão tal que um quarto das empresas da amostra declarou que tem uma área interna especificamente dedicada à administração das expectativas do cliente;
- **outros problemas diversos:** como a entrevista era baseada em roteiro aberto, surgiram várias outras menções de problemas, cada um deles citado por uma única empresa. Dentre as dificuldades mais interessantes, há:
  - cliente não sabe bem o que quer e o que deve esperar da terceirização;
  - cliente reluta em investir no treinamento, limitando o potencial da terceirização;
  - por desconhecer a sistemática de cobrança pelos serviços, o cliente passa a sentir-se lesado;
  - o cliente é arreadio, desconfiado e difícil de se conquistar;
  - a disparidade entre os salários pagos pelo cliente e pelo parceiro (estes últimos geralmente são maiores) pode levar a um clima de tensão;



- comparações de preços com a concorrência, que tem serviços desiguais;
- custo dos serviços, que nem sempre pode ser repassado ao preço cobrado do cliente;
- possibilidade de reclamações trabalhistas quando o serviço é prestado nas instalações do cliente.

O ponto mais interessante a destacar com relação às dificuldades enfrentadas pelo prestador de serviços é que, quase que na totalidade, a origem não está sob seu controle direto, mas sim junto ao cliente.

## 9. SUPERAÇÃO DAS DIFICULDADES

Em vista do exposto no tópico anterior, é de se presumir que as ações para superar as dificuldades estejam prioritariamente focalizadas no cliente, como mostrado no gráfico a seguir:

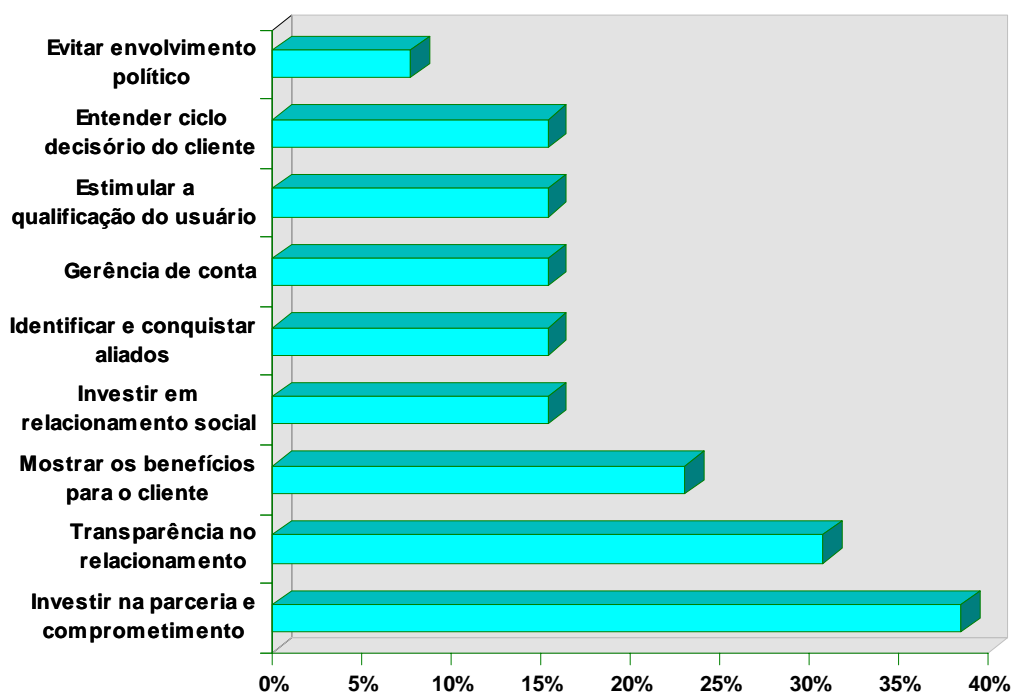


Figura 11 - Táticas para a superação das dificuldades, nas empresas da amostra

Dentre as medidas preventivas e corretivas visando superar as dificuldades, as empresas prestadoras têm atuado em várias frentes simultâneas:

- **investir no comprometimento do cliente** é a tática mais freqüente, sendo citada por 38% das empresas pesquisadas. Note-se que o comprometimento é buscado por vários caminhos.

Ao nível operacional, promovem-se desafios profissionais e projetos em parceria, que fazem com que o pessoal do cliente sinta-se co-responsável pelo trabalho.

Com o pessoal da alta administração, a abordagem é mais no sentido de mostrar-lhe o que está em jogo para que haja um senso de responsabilidade quanto às medidas a serem tomadas;

- **transparência no relacionamento** é buscada por um terço das empresas, que declaram explicitamente evitar, a qualquer custo, ocultar problemas. A transparência é vista por essas empresas como um ingrediente fundamental para a consolidação da confiança no longo prazo. Mesmo correndo riscos, preferem que o cliente esteja ciente de todos os problemas enfrentados no transcorrer do trabalho. Essa postura inclusive leva em consideração que, em muitos casos, o cliente pode contribuir ativamente para a superação dos obstáculos se tiver uma visão clara sobre o que está acontecendo;
- **mostrar para o cliente os benefícios obtidos** é uma abordagem adotada por um quarto das empresas e tem, como pano de fundo, melhorar a motivação, com prováveis reflexos em termos de maior comprometimento.

Por mais que isso possa soar como uma jogada de *marketing*, é importante fazer com que o cliente tenha uma percepção dos benefícios já alcançados, pois a tendência natural é de concentrar-se nos problemas. Mostrar para o cliente o que vem sendo conseguido contribui, inclusive, para que este sinta-se mais confortável com relação à sua própria decisão de terceirizar;

- **relacionamento social** entre a equipe própria e o pessoal do cliente é estimulado por um sexto das empresas. Com essa finalidade, promovem-se eventos como atividades esportivas, jantares de confraternização e outros, visando uma maior aproximação entre os dois lados envolvidos. Note-se que essa ação concentra-se mais ao nível operacional;

- **identificação e conquista de aliados** é o primeiro passo para buscar maior comprometimento. Um sexto das empresas mostra preocupação específica em identificar, no cliente, quem poderia ser um elemento de ligação mais disposto a colaborar e quebrar barreiras internas. Certamente, é um investimento de retorno garantido;
- **gerência de contas** é uma abordagem também utilizada por um sexto das empresas e consiste, basicamente, em ter um gerente que mantém contato permanente com o nível gerencial do cliente, buscando o compromisso da alta administração;
- **estímulo à qualificação do cliente** também foi citado por um sexto das empresas entrevistadas. A constatação dessas empresas é que grande parte da insatisfação prende-se ao fato de que o usuário não conhece bem aquilo que lhe está sendo oferecido. Nesses casos, na medida que aprenda a tirar melhor proveito dos recursos disponíveis, o usuário tende a passar da posição de crítico para a de aliado;
- **entender o ciclo decisório do cliente** é uma medida que também foi citada por um sexto das empresas entrevistadas. Essa compreensão é buscada para minimizar atritos e para procurar agilizar a tomada de decisão, evitando-se desgastes políticos;
- **evitar envolvimento político** foi citado por uma das empresas como uma forma de minimizar os problemas com o parceiro. Aparentemente, é algo mais fácil de se falar do que de fazer, pois é quase inevitável que o prestador de serviços acabe por se aliar a alguns grupos de influência dentro do cliente, até porque sua sobrevivência no longo prazo pode depender disso.

Finalizando este tópico, deve-se notar que existe alguma interdependência das diversas medidas citadas. Quase todas desaguam na busca do comprometimento.

Afinal, buscar aliados, mostrar resultados alcançados, investir em relacionamento social, manter uma gerência de contas e estímulo à qualificação do cliente são ações que, cedo ou tarde, devem resultar em maior comprometimento do cliente.

## 10. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Foi perguntado a cada entrevistado quais eram os fatores críticos de sucesso em seu negócio. Foi-lhe solicitado que citasse pelo menos três, em ordem decrescente de importância, facultando-lhe a possibilidade de mencionar tantos quantos desejasse. Como não havia nenhuma resposta induzida, o resultado foi bastante pulverizado e disperso. Entretanto, alguns fatores se repetiram várias vezes.

Na percepção dos entrevistados, os dois fatores mais importantes, citados por um terço das empresas, são:

- **qualidade** do serviço;
- **customização**, isso é, a capacidade de oferecer uma solução ajustada às particularidades do cliente dentro de um orçamento razoável;

Num segundo patamar, foram citados por um quarto das empresas:

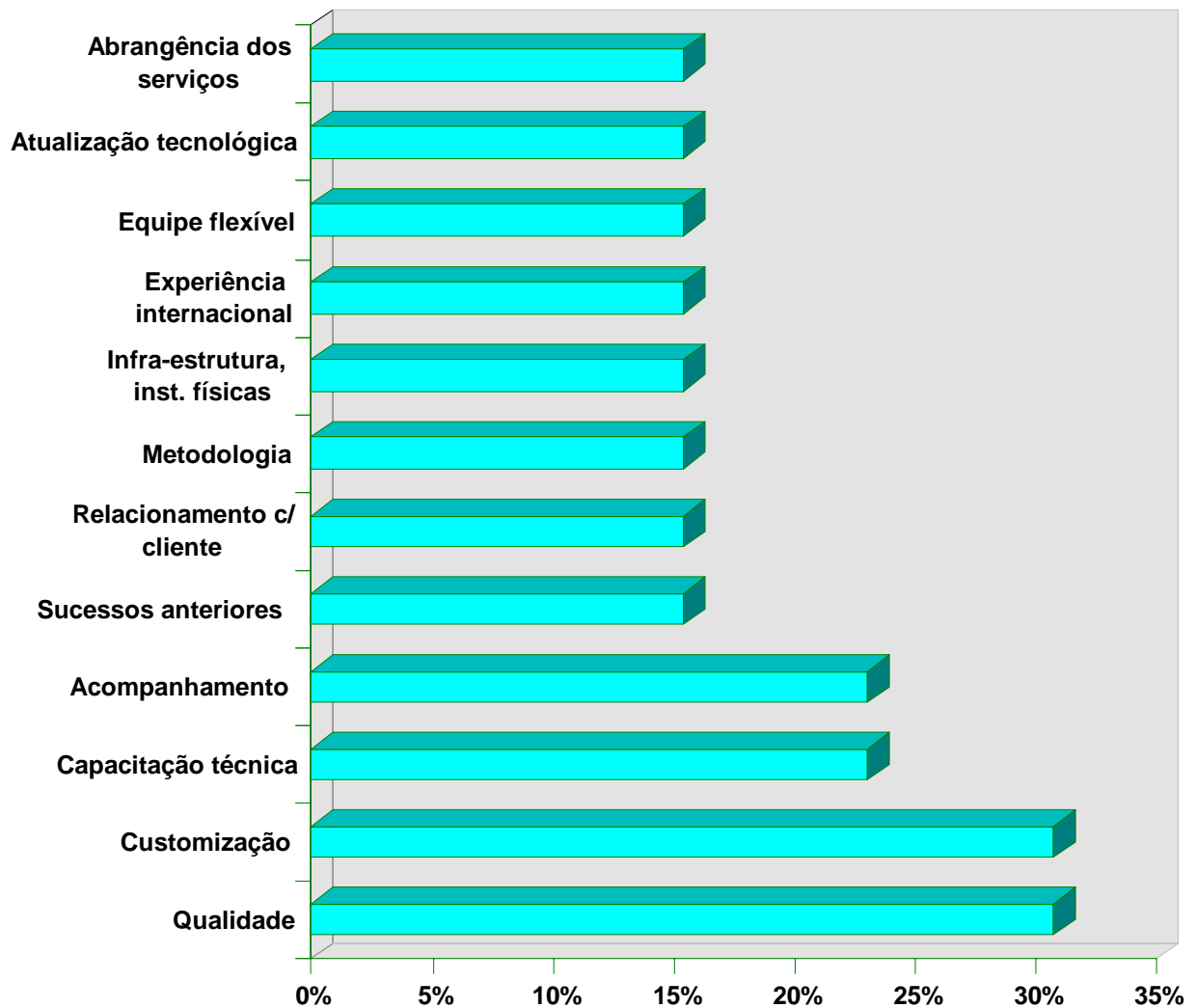
- **capacitação técnica** da equipe, com domínio da tecnologia;
- **acompanhamento**, para melhorar as condições da implementação;

Finalmente, há outros oito fatores que foram citados por um sexto das empresas:

- **abrangência dos serviços**, oferecendo-se ao cliente uma solução completa;

- **atualização tecnológica**, buscando-se empregar sempre a melhor solução disponível;
- **equipe flexível**, com conhecimentos amplos e diversificados;
- **experiência internacional**, que permite transferir experiência de outros projetos, de forma que o cliente nunca fique sem solução;
- **infra-estrutura e instalações físicas** adequadas;
- **uso de metodologias** que assegurem a consecução dos projetos;
- **relacionamento com o cliente**, buscando-se a atitude mais cordial possível;
- **sucessos anteriores**, que “fazem o nome” da empresa.

O gráfico a seguir resume as respostas anteriores:



*Figura 12 - Fatores críticos de sucesso*

Houve ainda uma série de outros oito fatores que receberam uma única menção:

- **capacidade de inovação**, transformando a tecnologia em oportunidades para o cliente;
- **capacidade de investimento**, para fazer frente à crescente complexidade da tecnologia;
- **foco em nicho mercado**, especializando-se no atendimento a um tipo específico de cliente;
- **independência tecnológica**, não vinculando o serviço a fornecedores ou plataformas tecnológicas específicas;
- **marketing agressivo**, com maciça presença na mídia especializada;
- **estabilidade do pessoal próprio**, que é contratado com registro em carteira (prática pouco comum em empresas menores) e tem maior motivação;
- **parcerias com outras empresas**, de forma a oferecer ao cliente um pacote completo de soluções com o que de melhor existe no mercado;
- **rede de telecomunicações** de grande abrangência, já em operação e disponível para oferecer aos clientes.

É interessante notar que empresas maiores, que têm uma atuação mais diversificada, tendem a colocar a abrangência como um fator crítico de sucesso. Por sua vez, empresas menores tendem a focalizar mais sua atuação.

Também é digno de nota o fato de que o relacionamento com o cliente recebeu apenas duas menções como fator crítico. Os tópicos anteriores mostram que esse é



um dos pontos mais críticos (provavelmente o mais crítico de todos), sugerindo uma provável falha de percepção.

## 11. IMPACTO DE NOVAS TECNOLOGIAS

Foi perguntado às empresas como elas viam os impactos das novas tecnologias em seus negócios.

O que mais surpreende é a forma significativamente homogênea segundo a qual o problema é percebido. Embora com palavras diferentes, todas as empresas declararam uma dualidade:

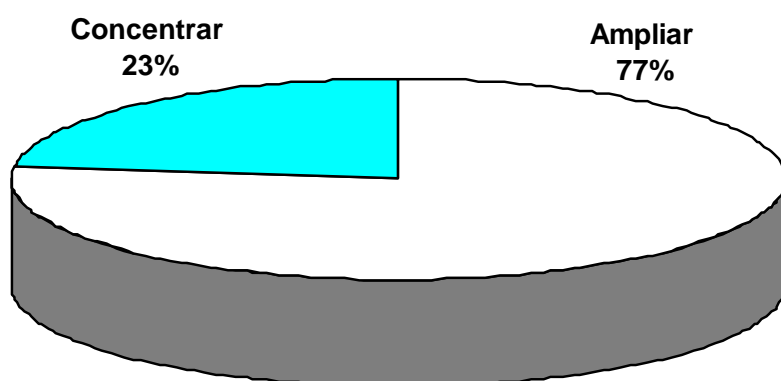
- **ameaça:** por um lado, a tecnologia representa uma ameaça permanente de se perder o compasso com a concorrência. Primeiro, há uma percepção de que o produto disponível é “perecível”. Segundo, o barateamento da tecnologia é visto como a derrubada da antiga barreira existente para os novos ingressantes, aumentando ainda mais a concorrência no setor. Terceiro, há inúmeras vertentes e nem todas vingam, de forma que é preciso avaliar constantemente quais as frentes com maiores chances de sucesso, sem errar na avaliação. Quarto, muitas vezes as mudanças tecnológicas têm obrigado essas empresas a rever suas estruturas, criando novas áreas funcionais para tratar de problemas específicos;
- **oportunidades:** por outro lado, a evolução da tecnologia tem trazido, a cada dia, novas oportunidades de negócio. Como o ritmo é frenético e a amplitude de soluções é enorme, fica difícil, para o cliente, acompanhar tudo. Dessa forma, o prestador de serviços acaba sendo uma solução cada vez mais utilizada.

É interessante lembrar que o risco de uma estratégia tecnológica malformulada pode, a médio prazo, inviabilizar o negócio do prestador de serviços. Leite [1994] lembra ainda que o cliente compartilha, involuntariamente, desse risco.

Porém, parece que a evolução tecnológica oferece mais oportunidades do que ameaças. Na medida em que o cliente geralmente não dispõe da agilidade e da capacidade de investimento necessárias para absorver todas essas mudanças, a tendência é que ele passe, cada vez mais, a utilizar serviços de terceiros.

## 12. PLANOS PARA O FUTURO: NICHOS DE ATUAÇÃO

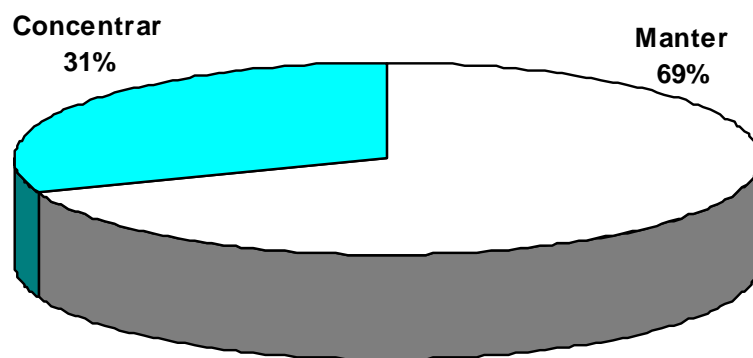
Foi perguntado o que as empresas pretendiam em termos de nichos de mercado em que atuavam, ou seja, manter, ampliar ou concentrar. O resultado, mostrado no gráfico abaixo, é uma forte tendência de ampliar o leque:



*Figura 13 - Planos para o futuro: nichos de atuação*

### 13. PLANOS PARA O FUTURO: FOCALIZAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Quanto aos planos relativos à concentração dos produtos e serviços, cerca de dois terços da amostra pretendem seguir com a situação atual, e os restantes pretendem aumentar a focalização, como mostrado na figura abaixo:

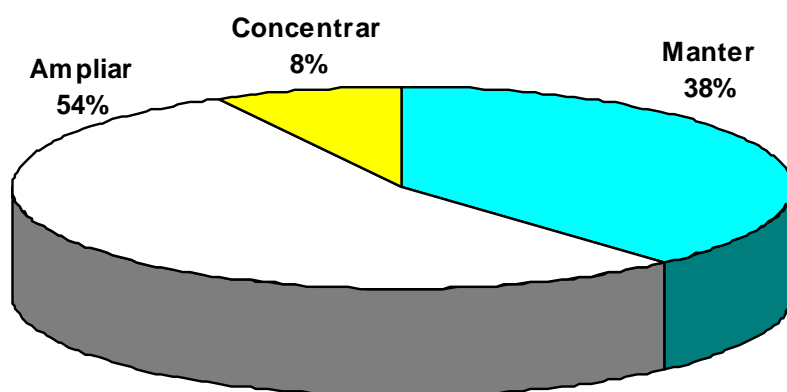


*Figura 14 - Planos para o futuro: focalização de produtos e serviços*

## 14. PLANOS PARA O FUTURO: BASE DE CLIENTES

Conforme já visto anteriormente, a maioria das empresas apresenta uma grande preocupação em ampliar sua base de clientes, reduzindo assim o risco de dependência em relação a clientes isolados.

O gráfico a seguir ilustra essa tendência, evidenciando que apenas uma empresa tem intenção de reduzir a base:



*Figura 15 - Planos para o futuro: base de clientes*

## 15. PLANOS PARA O FUTURO: TECNOLOGIA

Com relação aos planos para o futuro, esse foi o item que apresentou a maior dispersão:

- **acompanhamento do mercado:** cerca de um terço das empresas tem a preocupação de acompanhar as tendências em geral, sem ênfase em nenhum ponto específico;

- **portabilidade** é uma preocupação de um quarto das empresas, que consideram que devem buscar, para seus produtos, a maior independência possível em termos de plataformas de *hardware* e de *software*;
- **GUI** (*graphical user interface*) é algo que está nos planos de um sexto das empresas, que percebem o uso cada vez maior de interfaces gráficas;
- **show-room** é um investimento previsto por uma das empresas, com vistas a mostrar, para os clientes em potencial, quais as tecnologias disponíveis;
- **arquiteturas abertas** (que, de certa forma, contribuem para a portabilidade) estão nos planos de uma das empresas da amostra.

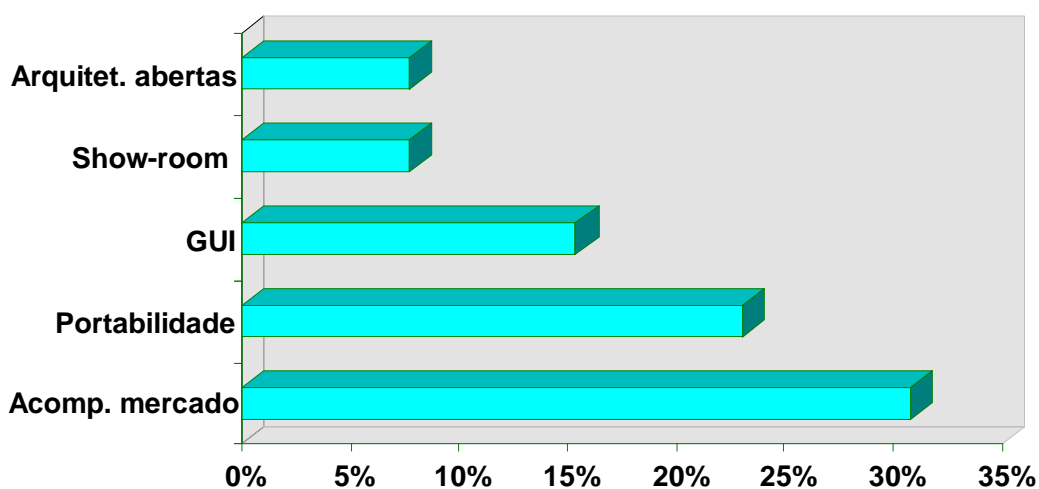


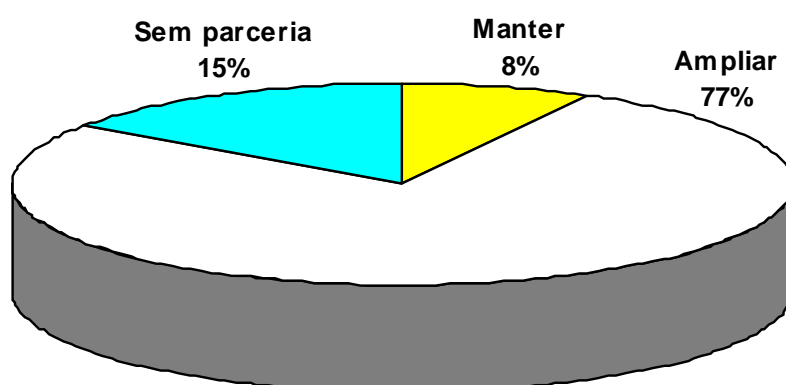
Figura 16 - Planos para o futuro: tecnologia

Vale ainda destacar que um quarto das empresas não declarou nenhum plano para o futuro com relação a tecnologia (o que, evidentemente, não implica dizer que não existam planos, mas apenas que eles não foram explicitados).

## 16. PLANOS PARA O FUTURO: POLÍTICAS QUANTO A PARCERIAS

Antes de se iniciar esta pesquisa, tinha-se a sensação de que o mercado de serviços de informática estava passando por um movimento de busca de parceiros e alianças entre empresas que até há pouco se viam como concorrentes. Por isso, foi colocada uma pergunta explícita sobre a questão das parcerias com outras empresas.

Como se pode observar na figura a seguir, nada menos que três quartos dos prestadores de serviços pretendem ampliar as relações de parcerias com outras empresas, confirmando que a tendência percebida intuitivamente de fato se observa na prática.



*Figura 17 - Planos para o futuro: políticas quanto a parcerias*

Essa forte tendência de intensificação das parcerias aparentemente se deve a uma situação em que, cada vez mais, o prestador de serviços oferece ao cliente uma solução completa, integrada, encarregando-se de buscar no mercado tudo o que se fizer necessário nesse sentido. Isso ocorre porque, com a crescente complexidade e dispersão de tecnologias, é cada vez mais difícil um único fornecedor de serviços dominá-las todas.

Dessa forma, o cliente não precisa preocupar-se com nada, visto que contrata um único parceiro e este cuida de todo processo de integração das diversas tecnologias.

Pode-se dizer que essa tendência configura um novo patamar de maturidade do mercado de serviços em informática.

## **VI. CONCLUSÕES E COMENTÁRIOS FINAIS**

A presente pesquisa confirmou importantes hipóteses e revelou novas informações sobre o crescente mercado de terceirização em informática.

Dentre as conclusões mais relevantes descritas em detalhes no capítulo anterior, destacam-se as seguintes:

1. O cliente ainda é (e provavelmente continuará sendo, pelo menos no médio prazo) a principal fonte de problemas no relacionamento de parceria. Não resta dúvida de que existem prestadores de serviços pouco profissionais, pouco competentes ou mesmo inidôneos. Mas a impressão que se tem através dessa amostra - composta de empresas totalmente acima de qualquer suspeita - é que, mesmo diante de parceiros absolutamente competentes e idôneos, existem significativos problemas de relacionamento cuja origem parece repousar mais sobre o cliente do que sobre o fornecedor de serviços.

Dentre os principais problemas, estão a resistência ao processo de terceirização, a resistência com relação a mudanças nos processos internos, o despreparo do cliente para atravessar um processo de terceirização, deficiências nas especificações do serviço esperado, pressões políticas e, finalmente, o excesso de expectativas;

2. Na superação dos problemas, o prestador de serviços canaliza grande parte de suas energias no cultivo de melhor relacionamento com o cliente, por vezes deixando em segundo plano a própria qualidade do serviço propriamente dito;
3. O acompanhamento e o relacionamento entre as partes guarda forte dose de subjetividade. O relacionamento tende a ser mais pessoal que profissional;
4. O prestador de serviços exerce maior influência na redação do contrato que definirá os termos da parceria;
5. O reajuste de preços, na maioria dos casos, não se prende a análises objetivas de custos, mas a índices predefinidos que, a rigor, não guardam nenhuma relação com a evolução dos custos.

Aparentemente, os benefícios de redução de custos e melhoria dos níveis de serviços propiciados pela evolução da tecnologia não estão sendo repassados, de forma natural, para o cliente, confirmando o problema levantado por Leite [1994];

6. O mercado de serviços em informática está-se profissionalizando, com crescente uso de mecanismos formais de controle de qualidade, acompanhamento e avaliação;
7. Observa-se uma tendência de ampliação da base de clientes, evitando-se a excessiva dependência em relação a grandes contas;
8. Há um forte movimento de formação de redes de parcerias entre prestadores de serviços, com a finalidade de se oferecer ao cliente um pacote de solução integrada, negociado junto a um único responsável encarregado de agregar e integrar as diversas tecnologias empregadas no projeto;



9. Os principais fatores críticos para o sucesso do prestador de serviços são, em ordem decrescente de importância: a qualidade do serviço, a capacidade de oferecer uma solução ajustada às particularidades do cliente, a capacitação técnica e a eficácia dos mecanismos de acompanhamento;
10. Dentre os planos para o futuro no que se refere à tecnologia, destacam-se o acompanhamento do mercado de uma forma geral, a ênfase na portabilidade dos produtos e serviços e o crescente uso de interfaces gráficas.

Vale lembrar também que este estudo confirmou grande parte dos aspectos revelados em pesquisa anterior realizada junto aos clientes (Leite [1995]).

A título de conclusão, deve-se ressaltar que, não obstante todos os problemas relacionados neste e em outros trabalhos, a perspectiva é de um crescente amadurecimento nas relações entre o cliente e o prestador de serviços de informática. Ambos os lados estão aprendendo já há algum tempo e, ao que tudo indica, estão evoluindo em direção a um relacionamento de parceria mais estável.

## VII. BIBLIOGRAFIA

- BYTE - “*Casamento bem-sucedido*” - Byte Brasil, jun./1995, págs. 80-96.
- CHAVES, Sidney - “*Terceirização das Atividades de Informática*” - Beeline, vol. 1, nº 11, dez./1992, pages 3-4.
- CHAVES, Sidney - “*Para Onde Caminha a Tecnologia da Informação*” - Beeline, vol. 3, nº 7, jul./1994, págs. 3-6.
- COOPERS & LIBRAND - “*A Terceirização nas Empresas*” - 2ª Pesquisa Coopers & Librand, São Paulo, 1992.
- CROSS, John - “*IT Outsourcing: British Petroleum’s Competitive Approach*” - Harvard Business Review, May-June 1995, pages 94-103.
- FAGUNDES, Jorge - “*O Setor de Software Sob Encomenda e as Micro e Pequenas Empresas*” - Economia & Empresa, vol. 2, nº 4, out.-dez. de 1995, págs. 60-76.
- GOLDMAN, Stanley J. - “*Creative Outsourcing*” - Datamation, July 15, 1995, page 84.
- Goldsmith, Robin F. - “*Confidently Outsourcing Software Development*” - Journal of Systems Management, April 1994, pages 12-17.
- KAY, Emily - “*Should You Outsource Your Intranet?*” - Datamation, February 1, 1996, pages 37-40.
- KEYES, Jessica - “*Infotrends - The Competitive Use of Information*” - McGraw-Hill, New York, USA, 1993.

LACITY, Mary Cecelia & Rudy HIRSCHHEIM - "*Information Systems Outsourcing*" - John Wiley & Sons, Chichester, England, 1993.

LACITY, Mary Cecelia & Rudy HIRSCHHEIM - "*The Information Systems Outsourcing Bandwagon*" - Sloan Management Review, Fall, USA, 1993, pages 73-86.

LACITY, Mary Cecelia, Leslie P. WILCOCKS & FEENY David F. - "*IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control*" - Harvard Business Review, May-June 1995, pages 84-92.

LEITE, Jaci Corrêa - "*Terceirização em Informática*" - Makron Books, São Paulo, 1994.

LEITE, Jaci Corrêa - "*Terceirização em Informática no Brasil*" - NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP/FGV, São Paulo, 1995.

McFARLAN, F. Warren & Richard L. NOLAN - "*How to Manage an IT Outsourcing Alliance*" - Sloan Management Review, Winter 95, pages 9-23.

WANG, Charles B. - "*O Novo Papel do Executivo de Informática*" - Makron Books, São Paulo, 1995.

## VIII. ANEXOS

### 1. EMPRESAS ENTREVISTADAS

1. ABC71 Soluções em Informática Ltda.  
Al. Santos, 1000 - 1º andar  
01418.100 - São Paulo - SP  
Contato: Georgette Van Swaay - Diretora de Marketing  
Fone (011) 3179-3000  
Fax (011) 885-9703
2. ADP Systems Ltda.  
R. Pedro Vicente, 232  
01109.010 - São Paulo - SP  
Contato: Luiz Henrique de Oliveira - Diretor de Marketing  
Fone (011) 225-8535  
Fax (011) 225-8385
3. Assesso Engenharia de Sistemas Ltda.  
Calçada das Margaridas, 303 - Centro Comercial de Alphaville  
06453.000 - Barueri - SP  
Contato: Akira Fukunaga - Sócio-Diretor  
Fone (011) 7295-5535  
Fax (011) 7295-7680
4. Coopers & Librand  
R. Geraldo Flausino Gomes, 33  
04575.900 - São Paulo - SP  
Contato: Belisário Murta de Castro - Sócio-Diretor  
Fone (011) 534-8459  
Fax (011) 5505-3355

- 
5. CPM Sistemas Ltda.  
Al. Araguaia, 1930 - Alphaville  
06455.000 - Barueri - SP  
Contato: Elias Alves Rocha de Queiroz - Diretor-Presidente  
Fone (011) 7296-0794  
Fax (011) 7295-1861
  
  6. Datasul S/A  
Av. Eng. Luiz Carlos Berrini, 828, 6º andar  
04571.000 - São Paulo - SP  
Contato: Francisco M. S. Moraes - Gerente de Produto  
Fone (011) 5505-5570  
Fax (011) 5505-2632
  
  7. EDS Brasil  
Av. Pres. Juscelino Kubitschek, 1830 - Torre I, 4º andar  
04543.900 - São Paulo - SP  
Contato: Ricardo G. Barnes - Gerente de Planejamento e Análise  
Fone (011) 828-4169  
Fax (011) 828-4142
  
  8. Fujitsu do Brasil Ltda.  
R. Treze de Maio, 1633, 6º andar  
01327.001 - São Paulo - SP  
Contato: Christopher Cook - Analista de Projetos  
Fone (011) 245-0871  
Fax (011) 245-0850
  
  9. GSI Serviços de Informática Ltda.  
Rua Tutóia, 1157, TU-10  
04007.900 - São Paulo - SP  
Contato: Dário José Noronha - Diretor Executivo  
Fone (011) 886-2013  
Fax (011) 886-5523

- 
10. MTDhouse Systems Ltda.  
Rua México, 3 - 10º andar  
20031.144 - Rio de Janeiro - RJ  
Contato: Mauro Ferreira Franco - Sócio-Diretor  
Fone (021) 533-3958  
Fax (021) 262-8581
  
  11. Origin C & P Ltda.  
Av. Maria Coelho Aguiar, 215 - Bloco A, 7º andar  
05804.900 - São Paulo - SP  
Contato: João Carlos Leiva - Vice-Presidente  
Fone (011) 3741-4249  
Fax (011) 3741-4193
  
  12. Proceda Tecnologia S/A  
Av. Maria Coelho Aguiar, 215 - Bloco E, 7º andar  
05804.900 - São Paulo - SP  
Contato: Luciano H. Lampi - Diretor Executivo de Operações  
Fone (011) 801-1885
  
  13. RM Sistemas Ltda.  
Av. Eng. Luiz Carlos Berrini, 936, 10º andar  
04571.010 - São Paulo - SP  
Contato: Paulo M. C. Magalhães - Gerente Regional SP  
Fone (011) 5505-2511  
Fax (011) 5505-3229

## 2. ROTEIRO PARA ENTREVISTA



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS



Escola de Administração de  
Empresas de São Paulo

### Terceirização em informática no Brasil (a ótica do prestador de serviços)

*Este roteiro serve apenas como orientação e não deve ser considerado como uma restrição de qualquer natureza. O entrevistado deve ser claramente informado que ele deve sentir-se à vontade para fazer toda e qualquer colocação não prevista neste roteiro. Quando relevantes para esta pesquisa, as mesmas devem ser anotadas no verso ou em folha à parte.*

#### 1. Caracterização da empresa:

Empresa: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_ DDD/fone: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ ramal \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_ UF: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Tipo de empresa: ( ) S/A com ações negociadas em bolsa  
( ) S/A sem ações negociadas em bolsa  
privado  
( ) Limitada  
( ) Outros: \_\_\_\_\_

Capital predominante: ( ) Estrangeiro  
( ) Nacional  
( ) Estatal

• principais nichos de atuação: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

• principais produtos e respectiva participação na receita operacional: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

• principais clientes (no Brasil e no exterior, quando for o caso) e sua participação no faturamento total: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---



---



---



---

- principais concorrentes (no Brasil e no exterior, quando for o caso) e respectivo tamanho em relação ao entrevistado: \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---

**2. Evolução recente** (melhor estimativa disponível):

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Faturamento / rec. bruta <i>worldwide</i>						
Qtde. empregados <i>worldwide</i>						
Consultores associados <i>worldwide</i>						
Quantidade de clientes <i>worldwide</i>						
Faturamento / rec. bruta no Brasil						
Qtde. empregados no Brasil						
Consultores associados no Brasil						
Quantidade de clientes no Brasil						

- 3.** Qual a sistemática mais freqüentemente empregada para estabelecer as relações bilaterais de parceria (ex.: contratos predefinidos pelo prestador de serviços, contrato predefinido pelo cliente, aproximações informais sucessivas, etc.)?

---



---



---



---



---

- 4.** Qual o procedimento mais usual para estabelecer novos termos (preço e nível de serviço) quando da renovação de contratos (índices predefinidos, planilha de



custos, etc.)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Quais são os mecanismos de acompanhamento mais usuais (relatórios periódicos, relatórios de exceção, reuniões sistemáticas com o cliente, etc.)?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Como se faz, normalmente, o controle de qualidade dos serviços prestados?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



10. Como está sendo visto, pelo prestador de serviços, o impacto de novas tecnologias de um modo geral, em termos de seus produtos, concorrência, etc.?

---

---

---

---

---

---

11. Quais os planos para o futuro, no que se refere a:

• nichos de atuação: \_\_\_\_\_

---

---

---

• focalização de produtos e serviços prestados: \_\_\_\_\_

---

---

---

• concentração/dispersão de clientes: \_\_\_\_\_

---

---

---

• tecnologia: \_\_\_\_\_

---

---

---

• política de parcerias com credenciados/associados: \_\_\_\_\_

---

---

---



### 3. CARTA DE APRESENTAÇÃO



Escola de Administração de  
Empresas de São Paulo

São Paulo, novembro de 1995

**EMPRESA**

A/c **RESPONSÁVEL**

**CARGO**

Prezado/a **PRENOME**,

Conforme já conversamos por telefone, apresento-lhe o Sr. **Manoel dos Santos da Silva**, aluno do CEAG - Curso de Especialização em Administração para Graduados, da EAESP/FGV, o qual está atuando, sob minha coordenação, na pesquisa sobre a **terceirização em informática no Brasil**, do ponto de vista do prestador de serviços.

Trata-se de um trabalho acadêmico, independente, que está sendo conduzido sob patrocínio do NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP. Essa pesquisa complementa um outro levantamento, feito em 1995, junto a mais de uma centena de usuários, do qual estou entregando-lhe uma cópia.

Gostaria de deixar claro que todas as informações aqui prestadas serão consideradas como estritamente confidenciais e, como tal, mantidas sob sigilo. Só serão divulgadas análises agregadas, sem qualquer possibilidade de identificação de respostas individuais. Qualquer menção explícita será feita somente a pedido do próprio entrevistado.

Quando da conclusão deste trabalho, todos os participantes receberão uma cópia do estudo.

Agradeço por sua colaboração, frisando minha convicção de que a aproximação entre empresa e escola é, seguramente, o caminho mais curto para a construção de um país melhor para todos nós.

Cordialmente,

*Prof. Jaci Corrêa Leite*  
Fones 225-2253 e 988-3263

#### 4. CARTA DE AGRADECIMENTO



Escola de Administração de  
Empresas de São Paulo

São Paulo, setembro de 1996

**EMPRESA**

A/c **RESPONSÁVEL**

**CARGO**

Prezado/a **PRENOME**,

Em nome da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, quero agradecer por sua participação na pesquisa sobre **Terceirização em Informática no Brasil: A Ótica do Prestador de Serviços**.

Este trabalho foi conduzido através do CIA - Centro de Informática Aplicada da EAESP/FGV e contou com o apoio do NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações da mencionada Escola.

Conforme havia proposto em minha correspondência anterior, estou enviando, anexo, o relatório final com a análise das respostas obtidas. Creio que serão de seu especial interesse os capítulos 4, 5 e 6.

Mais uma vez desejo destacar que as informações fornecidas foram mantidas sob sigilo e receberam tratamento estritamente confidencial. Sua eventual participação futura em outros projetos desta Escola terá sempre assegurada essa mesma condição.

Caso seja de seu interesse aprofundar a análise, ou se simplesmente desejar dirimir alguma dúvida, sinta-se totalmente à vontade para procurar-me, por fax, telefone ou pessoalmente. Terei prazer em retribuir sua gentileza e estarei sempre aberto a qualquer comentário, crítica ou sugestão.

Ainda uma vez mais agradeço por sua colaboração. Gostaria de frisar que sua participação certamente contribuirá para o aperfeiçoamento das práticas gerenciais, ajudando-nos a construir um país melhor para todos.

Cordialmente,

*Prof. Jaci Corrêa Leite*