

Terceirização

Evolução Histórica

A terceirização (outsourcing em inglês) não é uma idéia nova. O conceito de transferir para fora da empresa parte de seu processo produtivo se consolidou durante a Segunda Guerra Mundial, quando as indústrias de armamento passaram a buscar parceiros externos para aumentar sua capacidade de produção. Até então, as empresas viam como uma grande virtude a verticalização do sistema de produção, ou seja, a incorporação de outras etapas de um mesmo processo de fabricação.

A maioria das organizações fazia praticamente tudo dentro de casa. Quanto menos dependesse de terceiros, melhor. De certa maneira, não era um posicionamento errado já que as comunicações eram complicadas. Além disso, não havia muitas garantias contratuais no relacionamento com terceiros.

Os tempos mudaram e a idéia de dividir entre vários fornecedores a responsabilidade pelas diferentes fases de uma operação acabou se tornando uma realidade para muitas empresas, que passaram a terceirizar diferentes áreas da companhia.

No entanto, é preciso lembrar que a terceirização não é meramente uma subcontratação. Tem características diferentes: métricas de aferição contratual, exigências de qualidade e parâmetros de preços. Com isso, as empresas passaram a perceber que, mesmo na área de tecnologia, havia funções mais longe do coração do seu negócio (o chamado core business) que também podiam ser terceirizadas.

São funções periféricas ao centro da atividade principal da empresa, por exemplo, a operação da infra-estrutura de tecnologia, a parte de suporte técnico, a manutenção dos computadores, etc. Diante das transformações no mundo da tecnologia, foi o puldogato: ter um prestador de serviços que entende e vive como ninguém as mudanças do cenário da informática e das telecomunicações pode significar, certamente, alguma vantagem em termos de competitividade.

Birôs de processamento de dados

No Brasil, a terceirização, entendida como a tendência de transferir para terceiros as atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa, começou a ganhar corpo há mais de 30 anos. Na área de Tecnologia da Informação (TI), na verdade, está presente desde os tempos do reinado do mainframe (grandes computadores) e da "reserva de mercado" para o setor de informática, estabelecida durante o regime militar, instaurado em 1964. A idéia dos governantes da época era limitar drasticamente a competição estrangeira no setor como forma de promover o desenvolvimento econômico e tecnológico da nascente indústria de TI nacional.

Nos anos 60 e 70, o acesso aos mainframes, portanto, era extremamente contido. Os fabricantes brasileiros não tinham escala para fabricação e os custos de produção eram elevadíssimos. Para adquirir os grandes equipamentos para processamento de dados, as empresas instaladas no país precisavam da aprovação do governo para importar. Resultado: dificuldades de acesso à tecnologia avançada e automação interna de atividades

administrativas longe do alcance de muitas empresas.

Esse cenário propiciou a primeira grande onda de terceirização no Brasil. Surgiram os chamados "birôs de informática", que passaram a fornecer serviços terceirizados de TI. Foi o que deu escala e justificou a importação dos computadores de grande porte fabricados pela IBM, a então Burroughs (hoje Unisys), Hitachi e Fujitsu, entre outras.

Os birôs de serviços eram empresas que tinham infra-estrutura capaz de importar e oferecer tecnologia para processamento de dados. Nas décadas de 70 e 80, eles foram importantes para reduzir os elevados custos que as empresas tinham para construir centros de processamento de dados próprios.

Um dos primeiros serviços de terceirização criado no país aconteceu na área de recursos humanos, com o processamento da folha de pagamentos e benefícios. Milhões de trabalhadores passaram a receber seus demonstrativos de pagamentos processados pelos birôs, com qualidade e no prazo.

Os processos de reengenharia dos CPDs (Centros de Processamento de Dados) centralizados

Dois acontecimentos foram fundamentais para facilitar o acesso das pequenas e médias empresas à informática no Brasil: a abertura do mercado às importações de equipamentos de tecnologia (com o conseqüente fim da "reserva de mercado") e a chegada dos microcomputadores.

Foi grande a mudança ocorrida a partir de 1975. Começaram a proliferar empresas desenvolvedoras de software e aplicativos para atender a microinformática. Surgiram nas universidades os cursos voltados para computação, análise de sistemas, processamento de informações.

A tecnologia disponível já permitia que as empresas de vários segmentos, industriais, comerciais e financeiras, investissem na criação de seus CPDs – Centros de Processamento de Dados próprios, com custos menores. O modelo foi amplamente utilizado pela maioria das empresas. Com a concorrência, e a falta de especialização, muitos birôs de processamento, inclusive, desapareceram. Só conseguiram sobreviver aqueles focados em determinados tipos de serviços e que mantiveram a competitividade.

A tecnologia evoluía, é certo, mas isso por si só não bastava. Nos anos 80, as grandes empresas cresceram de forma desordenada por meio da diversificação para novos negócios. Criaram estruturas gigantescas para competir numa era em que a velocidade e a flexibilidade são dois requisitos-chave. Muitas delas começaram a compreender que a solução de seus problemas – melhoria de qualidade de seus produtos e mais competitividade, por exemplo – não estava apenas na tecnologia. Era preciso a conjunção de três elementos – tecnologia, processo e organização.

Foi o ponto de partida para a reengenharia dos processos, a revisão das organizações. As perguntas que os empresários se faziam eram: devo fazer em casa ou devo comprar fora? Preciso operar a organização dos meus processos ou contratar quem faça isso para minha empresa e, assim, me concentrar no meu negócio? Para propiciar mais eficácia e revisão de custos, surgiu a reengenharia dos processos. Moldou-se um cenário de transformação de processos. Amadureceu o conceito de que para conquistar eficácia da organização era preciso terceirizar, buscar centros compartilhados, construir uma organização que

executasse os processos. A empresa já não precisava se dedicar a fazer tudo.

Migração para fora das organizações

Cada vez mais, as empresas dirigem seu foco para o chamado core competence, deixando as determinadas atividades para quem as faz melhor, mais rápido e mais barato. Formas não só ágeis e seguras, como também diversificadas, têm viabilizado, extraordinariamente, a utilização de sistemas de gestão de informação na administração dos negócios. São sistemas orientados a gerenciar processos que ultrapassam as quatro paredes de uma organização.

O conceito de mundo virtual nos negócios se tornou algo mais do que viável com as novas tecnologias da comunicação, especialmente a Internet e a banda larga. A interação entre dois processos de gestão pode ser feita de qualquer lugar, com toda a segurança, facilidade e agilidade. Pessoas ou empresas estão prontas para executar suas atividades independentemente de onde estão ou de qualquer fuso horário. Isso motiva novas atitudes das empresas.

A percepção é de que existem fora de casa alternativas e possibilidades para aquisição de soluções melhores e a preços mais atraentes do que as desenvolvidas internamente. Um exemplo: a Cecrisa, de Criciúma (SC), fabricante e exportador de revestimentos cerâmicos, montou um departamento de informática com apenas quatro profissionais. Mas, ainda assim, opera um sistema de vendas por meio de laptops, que se integra aos sistemas de estoques, pedidos e cobrança, e interliga centenas de funcionários via correio eletrônico.

Mudança de foco: da substituição de mão-de-obra aos ambientes de alta tecnologia

Os avanços tecnológicos também mudaram o foco da terceirização. Não se trata mais, simplesmente, da substituição da mão-de-obra das empresas pelos profissionais dos fornecedores de serviços. Esse tipo de procedimento, visto por muitos como uma "terceirização burra", não proporciona os ganhos que as empresas esperam obter. Ganhos de especialização e escala, por exemplo. Ou ainda a otimização dos processos das organizações.

Para além da terceirização da mão-de-obra, o que se busca hoje é uma terceirização inteligente que possibilite a transformação dos processos internos. As empresas estão cientes da necessidade de se desvencilhar da gestão de processos, entregando-a para terceiros. Com isso, podem se concentrar na gestão de negócios. Não se procuram mais os "birôs de informática".

A busca atual é por empresas altamente especializadas que ofereçam a terceirização completa dos processos internos. A maior preocupação é adotar soluções altamente sofisticadas, que substituam de pessoas a estruturas tecnológicas complexas. É isso que faz com que o mercado de serviços, a terceirização de TI, seja uma das atividades que mais cresce no mundo.

Elementos de Motivação

Os estímulos das empresas para alcançar as melhores práticas de uso dos recursos de TI - e

assim ganhar mais competitividade para enfrentar a árdua concorrência – vão da diminuição dos custos ao alinhamento da tecnologia aos processos de negócios. Além da manutenção de equipes para os sistemas, customizações e help desk, os custos de hardware, como ativos da empresa, começam a incomodar o cliente que utiliza plataformas. Os elevados contratos de manutenção e a obrigatoriedade de renovação sempre com o mesmo fornecedor, em função da utilização de sistemas operacionais e outros acessórios "obrigatórios", fizeram com que muitos clientes avaliassem a possibilidade de reduzir custos por meio de outsourcing. Por sua vez, os outsourcers cada vez mais elegem a plataforma Intel como padrão, devido à facilidade de contratação de mão-de-obra, possibilidade de escolha de fornecedores (tanto de hardware como de software) e sistema operacional. Estudos realizados pelos professores Amélia de Lima Guedes e Renato da Veiga Guadagnin, em "A Gestão de Projetos com Aprimoramento da Terceirização", apontam para uma economia de 15% a 40%, principalmente pela economia de escala, assim como pela melhoria de qualidade de mão-de-obra e demais recursos. Para o jornalista e consultor Nicholas Carr, autor do polêmico artigo "IT Doesn't Matter", o controle de custos e o gerenciamento de riscos são mais importantes que investimentos e inovação. A formulação encontra eco no meio empresarial. Uma pesquisa realizada pelo Yankee Group – com 504 empresas nacionais – mostra que a redução de custos foi apontada por 63% das companhias como a principal justificativa para terceirizar as operações de TI. Tudo isso é um estímulo e tanto para a atual corrida à terceirização.

Baixos Custos

A pressão por custos mais baixos é inevitável e urgente, mas não justifica uma aventura. Antes de tudo, para alcançar as melhores práticas de utilização dos seus recursos, é preciso conhecer bem a própria empresa.

Collen M. Young, vice-presidente e diretora de pesquisas do Instituto Gartner, especialista em arquitetura empresarial, tem um bom ensinamento: a estratégia é fazer só o que a empresa sabe fazer melhor. E é isso o que está tornando atraente o movimento de terceirização e o desenvolvimento de ambientes de múltiplos recursos.

Para isso, as empresas devem primeiro comparar os custos do que faz internamente com os do mercado. O hosting de aplicações, por exemplo – se a empresa prevê um desembolso anual de cerca de US\$ 815 mil e no mercado esse custo está estimado em US\$ 734 mil, fazer internamente não é a maneira mais competitiva. O ideal, portanto, é terceirizar o hosting de aplicações. Quer dizer, é preciso definir bem quais os projetos que devem ser terceirizados. Assim, se o processo de terceirização for bem conduzido, ao final dessa penosa travessia a economia de custos estará lá.

Mudanças internas e externas

Uma pressão que também se torna cada vez mais constante nas organizações brasileiras é a redução do tempo de atendimento ao usuário. Muda efetivamente o foco dos CIOs/CTOs, que se vêem agora totalmente envolvidos com os negócios principais da companhia, tendo mais tempo e possibilidade de dedicação à criação de soluções cada vez mais refinadas e pensadas para aumentar a produtividade e lucratividade. Além da vantagem de ter um ou vários fornecedores que estabelece prazos, cronogramas e custos, facilitando sobremaneira a vida desses executivos.

Hoje, diminuir o tempo de entrega de uma aplicação é um desafio para os funcionários da área de TI. Metas são estabelecidas. Quebrar prazos resulta em premiações internas. Quanto antes uma solução é otimizada e chega ao usuário final, maior será a produtividade do departamento. Nesse desafio, a escolha fica entre o desenvolvimento interno e a compra de uma solução de mercado. As empresas precisam de respostas rápidas e mais flexibilidade para enfrentar a forte concorrência.

A competitividade é cada vez mais feroz. A abertura do mercado aos competidores internacionais e a globalização da economia aumentaram os riscos de perda de espaço. O fenômeno do empreendedorismo, com o surgimento de empresas cada vez mais eficazes, sem vícios, mais competitivas, exacerbou a competição e leva organizações tradicionais a enxugar suas operações, em especial em áreas não centrais, como o setor de tecnologia da informação. Por isso, muitas delas preferem entregar parte de suas operações de TI a provedores externos e buscam se concentrar na inteligência de negócio.

Atualização e independência tecnológica

A tecnologia da informação está mudando numa velocidade tão grande que torna a atualização e a independência tecnológica algo inalcançável para a maioria das empresas. Mas com a liberação de softwares globais, como os bancos de dados Oracle, inclusive nas configurações em grid e cluster e as soluções SAP R/3 para as plataformas Intel (tanto em 32 como em 64 bits, Windows e Linux), o mercado já se sente confortável para executar aplicativos críticos baseados nessas plataformas.

Os benefícios da independência tecnológica podem e devem ser analisados sob vários ângulos para se avaliar os benefícios. Um exemplo típico é a expansão. A plataforma aberta proposta pela arquitetura baseada nos Processador Intel® Xeon™ – e Itanium® 2 para servidores permite múltipla escolha de fornecedores, trazendo ampla margem de segurança e escolha ao cliente, seja ele o usuário final ou o responsável pela hospedagem do sistema ou mesmo pela operação como um todo.

Uma empresa que não tem como core business a especialização tecnológica dificilmente está em condições de responder aos grandes desafios atuais: a manutenção e evolução das tecnologias relacionadas com os seus ambientes de negócios. Em muitos casos, a ausência de soluções de segurança, novas tecnologias de Internet e a falta de atualização dos sistemas e aplicativos podem significar grandes prejuízos.

Não se trata de uma preocupação apenas de pequenas e médias empresas. Grandes corporações, como a Volkswagen do Brasil, também correm em busca do socorro externo. Para produzir o Volks Fox, na fábrica de São José dos Pinhais, no Paraná, a multinacional se apressou em atualizar com um provedor terceirizado todo o seu sistema de controle de produção de veículos, ampliando sua rede de dados e voz e incluindo o aprimoramento (upgrade) de recursos de hardware, software e infra-estrutura de telecomunicações.

Agilidade, versatilidade e especialização são requisitos cada vez mais importantes em um mercado competitivo. E nesse cenário é fundamental buscar um parceiro de fornecimento de soluções de alto valor agregado que possibilite o desenvolvimento de soluções customizadas e adaptadas às reais necessidades dos negócios. O custo é, também, um elemento importante na decisão de terceirizar. Um sistema de ERP (Enterprise Resources Planning), por exemplo, tem um custo elevado de propriedade e de atualização, e a empresa precisa

fazer manutenção permanente. Mas ela pode gastar bem menos – e ter resultados melhores – se contratar um fornecedor especializado.

Alinhamento da tecnologia com os negócios

Com a oferta de serviços terceirizados – chegando às operações críticas das empresas –, fica claro que a opção tecnológica, mais do que nunca, é fator decisivo para a rentabilidade e viabilidade econômica. A escolha de arquiteturas abertas, com amplitude de fornecedores e liberdade de escolha de sistemas operacionais, pode mostrar-se a opção-padrão para esse tipo de operação. Com arquiteturas como as baseadas nos Processadores Intel®, o provedor de serviços e soluções fica livre para complementar, ampliar ou montar uma solução sem ter que obrigatoriamente comprometer-se com um único fornecedor.

Não fossem todos os argumentos já explicitados – redução de custos, pressões internas e externas, atualização e independência tecnológica –, as empresas têm mais uma forte razão para adotar a terceirização: a possibilidade de concentrar seus talentos internos no negócio, e não mais na gerência de TI. É compreensível. As empresas hoje querem ter estruturas tecnológicas mais voltadas para aquilo que gera valor. O fundamental é o foco. A tecnologia causa muito ruído, é uma coisa complexa. As empresas perdem muito tempo com esses processos, se desgastam sem necessidade.

Dados da IBM Brasil indicam que os CIOs (Chief Executive Officers) gastam normalmente perto de 70% de seu tempo com funções operacionais e apenas 20 a 30% com funções estratégicas. A situação muda de figura, quando as empresas assinam contratos de terceirização. Desde que os provedores de serviços consigam oferecer uma alternativa concreta e que garantam um nível de serviço estável e de baixo custo, as empresas não precisam mais se preocupar em ter enormes infra-estruturas de tecnologias para gerenciar. É verdade que, no início da terceirização, chega a ocorrer certa sobrecarga de trabalho (afinal, os executivos que dirigem as áreas de TI têm de participar das negociações dos contratos, da gestão da fase de transição, etc.). Mas quando a situação se estabiliza e o projeto de terceirização se desenvolve por si só, o tempo dos executivos dedicados a funções estratégicas passa a ser bem maior. O perfil de uso do tempo do CIO que tem terceirização é muito melhor do que aquele que não tem.

Dez razões para uma empresa terceirizar

Reduz e controla os custos operacionais.

Melhora o foco nos negócios.

Ganha acesso a capacidades avançadas.

Libera recursos internos para outras atividades.

Recursos deixam de estar disponíveis internamente.

Acelera os benefícios da reengenharia.

Funções difíceis de gerenciar ou fora do controle.

Torna disponíveis fundos de capital.

Compartilha riscos.

Infusão de dinheiro.

Modelos de Operação

A escolha de uma modalidade de serviço é determinada em função dos custos, do ambiente tecnológico e das necessidades da empresa.

Mas a prestação de serviços de terceirização pode se diferenciar em função do ambiente, ou seja, se ele é compartilhado ou exclusivo. Um provedor de Internet é um bom exemplo de ambiente altamente compartilhado. Da mesma forma, inclui-se como serviço de terceirização uma consultoria direcionada a um cliente específico, com alto grau de ênfase no negócio, realizado no ambiente e com uso reduzido de tecnologia. Os modelos de operação variam muito em função dos custos, da necessidade e porte dos clientes aos quais os serviços serão ofertados.

Partindo dos pequenos ASPs (Application Service Providers), que podem fornecer soluções às pequenas e médias empresas pela Internet e chegando a grandes outsourcers ligados a, ou parte integrante de, corporações fornecedoras de hardware, como IBM e HP, o mercado de terceirização de serviços já está maduro e pode, efetivamente, assumir e dirigir a operação de praticamente todos os sistemas de empresas de, virtualmente, todos os portes. É claro que a palavra custo é fator preponderante na escolha entre terceirizar ou não processos e sistemas. Certamente, as melhores práticas serão aplicadas intensivamente pelos outsourcers, até mesmo com vistas à maior rentabilidade de seus negócios, que agora passa a estar associada à satisfação do cliente.

A seguir, alguns dos modelos de terceirização mais simples utilizados no Brasil:

Gerenciamento remoto dos sistemas (remote management): no centro de gerenciamento do outsourcer, os sistemas da empresa são monitorados por meio de software de última geração, de forma corretiva e preventiva, 24 horas por dia, 7 dias por semana.

Hospedagem de sistemas no local (hosting e co-location): a empresa não precisa comprar equipamentos e aplicativos.

Suporte técnico no local (field service): assistência técnica especializada, responsável por todo o suporte dos sistemas.

Centro de atendimento aos usuários (help desk) via software: registro, análise e solução de todas as dúvidas e problemas relativos ao ambiente de TI da empresa.

Terceirização parcial e complementação com atividades internas

Quando determinado sistema ou processo é considerado diferencial competitivo ou clara vantagem de determinado negócio, pode-se optar por mantê-lo "dentro de casa". É uma opção válida à medida que as melhores práticas de gerenciamento sejam respeitadas e fielmente aplicadas a essa administração. Em muitos segmentos de atividade econômica, a tendência é a terceirização parcial, ou hosting de aplicativos, de uma aplicação pontual, não de todo o ambiente de TI. Em vez de comprar hardware e software de maneira tradicional, as pequenas e médias empresas, por exemplo, estão optando pela terceirização parcial.

O modelo é simples: o prestador de serviços assume e opera uma parte da estrutura de TI e telecomunicações do cliente. O fornecedor se responsabiliza pela alocação de tarefas, prazos, qualidade, metodologia, processo de trabalho e solução de parte do ambiente tecnológico da empresa. A idéia é terceirizar apenas a área onde é possível diminuir as

despesas com infra-estrutura de TI, suprir as necessidades de atualização tecnológica e melhorar o atendimento aos usuários internos. Essa foi a atitude da Cargill, por exemplo, uma das principais empresas do setor de agronegócios, que passou para a HP a responsabilidade dos serviços de impressão de documentos, mantendo a gestão da atividade.

Terceirização total

Fatores desconsiderados até bem pouco tempo – como o ciclo de troca de desktops e/ou notebooks – tornam-se diferenciais competitivos tanto para a satisfação do cliente como pela performance econômico-financeira da operação. Considerar, por exemplo, que a utilização de um PC (por 3 anos ou mais) pode trazer retorno ou economia é uma visão infundada. Na verdade, requisitos de segurança, performance, disponibilidade e confiabilidade mostram-se muito mais importantes no cenário competitivo atual do que a pequena economia financeira que se obtém prolongando a vida desses equipamentos, pois isso implica riscos desnecessários de segurança, confiabilidade e disponibilidade.

Uma forte tendência, portanto, é transferir para fornecedores muitas funções de TI ou até mesmo todas elas. Na terceirização completa do ambiente, o fornecedor assume toda a área de TI de uma empresa, incluindo pessoas, equipamentos, atividades, responsabilidades, expansões, manutenções, etc. Isto pode abranger help desk (suporte a hardware e software), inventário (gestão de ativos e gestão de mudanças) e suporte especializado, dentro do conceito de SLM (Service Level Management), para proporcionar a gestão de diferentes níveis de serviços, especialmente em empresas que chegam a ter até 40 diferentes grupos de fornecedores.

Pode, ainda, incluir a homologação e padronização de novas tecnologias, além de projetos complexos, como a implementação de um ERP (Enterprise Resources Planning) ou mesmo a operação de toda a infra-estrutura de TI de uma grande corporação.

Veja o exemplo da Embratel. Para reduzir seus custos, a principal operadora de telecomunicações do país decidiu transferir para a IBM a operação do seu Centro de Processamento de Dados e sua rede interna de comunicação, sob um contrato de R\$ 1 bilhão.

A Fiat relata uma experiência mais radical. Não buscou apenas um parceiro para fazer a terceirização total de sua área de informática – arranjou um sócio. A empresa montou uma joint venture com a IBM, a Global Value, que absorveu as operações da ITS e a GSA, ambas empresas da Fiat que prestavam parte dos serviços de tecnologia para a montadora. Em vez de pensar na atualização do parque de informática e nas questões operacionais, os profissionais que ficaram na área de TI da Fiat agora se concentram nas atividades relacionadas aos negócios.

Fornecedor exclusivo ou pulverização com vários provedores

Em termos de arquitetura, a possibilidade de optar – a qualquer momento – é realmente o que importa nessa discussão. Novamente, utilizando as arquiteturas abertas, o usuário pode ligar-se por escolha – e não por necessidade – a um fornecedor único, que entregue a ele serviços de qualidade para determinados tipos de projetos. Ou optar por múltiplos fornecedores em que essa característica prove ser uma vantagem. Veja o exemplo do Unibanco, que concentra os serviços de manutenção de microinformática, telefonia e ATMS – para suas agências do Brasil – nas mãos apenas de 3 fornecedores: Unisys, IBM e Procomp.

Há vantagens irrefutáveis nesse tipo de procedimento. Além de negociar contratos para volumes maiores e conseguir redução de preço, um dos benefícios alcançados pela concentração de serviços de terceirização nas mãos de poucos parceiros comerciais é a otimização dos processos – o que também implica redução de gastos.

Bradesco também dá exemplo de concentração e vem reduzindo significativamente o número de fornecedores. Os benefícios desse processo são fáceis de mensurar. A gestão fica mais fácil – e mais barata – e melhora a manutenção dos equipamentos. É uma questão de maior valor agregado: o usuário liga para um só provedor, que faz o atendimento para todas as áreas da empresa.

Algumas empresas preferem pulverizar a gestão de TI entre vários provedores. Isso ocorre muito com a contratação de mão-de-obra especializada para o ambiente de TI, geralmente dividida em vários contratos, no esquema bore shop. Muitas vezes esse procedimento pode resultar em problemas, como desenvolvimento de aplicações que não se comunicam entre si ou relativos à manutenção, competência, treinamento, capacitação e até dificuldades nos processos dentro do ambiente de TI. É muito comum uma empresa adotar o serviço de um provedor, para fazer o gerenciamento de todos os outros prestadores de serviços. Com isso, pode detectar falha de algum prestador e cobrar a indisponibilidade do serviço.

Vantagens e Benefícios da Terceirização

O que as empresas mais procuram é redução de custos, certamente, mas a maioria pretende também diminuir os investimentos exigidos para acompanhar a evolução tecnológica.

O ROI – retorno sobre o investimento –, ou seja, a renda que um investimento proporciona em determinado período de tempo, é a principal vantagem apontada pelas empresas que adotam os serviços de terceirização. É a maneira mais fácil de mostrar a verdadeira transformação que ocorre num processo de terceirização – a mudança de custos fixos elevados para custos variáveis baixos.

Os provedores de serviços sabem fazer isso. Eles dispõem de ferramentas de prova, propostas de valor, formas de levantar dados da situação do cliente com base em informações fornecidas por eles mesmos, – que levam os usuários dos serviços a se sentirem mais seguros e confortáveis nos projetos que adotam.

O TCO – Total Cost of Ownership – desenvolvido pelo Instituto Gartner, é uma das metodologias mais conhecidas no mundo. Praticamente se tornou sinônimo de medição. O termo inclusive chega a ser usado indevidamente em algumas ocasiões. Com muita frequência, as pessoas dizem que o TCO de determinado ativo foi de tal valor, quando na verdade utilizaram a metodologia do Instituto Gartner para a referida medição. Inicialmente a metodologia foi desenvolvida para medir apenas os custos relativos aos PCs. Depois, o conceito amadureceu, sendo expandido para abarcar todo o resto da computação distribuída, como redes LAN (Local Area Network), bridges, hubs, roteadores, periféricos, etc. O Instituto Gartner publica o TCO de diversas plataformas, como de mainframe, data center, contact center, help desk, rede WAN (Wide Área Network), entre outras.

No começo, a idéia que se procurava passar era de que o custo de um ativo de TI não se restringia ao valor de aquisição. A quantia paga na compra da solução ou equipamento representava apenas uma pequena parte de uma equação muito mais complexa, que incluía também os custos relativos à manutenção e uso desse ativo ao longo do tempo. , manutenção, suporte (por um período determinado como 3 anos, 5 anos, etc.) e inclusive a "aposentadoria" do ativo. Computavam-se também custos relativos ao abandono de certas ferramentas e soluções.

O Instituto Gartner apresentou uma abordagem diferente. Mostrou a TI do ponto de vista holístico. Concretizou o conceito num plano de contas, que, na verdade, passou a representar o coração de cada modelo de TCO. Similar a um plano de contas contábil, o plano de contas do TCO inclui todos os custos para uma solução de TI – tanto os diretos e orçados (como aquisição de hardware, software, operação e administração), como os indiretos e não orçados (tempo de inatividade dos sistemas e operações dos usuários finais, por exemplo). Ou seja, não se deve apenas analisar os custos aparentes, mas também os que costumam ser ignorados pelas empresas.

A Sadia, um dos maiores grupos da indústria brasileira de alimentos, afirma que tem como comprovar os benefícios da terceirização. Em 1996, a companhia gastava 0,9% da sua receita operacional líquida com Tecnologia. Em 2002, esse indicador subiu para 1,3%. O aumento nos custos fez disparar o sinal amarelo. A empresa decidiu terceirizar tudo o que dizia respeito à Tecnologia da Informação – dos PCs e impressoras às redes e grandes computadores instalados nas centrais de processamento de dados. A equipe de 114 profissionais de TI foi extremamente reduzida, sendo boa parte transferida para os prestadores de serviços. Um dos primeiros resultados foi a redução das despesas com telecomunicações em 35%, ou cerca de 10 milhões de reais.

Flexibilidade e alta disponibilidade do ambiente de TI

O relacionamento gerado pela terceirização consiste, é claro, em algo mais do que o fornecimento de serviços em troca de pagamento, assim como o produto desse relacionamento também deve representar mais que o simples resultado líquido. A redução de custo é importante, mas não é tudo. É necessário que a terceirização ofereça benefícios em outras áreas que sejam complementares ao negócio. A flexibilidade organizacional é um deles. Uma organização flexível é capaz de transformar a si própria de maneira mais fácil e rapidamente, sempre que necessário, para se adaptar melhor às condições adversas.

A alta disponibilidade do ambiente de TI é outro exemplo. Trata-se de um benefício muito importante para as empresas no cenário econômico extremamente competitivo nos dias de hoje. Para muitas organizações, a disponibilidade do serviço de TI é a chave do negócio. As empresas fornecedoras de terceirização estão investindo pesado em segurança e disponibilidade para oferecer o máximo de contingência ao negócio dos seus clientes. São investimentos de escala em tecnologias sofisticadas – firewalls, backup permanente, sites de contingência, recuperação de desastres. Mas são poucas as empresas usuárias de TI capazes de fazê-los por sua própria conta. Sem contingência e segurança, muitas empresas correm riscos de ficar fora do mercado. Qualquer ruptura no ambiente de TI pode causar danos devastadores – para os fornecedores de serviços e para os clientes.

Diferenciais competitivos

A terceirização também traz vantagem competitiva para as empresas usuárias. Na era do comércio eletrônico, tempo vale ouro. A dinâmica da economia exige que os projetos de negócio sejam colocados no mercado o mais rápido possível, quase da noite para o dia. As empresas estão vulneráveis à concorrência globalizada. Há uma busca frenética por eficiência operacional. Existe uma busca incessante por redução de custos, é certo, mas também por diferenciais competitivos.

A procura por maior competitividade é que leva as empresas aos serviços de terceirização. Empresas bem-estruturadas sabem o que podem usufruir.

Veja o exemplo da Camargo Corrêa, que atua com 16 unidades operacionais nas áreas de construção, engenharia, transportes, energia, siderurgia, cimento e têxtil e usinas. Cada uma tem sua gestão de TI. A decisão do grupo foi estabelecer um novo papel para aportar recursos.

Inicialmente, montou uma equipe de consultores de TI, com o objetivo de olhar a operação como um todo, verificar os desafios e garantir que o legado de sistemas existentes e o novo ambiente estivessem alinhados com a nova visão que pretendia ter. Depois, a Camargo Corrêa selecionou a HP para fazer a gestão de infra-estrutura de todas as áreas ligadas ao seu ERP – Enterprise Resources Planning. Estabeleceu prazos e garantias em contratos, com métricas de SLA (Service Level Agreement), e liberou os executivos para concentrar o foco nos seus negócios. O grupo de TI passou a pensar em propostas para expandir a cadeia de valor, gerar negócios, ficar à frente da competição. Quer dizer, a empresa saiu da gestão pura e simples e partiu para utilizar tecnologia associada ao negócio.

A Mettor Engenharia, construtora paulista com obras em diversos Estados brasileiros, tinha a necessidade de interligar as informações de seu escritório em São Paulo e das obras em andamento, tornando os dados disponíveis aos engenheiros de qualquer lugar. A solução encontrada, um sistema de gestão, tinha como obstáculo uma infra-estrutura de TI instalada incapaz de suportar o software ERP (Enterprise Resources Planning). Foi nesse ponto que a terceirização do ambiente de TI permitiu a implantação do sistema e, ainda, trouxe segurança aos dados da construtora. A Mettor adotou um sistema ERP voltado à gestão de plantas e obras, com módulos como financeiro, compras e controle de estoque e orçamento para Obra. O acesso ao ERP é feito por meio da tecnologia Citrix, disponibilizada pela infra-estrutura tecnológica da CorpFlex. A solução de Data Center da empresa é paga mensalmente, como serviço, de acordo com o número de funcionários. A Mettor optou pelo outsourcing ao invés de adquirir uma nova infra-estrutura de hardware, software e aplicativos que poderia exigir até R\$ 10 mil de investimento inicial e custos mensais de R\$ 5 mil com manutenção, incompatíveis com o orçamento de TI estabelecido pela empresa. Assim, a Mettor eliminou os altos investimentos em renovação da infra-estrutura e terá oportunidade de realizar mais aportes na sua atividade principal, a construção civil.

Especialização em tecnologias complexas

A maioria das empresas tem hoje uma grande dificuldade, por questões de capacidade de investimento, de acompanhar a atualização tecnológica necessária. O ciclo de vida dos produtos – hardware e software – está se reduzindo de forma vertiginosa. Existe um custo mensal de manutenção de serviços, redes de dados e também dos aplicativos cada vez mais elevado. Além disso, a operação de uma infra-estrutura própria requer mão-de-obra

especializada, cada vez mais difícil de ser contratada.

Não é difícil de entender, portanto, a intensa atração que exercem atualmente os serviços de terceirização com as suas promessas de tecnologia de última geração, alta disponibilidade, junto com toda infra-estrutura apropriada (eletricidade, cabeamento, rede, etc.). Nenhuma empresa quer correr o risco de ficar desatualizada em termos tecnológicos. A ausência de soluções de segurança e de novas tecnologias, assim como a desatualização dos sistemas e aplicativos, entre outros fatores, podem significar graves prejuízos. Foi o que procurou evitar a companhia Marítima Seguros, que está entre as 10 maiores seguradoras do país, com 750 mil segurados e um 14 mil corretores ativos.

A empresa mantinha um CPD próprio e trabalhava com diversos fornecedores de hardware e software em diferentes ambientes operacionais (OS/390, AIX/Solaris, Windows). A empresa mantinha um CPD próprio e trabalhava com diversos fornecedores de hardware e software em diferentes ambientes operacionais (OS/390, AIX/Solaris, Windows NT e Netware).

Para melhorar o atendimento, a segurança e a eficiência da área de TI, a empresa precisaria fazer um pesado investimento na compra de novos equipamentos e aplicativos, sem falar na ampliação do espaço físico para hospedar o CPD. A opção mais econômica e vantajosa foi terceirizar seu datacenter com a Gedas, um provedor alemão de serviços de TI, instalado em São Bernardo do Campo, em São Paulo.

As Novas Classes de Serviços

A oferta de serviços de terceirização vai desde os serviços básicos tradicionais, hoje comoditizados, com preços baixos, aos sofisticados serviços de transformação, que incluem a participação de grandes empresas de consultoria na formulação de novos modelos.

Os serviços básicos, tradicionais, de terceirização são as áreas em que os provedores brasileiros têm mais condições de oferecer redução substancial de custos. A explicação é simples: em vez de cada empresa ter o seu datacenter para operar suas aplicações, por melhor que seja essa infra-estrutura, elas podem ter a alternativa de compartilhar a utilização de sistemas e equipamentos de Tecnologia da Informação com outras companhias. E podem fazer isso, seguramente, a um custo muito menor.

Nos serviços básicos, os provedores conseguem oferecer um custo mais baixo. O cliente está dividindo todos os recursos caros – redundância de alimentação elétrica e dos serviços telefônicos, porta corta-fogo, etc., em vez de arcar com eles sozinho. Sob o aspecto comercial, os provedores de serviços têm um fluxo de caixa diferente – são capazes de oferecer pacotes mais atraentes de comercialização de produtos.

Os players de terceirização costumam também mudar seu modus operandi, revendo velhas práticas e agregando novas. Os Internet DataCenters, (IDCs), estão entre os fatores de mudança da oferta de serviços de terceirização. No entanto também estão em xeque, tendo de ampliar sua oferta de serviços, uma vez que a simples infra-estrutura em breve deve se tornar uma commodity.

A indústria de ASP, ou Application Services Providers, modalidade na qual a empresa

adquire a licença de uso, mas o software fica hospedado na desenvolvedora, surgiu há algum tempo no Brasil. Os provedores oferecem vantagens que seduzem as companhias e investem no mercado das pequenas e médias empresas. Já os grandes grupos estão sendo atraídos pela possibilidade de acessar remotamente soluções de ponta, a um custo fixo mensal baixo, sem precisar investir na montagem de estrutura própria.

Os ganhos indiretos com a contratação do ASP são expressivos. As empresas podem fazer remanejamento de pessoal especializado para outras áreas estratégicas do seu negócio. A companhia pode obter também a redução dos custos com administração geral do CPD – Centro de Processamento de Dados. Estudos realizados pelo Gartner Group estimam que uma empresa de médio porte gasta o equivalente a R\$ 20 mil para implantar um aplicativo de CRM (Customer Relationship Management), software de relacionamento com os clientes, com acesso remoto para cerca de 20 mil usuários e desembolsa mais R\$ 10 mil por mês, referente à hospedagem num IDC. Se fosse comprar um pacote completo de software e serviços para instalar em casa, essa mesma empresa não gastaria menos de US\$ 200 mil. O que torna a operação de ASP atraente, do ponto de vista econômico, é o compartilhamento dos recursos entre vários usuários. Esta é uma das grandes diferenças em relação ao serviço tradicional de terceirização.

Nessa modalidade, o provedor monta uma estrutura para atender exclusivamente às necessidades de seu cliente. No regime de ASP, ao contrário, o provedor hospeda as aplicações de vários clientes em um único ambiente, as quais podem ser acessadas remotamente pela Internet, em banda larga.

Nos ASPs, a gestão é mais centralizada. E isso tem atraído até grandes corporações. É o caso da Siemens, que adota o modelo ASP para toda a operação de trens da CPTM, em São Paulo. A empresa hospeda no datacenter da IFS a aplicação IFS Raid para gerenciamento de manutenção dos trens, que fornece informações abrangendo todos os aspectos da operação (viagens, dias de utilização, quantidade de trens, etc.). Com isso, a CPTM pode ter uma visão completa da disponibilidade do sistema de transporte ferroviário. Isso não mudou o objetivo do serviço, mas facilitou o processo. A Siemens não precisou investir em infraestrutura, pois entende que ambientes colaborativos são complexos e precisam ser administrados por quem conhece, e assim pôde focar seus esforços no seu core business.

Serviços que melhoram os processos de negócios

Um dos grandes avanços proporcionados pela terceirização é a criação de softwares que facilitam a gestão das empresas e melhoram os processos de negócios. A criação desses sistemas é feita hoje nas fábricas de software, modernos centros de desenvolvimento de aplicativos que operam como linhas de produção customizadas para as necessidades dos clientes. Mas como elas se enquadram no cenário dos serviços terceirizados no Brasil? As fábricas de software são um fenômeno inusitado de produção terceirizada de aplicativos pela indústria brasileira de TI. Esses centros estão em franca expansão e suas metas são cada vez mais ambiciosas. Os provedores de serviços oriundos das fábricas de software fazem altos investimentos em novas tecnologias, no controle de produção e na qualidade dos serviços. As fábricas de software não se limitam a atender às exigências do já competitivo mercado nacional. Muitas delas visam participar do concorrido mercado de exportação de software.

Satisfazer às exigências da clientela internacional não é das tarefas mais fáceis. Mas os fornecedores acreditam que, hoje, o quadro está mais propício. Na fábrica de software, a programação em qualquer padrão de linguagem (XML-eXtensible Markup Language, Java, etc.) e o projeto consideram o item qualidade como algo fundamental. Por isso, a produção em linha de montagem é sempre aperfeiçoada. Uma das grandes preocupações é com a qualidade do software e com os prazos de entrega do serviço.

Nesse tipo de desenvolvimento não pode haver erro, nem retrabalho. São 3 as motivações básicas que levam as empresas a buscar o auxílio das fábricas de software:

Redução de custos.

Desejo de levar seus produtos mais rapidamente ao mercado.

Integração, controle e gestão do ambiente.

A qualidade dos softwares criados na área de engenharia de sistemas é avaliada por metodologias internacionais como o CMM (Capability Maturity Model). Este sistema descreve os principais elementos de um processo de desenvolvimento e aponta caminhos para se obter melhores práticas de engenharia de software. São processos padronizados e consistentes e visam a um patamar de melhoria contínua, que traz resultados positivos de aumento de produtividade das empresas. O CMM é uma espécie de guia evolutivo definido por 5 níveis de maturidade que envolvem um conjunto de 316 práticas e 52 objetivos a serem cumpridos pelas organizações. O ABN Amro Bank é um exemplo de empresa que utiliza o conceito para avaliar a capacitação de seus potenciais provedores de serviços que vão atuar como fábricas de software.

Serviços de transformação

Uma das principais tendências dos serviços de terceirização é a contratação de grandes empresas de consultoria para criar um novo modelo de negócio. Não é algo que se possa avaliar em termos de preços e, em alguns casos, o custo é muito alto. Mas isso pode ser pouco em comparação ao que a empresa obtém quando dá uma nova virada em suas atividades. Quer dizer, o custo não é o único objetivo. Embora a pressão por reduzi-lo seja grande, não se pode deixar de avaliar outros aspectos. O que a empresa espera além da redução de custos do provedor de serviços? Um novo modelo de serviços de transformação inclui desde alternativas avançadas de terceirização de toda a operação de gestão do ambiente corporativo (inclusive compra do hardware, instalação do software e conexão à rede da empresa) até formas inéditas de aluguel de módulos dos aplicativos, em que o cliente paga por transação efetuada.

A terceirização de módulos de um sistema, pelo qual o cliente paga conforme a transação (BPO-Business Process Outsourcing ou BTO-Business Transformation Outsourcing), faz parte dos planos mais sofisticados da terceirização. Trata-se da terceirização da gestão operacional de um processo de negócio de uma empresa, por exemplo, o RH, com oferta de toda a infra-estrutura de hardware, software, aplicativos, suporte e mão-de-obra especializada. O BPO ou BTO exige, antes de tudo, eficiência e conhecimento dos provedores sobre o negócio dos clientes.

Um exemplo de BPO é o da Procter & Gamble, que assinou contrato mundial de terceirização de recursos humanos com a IBM, no valor de US\$ 400 milhões, abrangendo aproximadamente 80 países, incluindo o Brasil. Segundo o contrato, a IBM é responsável por

serviços que incluem: folha de pagamento, administração de benefícios, planejamento de remunerações, serviços de expatriados e recolocação, administração de viagens e despesas e gestão de dados de recursos humanos. Entre outros benefícios, o contrato permite à Procter & Gamble melhorar os serviços e reduzir os custos de RH pela transformação de processos, integração de tecnologia e melhores práticas, além de otimizar a tomada de decisão dos executivos mediante o acesso em tempo real à informação padronizada. Outra tendência a ser apontada é o outsourcing de impressão, que passou por uma transformação em seu conceito. Antes o foco principal desse tipo de terceirização era diminuir custos, agora os fornecedores se voltam aos processos de negócios dos clientes, agregando novos serviços como workflow, gestão de informações e documentos aos contratos. A previsão inicial da IDC Brasil para 2007 é de um avanço de cerca de 20%. No entanto, a tendência é de desaceleração a partir de 2010, com os valores de contratos cada mais reduzidos, uma vez que em três anos o preço por página impressa caiu cerca de 50%. A IDC também aponta previsão de crescimento médio anual de 14,5% no mercado brasileiro de serviços de terceirização para o gerenciamento de redes de telecomunicações. O instituto também indica a expectativa de uma receita próxima aos R\$ 2 bilhões em 2011 gerada por esse segmento da terceirização. Em 2006 o crescimento no setor foi de 26%.

Como Implementar um Projeto de Terceirização

Uma consultoria externa bem feita pode ajudar a empresa a montar uma estratégia de terceirização, definir quais as áreas devem ser passadas ao provedor de serviços e a selecionar o parceiro para um empreendimento de longo prazo e de pleno sucesso. Uma estratégia de terceirização bem-sucedida deve conduzir ao processo de avaliação dos objetivos e seleção de parceiros, seguida de uma negociação de contratos e gerenciamento do relacionamento com os fornecedores de serviços. É fundamental a contratação de uma consultoria para ajudar na formulação das políticas de terceirização. É importante avaliar todos os riscos desse processo. Trata-se de uma avaliação pragmática sobre o quanto a organização está disposta a mudar.

Essa avaliação envolve fatores culturais, financeiros, contratuais e estatutários, mas varia conforme o tipo de empresa. É bom lembrar que a consultoria fornecida por terceirizados deve proporcionar à empresa várias alternativas para seus problemas, ficando a decisão a cargo de seu diretor.

Depois de concluir que a organização é capaz de alcançar um grau suficiente de mudança, deve-se autorizar o processo de terceirização. Quem se prepara e vence essas barreiras geralmente não se arrepende. Vejamos algumas razões que levam as empresas a serem bem-sucedidas quanto à terceirização:

Claro entendimento interno dos objetivos e metas da empresa.

Bom plano e visão estratégica.

Correta seleção do fornecedor dos serviços.

Gerenciamento contínuo da relação com o fornecedor.

Contrato de prestação de serviços bem estruturado.

Comunicação aberta com os usuários.

Suporte e envolvimento dos principais executivos da empresa.

Atenção cuidadosa aos assuntos relacionados a recursos humanos.

Justificativa financeira de curto prazo.

Utilização de especialistas externos.

Onde terceirizar: aplicações ou operação?

Antes de mais nada, a organização deve se perguntar: “O que pode ser terceirizado?” Há 4 respostas básicas para essa questão:

O que não é estratégico.

O que tem vantagem de escala num provedor de serviços externos.

O que tem peso excessivo no orçamento de Tecnologia da Informação.

As tecnologias que sofrem evolução muito rapidamente.

Tudo é uma questão de planejamento e gerenciamento da relação com o prestador de serviços. Uma forma de facilitar o aprendizado é iniciar a terceirização por atividades ou processos bem-definidos e avançar gradualmente para uma terceirização completa.

Pesquisas realizadas em várias empresas brasileiras revelam que, nas áreas de tecnologia, os executivos já terceirizam as seguintes atividades: manutenção e reparo; treinamento; desenvolvimento de aplicações; consultoria e reengenharia; datacenters para mainframe. Em um próximo passo na terceirização encontram-se o ambiente cliente/servidor, as redes, os sistemas de desktop e o suporte ao usuário final. . Veja o caso do Banco CCF Brasil, que deu seus primeiros passos na direção da terceirização da área de TI com as atividades de configuração de firewall, call center, help desk e segurança. Depois, buscou um fornecedor para gerência de redes.

A terceirização de segurança, aliás, é uma das áreas que estão registrando rápido crescimento de outsourcing com projetos que cuidam de gestão de acesso, gestão de eventos de segurança, monitoramento de dados e automação de compliance das normas. De acordo com o Gartner, o setor vai crescer pouco menos de 20% em 2007, taxa que vai aumentar com a maior aceitação do modelo de negócio.*Recomendações para uma boa seleção dos parceiros*

Executivos brasileiros da área de TI aconselham: procurar um provedor de serviços é como procurar um médico. Há critérios objetivos, mas é melhor ir pela experiência e confiança no especialista. Na verdade, muitas empresas não conseguem reconhecer a importância de um bom processo de seleção. A maioria confia em procedimentos de aquisição simplificados e inadequados. Para o Instituto Gartner, uma das maiores organizações de orientação de estratégias das atividades de TI, o processo de seleção do melhor provedor de serviço – para obter o melhor, pelo menos – envolve muitos aspectos fundamentais. Desde o desenvolvimento de uma RFP (Request for Proposal, Solicitação de Proposta) precisa até a avaliação, seleção, negociação e contratação de um provedor de serviços.

Para atrair os fornecedores certos e desenvolver um ótimo escopo de trabalho, as empresas devem responder a algumas questões críticas, como, por exemplo: que pré-requisitos devem existir para iniciar um processo de seleção de provedores de serviços, quais tarefas e processos devem ser completados como parte de um processo abrangente de seleção dos

provedores apropriados e quais os prazos e fatores de risco que afetam uma seleção bem-sucedida.

Em alguns casos, a seleção dos fornecedores pode ser feita de modo totalmente automatizado, como aconteceu com a terceirização da Marítima Seguros. O processo de seleção demorou cerca de 6 meses de trabalho e envolveu os profissionais de TI da Marítima. Uma empresa de consultoria, a Deloitte, desenvolveu uma metodologia de planilhas, que calculava, automaticamente, cerca de 1.500 questões contidas na RPF criada para esta finalidade. As questões foram classificadas por tipo e peso, refletindo na pontuação final dos fornecedores que participaram do processo de seleção. A Gedas, empresa alemã que operava em um ambiente bastante complexo, com mainframe e sistemas abertos com plataforma Risc Intel apresentou a melhor proposta de trabalho.

A experiência em atuar em áreas específicas também é um fator importante no processo de seleção. Veja o caso do Banco CCF Brasil, para o qual pesou favoravelmente o currículo do prestador de serviços em projetos para instituições financeiras. Por razões óbvias: se uma empresa escolhe um provedor inexperiente, corre o risco de pagar para ele aprender. O exemplo vale para empresas de outros segmentos de economia: é preciso examinar os fornecedores que conhecem as manias do setor, desde a tecnologia até os “estrelismos” dos usuários de alguns departamentos. Além de processos permanentes de aferição dos resultados acordados, é necessário que os profissionais da área de TI da empresa façam reuniões semanais com os técnicos do prestador de serviço para harmonizar as perspectivas de evolução.

Formas de contratos

Para garantir que a terceirização não traga mais problemas do que soluções é necessário que as corporações tenham certa cautela ao firmar acordos. É preciso determinar responsabilidades, atribuir quais funções serão desempenhadas pelos seus contratados. Primeiramente, é necessário identificar que razões levam à terceirização: redução de custos, ganho de tempo, manutenção de sistemas ou a utilização de um know-how que a empresa não tem? Nesse momento, vale a pena pensar com calma e escolher com cuidado qual a empresa que prestará os serviços, para não comprar gato por lebre. A experiência em determinadas áreas, por especialização em necessidades determinadas dos clientes, com saídas e soluções específicas, deve ser um dos fatores decisivos na escolha. Este cuidado especial reduzirá o tempo de análise e a implementação das tecnologias necessárias e irá melhorar muito a qualidade da prestação do serviço contratado. Outro fator importante a ser analisado e contra o qual a empresa deve precaver-se é a gestão da informação. O conhecimento adquirido durante a execução de um projeto, a operação de sistemas ou a sua manutenção não pode ficar apenas nas mãos de terceiros. É preciso exigir sempre uma documentação de todas as características dos projetos, dos problemas e suas soluções. Assim, evita-se que o conhecimento vá embora com os terceirizados, e que a empresa fique em maus lençóis.

Em todos os casos, é necessário ter cuidado para que as empresas terceirizadas não executem atividades, muitas vezes estratégicas, que devem ser realizadas somente por internos, como decisões de compras. O ideal é terceirizar áreas operacionais, com um objetivo claro de atuação e procedimentos bem definidos.

Esta dica é a mais fácil de ser seguida por empresas de médio e grande portes, nas quais a inteligência em TI determina as tecnologias a serem adotadas, o budget destinado aos projetos, bem como o tempo de implementação e procedimentos a ser seguidos. É aconselhável colocar no contrato o perfil desejado da equipe técnica do parceiro. Nunca se deve fechar contrato sem ter especificado a qualidade da mão-de-obra que o fornecedor deve apresentar. Essa é a uma recomendação fundamental. O treinamento e a atualização tecnológica também têm que estar especificados e incluídos no preço cobrado pelo fornecedor. A empresa deve fechar contratos com o cronograma de treinamento para os funcionários já determinado.

De qualquer modo, as empresas devem tomar cuidado ao terceirizar. Há casos de fracassos. É preciso ter uma abordagem de modularização para empresas de tamanhos variados. A White Martins, uma das principais indústrias do setor de energia, fez um contrato de 3 anos, por um determinado valor, terceirizou a plataforma de desktop, mas logo depois foi obrigada a prorrogar esse contrato para 7 anos. Quer dizer, é preciso estabelecer formas de acompanhar o timing dos provedores. É um erro partir da ruptura total. Isso acaba sendo o tal tiro pela culatra. É um processo muito dramático.

Modelos de cobrança dos serviços

Quais são as idéias que podem ser consideradas ao implementar-se um modelo de métricas eficiente? Veja algumas regras:

Classifique as métricas em 3 grupos: operacional, tático e estratégico. Cada grupo tem seu público-alvo e sua devida importância.

Antes de implementá-las, convença-se da real utilidade das métricas e relatórios gerados. Consulte os consumidores das informações e, caso esses não entendam que as mesmas são úteis para tomada de decisão, aferição do acordo de nível de serviço, ou análise histórica da operação, não pense duas vezes: não implemente.

Avalie o esforço para medir determinado processo ou serviço. Se for maior que o benefício gerado pela informação, não o leve adiante.

Pense simples: poucos indicadores são suficientes para nortear 80% das ações e decisões tomadas.

Construa uma fundação sólida: uma vez determinado o que se quer medir, implemente um processo claro e confiável de extração dos dados.

Reveja sempre os indicadores, agregando os que se aplicam as novas necessidades e descartando aqueles que não são mais úteis.

Sempre que possível, determine a correlação entre os indicadores estratégicos de TI e os indicadores de negócio de sua empresa. Esta sinergia é imperativa nos dias atuais e facilita a discussão entre TI e as áreas de negócio.

Ao analisar os números obtidos, compare-os com operações similares, com o que o mercado divulga e com o que as pesquisas indicam. Estas são sempre boas referências a serem consideradas para uma boa avaliação da operação.

Garantias dos fornecedores (SLAs)

Uma vez que todos os cuidados foram tomados, há grande possibilidade de se obter o retorno esperado na terceirização e até a superação das expectativas. A corporação deve concentrar todas as suas forças na geração de negócios, em vez de ter que dedicar um

tempo, muitas vezes crucial para obter e manter vantagens competitivas, com atividades que requerem uma especialização em áreas diferentes do seu negócio.

Nos últimos anos, a terceirização mudou radicalmente sua abordagem no Brasil, crescendo e se sofisticando. Da simples terceirização dos recursos de infra-estrutura de TI à diversificada gama de serviços hoje disponíveis, fica a certeza de que, cada dia mais, as empresas estão em busca não apenas de redução de custos, mas de um parceiro que garanta, sobretudo, qualidade de serviços dentro de rigorosos SLAs –Service Level Agreements.

A Comgás é um bom exemplo. Distribuidora de gás com cerca de 500 mil clientes, uma rede de distribuição de gás com 2,7 mil quilômetros e distribuição de 6 milhões cúbicos por dia, a Comgás resolveu usar uma solução de billing no modelo de terceirização ASP-Application Service Provider. Precisava dar agilidade para gerenciar o ambiente, novas incorporações e ganhos. Fez contrato com a OptiGlobe no modelo de hosting de aplicações, não o tradicional, mas com gerenciamento de todo o ambiente, inclusive do banco de dados. Queria ter procedimentos mais estruturados, envolver um conjunto de disciplinas. O contrato foi feito no nível de serviços baseados em SLA.

Desafios e Riscos para os Executivos

Planejar bem o que se pretende terceirizar é vital para construção de um relacionamento de sucesso com o parceiro de serviços e deve contemplar também uma boa avaliação do impacto que esse processo vai ter nos recursos humanos da organização.

As empresas devem observar a seguinte questão: terceirizar não é subcontratar. São dois processos com características diferentes.

Terceirização é um contrato de serviço que tem uma medição, certa qualidade, determinado preço. A empresa deve avaliar quais as funções mais periféricas da área de TI que devem ser terceirizadas e quais podem ser terceirizadas com alguma vantagem. Tendo isso bastante claro, a principal questão a ser enfrentada pelos gestores de TI na definição de uma estratégia de terceirização é o temor da perda de poder.

Muitos ainda temem que a terceirização diminua a importância da área de TI da empresa. Isso é puro engano. Terceirizar a área de TI é uma das decisões mais sérias que uma empresa pode tomar. Trata-se de um processo que muda radicalmente a forma como a Tecnologia é utilizada na empresa, altera definitivamente o alvo de ação dos próprios executivos da área de TI.

Uma transformação radical desse tipo, sem dúvida, desperta temores. Medo que o fornecedor não entregue os serviços com qualidade, prazos e preços melhores do que os praticados em casa. E mais do que tudo: receio de que suas funções na empresa se esvaziem.

Mas é preciso que o executivo de TI perceba que, mesmo com a terceirização, haverá sempre um responsável por Informática, novos projetos e pela escolha dos fornecedores. O executivo deixa de exercer um papel operacional e passa a ser um elemento estratégico para a empresa. Claro, é preciso tomar alguns cuidados: com a contratação dos serviços de

terceirização e também com a construção de um bom relacionamento com seu parceiro. A regra básica é fazer análise do ambiente competitivo em que a empresa atua e definir o que deve ser terceirizado de acordo com sua estratégia de negócio.

A gestão dos contratos

Para a boa gestão de um contrato de terceirização, é fundamental que o parceiro seja alguém que ingresse num relacionamento de longo prazo. Há 3 exigências básicas: capacidade técnica para operar as atividades de TI, habilidade para se atualizar tecnologicamente e capacidade financeira comprovada. Esta última é imprescindível: afinal, a terceirização é uma atividade que requer capital intensivo, e os provedores têm que ser solventes, com dinheiro em caixa e serviços de referência.

O contrato deve ser bemfeito, com medidas plausíveis de serem geridas. Se a empresa montar método adequado, com um sistema que forneça informações sistemáticas, consegue gerir de forma periódica, sem problemas. O gerenciamento se baseia em indicadores mensais que vão permitir se antecipar à ocorrência de problemas. Em resumo, o executivo de TI deve criar mecanismos de gestão para controlar o processo de terceirização e apontar a estratégia de TI para a mesma direção em que caminham as diretrizes de negócio.

Para evitar as armadilhas da terceirização – aconselha a empresa internacional de consultoria Bearing Point – é preciso organizar um time forte para gerenciar os múltiplos aspectos de um projeto dessa natureza, tais como: implementação, gestão de mudanças, risco, engenharia financeira e comunicação corporativa. Foi esse o exemplo dado pela Cargill Agrícola, multinacional que atua nos setores de agronegócios e alimentos. A empresa superou algumas desconfianças internas e terceirizou com a Accenture a área de desenvolvimento e aplicações, entregou o gerenciamento de todas as funções de impressão à HP e seu help desk é administrado pela Chiptek. No início do processo, houve certo temor dos gestores da área de TI de que suas funções poderiam ser esvaziadas. Mas a empresa definiu bem o que deveria ser terceirizado e o que não deveria, contratou os fornecedores e uma equipe interna continuou a gerenciar os serviços. Outro exemplo é o da Companhia Paulista de Força e Luz que, depois de privatizada, terceirizou toda a sua estrutura de TI com a IBM. A preocupação também foi não deixar escapar o controle da situação. Para isso, a empresa mantém níveis de competência que gerenciam tudo o que está sendo feito.

Contingência e segurança total, isso é possível?

Um modelo gerencial que dá garantia total não é de todo impossível. Muitas empresas, inclusive, exigem que o provedor se comprometa a garantir 100% disponibilidade dos serviços, sob pena de sofrer determinadas penalidades. Mas o caminho mais tranquilo pode passar por uma boa conversa com o fornecedor, para que ele mostre como o serviço funciona no dia-a-dia. É preciso ver como é a gestão de problemas passíveis de ocorrer na área de Tecnologia. Só assim a empresa terá segurança de que vai ter um relacionamento vantajoso, sem riscos.

Hoje, os provedores já têm tecnologia para dar alta disponibilidade às operações de TI, algo que pode significar 99,99%, mas a questão é saber se o custo compensa. Muitos provedores montam soluções com disponibilidade menor – se não for um ponto crítico e a empresa quiser um custo menor. É necessário examinar a situação que se deseja e quais os níveis de contingência e segurança pretendidos, mas sem exageros. Os fornecedores estão investindo

bastante em tecnologias para impedir ataques e violações dos sistemas de informação, mas é necessário que as empresas estabeleçam políticas efetivas de segurança. É preciso planejar ações para dar continuidade ao negócio. O esforço deve contemplar princípios de recuperação de desastres e do processo de negócio.

Fatores de sucesso

São vários os fatores para o sucesso da terceirização. Processos e metodologias claras que buscam uma operação pró-ativa ou preventiva na área de TI são um bom passo para o sucesso. É preciso saber como se antecipar aos problemas que possam acontecer e tomar ações concretas para evitá-los. Processos e metodologia são necessários também para que as falhas que não se repitam. É um aprendizado. Exigem-se processos e métodos ágeis para determinar e solucionar problemas. Diagnosticar com rapidez por que um problema ocorreu, quais as origens e as medidas para solucioná-lo.

Serviços competitivos, com preços menores, são uma razão óbvia para o sucesso de qualquer projeto de terceirização. Mas é muito importante tomar os devidos cuidados com os recursos humanos. Muitas empresas não o fazem, mas é extremamente necessário que se exija dos fornecedores um plano para absorver os empregados da área de TI. Claro, trata-se de uma negociação entre o provedor e a empresa. Mas, hoje, é muito comum nos projetos de terceirização a absorção da maioria dos empregados de TI da empresa, mesmo que seja em outras funções. Fazer carreira dentro da empresa é um fator sumamente importante, que não pode ser deixado de lado. A terceirização não pode criar um clima de desemprego.

Os institutos de pesquisa e orientação a projetos de terceirização apontam outros fatores para o sucesso que devem ser levados em conta. Por exemplo: uma estratégia detalhada de terceirização que defina claramente o estado atual das operações de TI e a meta desejada; a criação de contratos que tragam benefícios mútuos à empresa e ao provedor de serviços e um modelo de governança do relacionamento capaz de se adaptar às mudanças para acompanhar a evolução do negócio.

Além disso, pesquisa feita pela Forrester Research comprova que as corporações usuárias de tecnologia que terceirizam gerenciamento da infra-estrutura e application services podem esperar uma economia de 12% a 17% por ano, em média, o que equivale, no caso de companhias americanas, a potenciais economias de cerca de 10 bilhões de dólares.

Como reverter um processo de terceirização

A reversão de um processo de terceirização pode ocorrer. São vários os motivos. O provedor de serviços pode ser comprado por outro fornecedor, e o contrato ter que ser interrompido. Ou o contrato terminou e a empresa não quis renovar, nem passar para outro fornecedor. Ou, ainda: a empresa não ficou satisfeita com os serviços e decidiu reverter o processo e trazê-lo de volta para casa.

Portanto, os contratos de terceirização bemfeitos devem incluir cláusulas de rescisão. Quando o cliente deseja voltar a operar sua infra-estrutura de TI internamente, deve avisar com um ano de antecedência a seu provedor, pois o processo de reversão é trabalhoso, penoso até, e pode criar muitos traumas. O período de transição deve ter um projeto específico. A empresa deve se assegurar em contrato quanto à possibilidade de uma rescisão e exigir que o fornecedor ajude esse período de transição.

Exemplo de um contrato bemfeito é o da Varig com a IBM, firmado em 1997, que incluiu a

transferência de 250 funcionários para o provedor de serviços. Ao optar pela terceirização, a Varig queria atingir a meta de acompanhar de maneira eficiente suas necessidades internas, estando em linha com a velocidade da inovação tecnológica, além de manter os recursos de TI atualizados. Para isso, era necessário um parceiro forte.

A IBM gerencia, na Varig, o datacenter de mainframes, o sistema distribuído e parte do help desk. Os mainframes abrigam o sistema mais crítico da companhia aérea – reserva e emissão de passagens, check-in de passageiros e controle de bagagens. É um ambiente que necessita de um elevado nível de disponibilidade, superior a 99,89% (fixado em contrato), e de rápido tempo de resposta – 98% das transações precisam ser respondidas em menos de três segundos. Como exemplo do grau de exigência operacional, no datacenter há um equipamento dedicado à contingência e pronto para assumir a operação rapidamente, caso haja algum problema no mainframe que suporta as operações.

Influência da comunicação para reduzir resistências internas

Num processo de terceirização, a comunicação é fundamental, pois envolve pessoas. Se ao contratar um fornecedor houver ameaça de desemprego, o pessoal da casa terá um estresse desnecessário. Um processo de terceirização deve conter um plano que procure suavizar qualquer impacto. Antes de assinar o contrato, a empresa deve exigir do seu provedor que faça uma apresentação aos funcionários sobre o que vai acontecer.

O gestor de TI deve se preocupar em controlar adequadamente as operações da área de TI, certamente, mas deve prestar atenção com o aspecto humano do processo, antes de tudo. Isso é fundamental e, se não ocorrer uma comunicação competente, os empregados poderão receber a notícia da mudança de modo inadequado. Portanto, é fundamental a comunicação bemfeita para diminuir temores internos. As pessoas que lideram as áreas de TI devem se responsabilizar por esse papel, promovendo reuniões, nas quais os funcionários possam interagir, fazer perguntas e expressar suas preocupações, além de sugerir alternativas. Uma discussão madura a respeito do que irá acontecer num ambiente terceirizado quebra qualquer resistência.

O que fazer para manter a inteligência do negócio

Os provedores de serviços terceirizados não devem ter a pretensão de entrar no campo da inteligência do negócio. Normalmente, já existe na empresa um grupo de pessoas que faz a ponte entre o negócio e a área de TI. Por exemplo, o desenvolvimento de aplicações é terceirizado, mas a empresa normalmente mantém sob seu controle o analista de negócio que define o que deve ser feito, com poder de decisão sobre o que deve ser comprado.

A regra básica é: a inteligência de TI e a inteligência do negócio ficam com o cliente. Uma boa estratégia recomenda que a empresa defina claramente as regras, o que exatamente vai terceirizar e onde vai usar o seu pessoal interno. Segundo o Instituto Gartner, não se pode simplesmente terceirizar tudo, pois há o risco de a empresa perder o conhecimento gerado dentro da organização. Ou seja, a empresa terceiriza os serviços, mas acaba não investindo no seu pessoal para gerenciar a forma como esses serviços são prestados, prejudicando a qualidade.

Sem um planejamento específico que estabeleça como meta a manutenção e o controle interno da inteligência do negócio, será muito difícil a empresa manter a inovação dentro do ambiente de TI. Veja o que fez a Dupont América do Sul, uma das maiores indústrias do

setor químico. Seu sistema de administração corporativa, o ERP (Enterprise Resource Planning) SAP R/3, é executado no datacenter nos Estados Unidos, que atende a todas as unidades do grupo. A parte de suporte, aplicação e operação foram terceirizadas, mas não o conhecimento. A gestão do negócio é feita internamente, tanto no que se refere à parte de aplicação, quanto à parte de operação. Em todas as áreas há um líder responsável pelo conhecimento. Essa função é da própria Dupont, enquanto o complemento é feito terceiros. Questões fundamentais para a tomada de decisão

Temos as informações certas para tomar nossas decisões?

Como medimos nosso progresso na execução das estratégias estabelecidas?

Qual a rentabilidade real de nossos produtos, serviços, clientes e canais de comercialização?

Nossos custos estão corretamente apurados?

Como podemos gerar informações relevantes ao negócio e mais consistentes?

Quais são as tendências do nosso negócio? Em que mercados? Em que perfil de clientes?

Como podemos analisar o impacto de ações estratégicas e investimentos nos negócios e resultados?

Como avaliar os impactos das decisões de negócios com simulações formuladas com precisão?

Como desenvolver um orçamento baseado em estratégias e premissas operacionais, em vez de repetir situações e relações econômicas do passado?

Como disponibilizar análises e informações relevantes aos nossos executivos sem que eles percam o foco no negócio?

Tendências do Futuro

Um novo cenário está sendo montado para a prestação de serviços de terceirização no país. As empresas globais dominam o mercado e oferecem serviços cada vez mais sofisticados, como soluções sob demanda e transações self-service.

A terceirização é uma grande oportunidade de negócios para o mercado brasileiro de serviços. Não é mera retórica ou frase de efeito: há dados que comprovam essa afirmação. . O segmento de terceirização (do gerenciamento de TI e de processos) continua a ser a área de maior crescimento no mercado de TI, de acordo com o Gartner. Em 2007, os serviços de outsourcing devem chegar a US\$ 300 bilhões, 41% dos gastos totais em serviços de TI em todo o mundo. Em geral, os serviços de gerenciamento de processos estão contabilizados fora do orçamento de TI e os serviços de gerenciamento de TI substituem gastos internos em TI, de modo que o aumento nestes segmentos de terceirização geralmente ocorrem mesmo face a um crescimento restrito no orçamento de TI.

Segundo IDC, a expectativa é de 18 % de crescimento no mercado de outsourcing de TI e telecomunicações até 2010 no Brasil. A adesão das empresas aos serviços de outsourcing nestes segmentos movimentou quase R\$ 6 bilhões em 2006 e o instituto prevê que, em 2010, o mercado supere os R\$ 13 bilhões. Essa intensificação da busca das empresas brasileiras pela terceirização cria enormes chances de consolidação de negócio para os

fornecedores. Trata-se de um mercado que abrange desde revendas e fabricantes de hardware e software até grandes consultorias e os grandes grupos do setor de Tecnologia da Informação. São fornecedores que fazem tudo para seduzir a clientela: diversificam o portfólio de serviços, investem em certificações e fábricas de software, revêem sua tabela de preços e oferecem contratos mais flexíveis.

Segundo o Gartner, , o fato de as empresas de terceirização, em geral, serem globais e conseguirem empréstimos em seus países de origem para investir em serviços, com taxas de juros menores que as praticadas no Brasil, pode resultar em preços mais baixos do que os oferecidos pelas empresas locais.

Há, portanto, diferentes perfis de fornecedores de serviços de terceirização no Brasil. A Atos Origin, por exemplo, posiciona-se como um provedor capaz de elaborar o projeto como um todo. Oferece todas as soluções, com diversificação dos componentes de serviços. A empresa vem se transformando, de acordo com a demanda do mercado. Responsável pela introdução do software de gestão corporativa SAP R/3 no Brasil, a Atos Origin presta serviços de Customer Relationship Management (CRM), Business Intelligence, Supply Chain Management, gerenciamento de aplicação com integração e manutenção do legado, além de fazer consultoria em e-business.

O escopo da área de terceirização da IBM Brasil – uma das maiores empresas globais de serviços – inclui desde consultoria, desenvolvimento de aplicações e processos de negócios, até a responsabilidade por toda a gestão de aplicações e manutenção do legado e de novos aplicativos, além do desenvolvimento de sistemas sob demanda na sua fábrica de software, em Hortolândia, no interior paulista.

A oferta das empresas de convergência

Uma das principais características dos provedores globais de serviços de terceirização é a convergência tecnológica. Eles são integradores de soluções – desenvolvem e convergem soluções de informática com telecomunicações e engenharia de software – e operam serviços de infra-estrutura de TI, sistemas integrados, engenharia de software e desenvolvimento de processos, automação industrial e até definição de novos negócios. Essa convergência para múltiplos processamentos representa mais segurança para as empresas. Elas passam a ter uma noção melhor do que são os serviços de um datacenter. Sabem que para usufruir segurança, qualidade e redundância de processamento é preciso ter um contato mais próximo com seus provedores. O IDC Brasil dá o aval: a convergência das soluções de informática e telecomunicações é uma das grandes tendências da terceirização da infra-estrutura de Tecnologia da Informação.

Examine a proposta de convergência na Ticket, uma das maiores empresas de serviços de alimentação do país. A empresa terceirizou seu centro de operações com a IBM, incluindo o fornecimento e operação da infra-estrutura de servidores, administração da rede local e da rede nacional de voz, além de monitoramento. A IBM se responsabiliza por tudo – acesso, gerenciamento e operação das conexões de Internet e e-mail, bem como pelos serviços de campo e help desk.

Foram implantados dois links de alta capacidade que interligam, por um anel de fibra óptica, a sede da Ticket, na Avenida Paulista, e seu Centro de Produção e Operacionalização, no bairro da Lapa, ambos na cidade de São Paulo, e a IBM, em Hortolândia, no interior paulista.

A infra-estrutura contratada engloba tanto o aspecto físico, que envolve instalações e servidores, quanto o tecnológico, incluindo atualização constante para incorporação de tecnologias mais modernas que surjam.

Passos para chegar à terceirização total

Capacitação técnica é a chave para o sucesso da proposta de terceirização para as empresas brasileiras. É um amplo espectro de serviços, abrangendo terceirização de call center, back office, desenvolvimento, manutenção, suporte técnico, operação e gerenciamento de sistemas. Novos padrões de exigência e de qualidade chegam ao Brasil, principalmente pelas mãos das empresas multinacionais – e isso, certamente, vai estimular a adoção do modelo por empresas locais.

O atendimento a essas novas exigências da clientela requer pesados investimentos dos provedores. Muitos deles dispõem de processos de certificação de suas fábricas de software, com níveis altos de CMM (Capability Maturity Model), um modelo de para desenvolvimento de software. Funciona como diferencial de qualidade e permite prover serviços terceirizados de desenvolvimento e manutenção de aplicações, do começo ao fim do processo, com padrão internacional de excelência e preços competitivos. Outros trazem metodologias sofisticadas como a CSDM (Continuity Service Delibery Model), baseadas no ITIL (Information Technology Infrastructure Library), um conjunto práticas mais avançadas para gestão de serviços criado pelo governo inglês.

Essas iniciativas abrem novas perspectivas de terceirização. Para algumas empresas, é um longo aprendizado. Veja o caso da fabricante francesa de pneus Michelin, que começou a suas relações comerciais com a HP Brasil em 1998. De lá para cá, a oferta constante de novos serviços vem se ampliando: terceirização de help desk e service desk, distribuição eletrônica de software e gestão de inventário de equipamentos (recepção, distribuição e controle). É o que se chama “full outsourcing” ou terceirização total. Inclui todos os serviços de infra-estrutura de plataforma baixa, de PCs a servidores da Intel.

O atendimento aos usuários de informática da Michelin hoje é mais eficaz, garante a empresa. Um total de chamados referentes à microcomputação é resolvido no primeiro nível, quando o usuário telefona para o help desk. Os casos mais complicados são encaminhados aos técnicos da HP para atendimento no local – há profissionais em vários pontos na América do Sul. Antes de contar com o apoio da HP, a área de sistemas da Michelin era acionada diretamente pelos funcionários que tinham problemas em seus computadores. Treinando os funcionários para usar seus sistemas, com moderna metodologia de atendimento e centralizando no time da HP milhares de chamadas/mês, a Michelin atingiu os índices que procurava.

O modelo adotado permite que a Michelin dedique seu tempo ao planejamento estratégico de ações. Da Michelin do Brasil, a HP é capaz de verificar todos os equipamentos que são conectados à rede, permitindo de forma centralizada a atualização dos produtos de software e o gerenciamento de todo o inventário de equipamentos de microcomputação. Hoje, a Michelin tem um ponto único para a gestão de todos os problemas de TI percebidos pelo usuário em sua estação de trabalho, mede a satisfação de seus funcionários, registra, acompanha e avalia o serviço prestado, possuindo total controle sobre seu parque de equipamentos.

Migração para o mundo das aplicações sob demanda

A terceirização, dizem os analistas e estudiosos do mercado de Tecnologia da Informação (TI), passa hoje por um processo evolutivo. São três fases: o modelo tradicional, que delega aos prestadores de serviços a infra-estrutura, as aplicações e a rede de voz utilizada pela empresa; o modelo conhecido como adapting computing, que ajusta o pagamento dos serviços de Tecnologia da Informação de acordo com o uso por parte da empresa contratante; e o modelo utility computing, que se refere à utilização dos serviços de TI em função das necessidades das empresas, como água e eletricidade.

As empresas brasileiras – avalia o IDC Brasil – estão entre o modelo tradicional e o adapting computing, ou seja, estão ingressando no mundo das aplicações sob demanda. O modelo utility computing ainda é considerado um sonho e está longe de se tornar realidade. Sob demanda implica pensar em novos modelos de negócios que permitam às empresas trabalhar com estruturas "mais elásticas", que acompanhem as rápidas expansões e contrações do mercado. Mas o que é uma empresa sob demanda? Como funciona a TI sob demanda?

Longe de ser mais uma onda tecnológica, o serviço sob demanda permite que uma empresa compre hardware, software e serviços de TI, de acordo com suas necessidades mais imediatas. As soluções sob demanda são variadas e constam do portfólio dos mais diferentes fornecedores de serviços. Pode ser um serviço de hosting em ambiente Linux totalmente virtual ou um serviço de venda de e-mail sob demanda, em que o cliente paga por caixa postal.

Mas é preciso que a área de TI das empresas elabore uma estratégia de tecnologia capaz de suportar essas condições sofisticadas de operação. Administrar esse tipo de contrato de terceirização é tarefa que exige a definição precisa dos níveis de serviços desejados e capacidade gerencial, a fim de garantir que esses serviços sejam realmente entregues pelos fornecedores.

A Cargill, uma das principais empresas do setor de agronegócios, foi uma das pioneiras na implementação dos serviços de impressão sob demanda. Seu contrato com a HP Brasil inclui todas as ferramentas de software, suporte e hardware de última geração, além do gerenciamento. O custo do serviço é calculado por página, com valor mensal variável. Para essa cobrança, foi instalado um software da HP, que faz o gerenciamento da quantidade impressa.

Novas plataformas para transações self-service

Os serviços de terceirização no Brasil caminham para a oferta de novos serviços disponíveis pela web: web farm, web hosting e o conceito de Application Service Providers (ASPs) sinalizam essa mudança. Mas isso só se tornará uma realidade, quando estiver totalmente implementada uma rede com largura de banda suficiente para permitir a efetiva transferência de serviços com a eficiência que se tem, hoje, nas redes privadas. O comércio eletrônico e suas exigências de alta disponibilidade são os fatores de aquecimento desse tipo de serviço self-service. As demandas vão do simples web hosting a serviços de contingência.

Terceirização "verde"

Uma das mais recentes tendências observadas na área de terceirização de TI tem sido a demanda por data centers ecologicamente corretos. A procura por fornecedores preocupados

com questões ambientais deve crescer especialmente em virtude dos custos, porque o fornecedor preocupado com questões ambientais poupa energia e, por isso, consegue oferecer preços mais atraentes.

Uma pesquisa recente feita pela consultoria Brown-Wilson Group comprova a tese. O estudo conduzido com 20 mil usuários de serviços de terceirização mostrou que 43% deles incluíram fatores verdes entre aqueles decisivos para a escolha de um fornecedor. Além disso, mais de 94% das empresas abertas afirmaram que pretendem adicionar cláusulas relativas a políticas ambientais em seus processos de renegociação.

Entre as norte-americanas e européias que já terceirizam, 21% já adicionaram políticas verdes e indicadores de desempenho aos contratos de outsourcing. Do total de empresas analisadas, 25% também pediram a seus fornecedores de serviços para reduzir a emissão de carbono.