

IT-71



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE CIÊNCIAS

DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICA E INFORMÁTICA

Trabalho de licenciatura

Sourcing de Sistemas de Informação em Moçambique:

Motivações e Níveis de Adopção por Áreas de Negócio

Gésar Yewelo N'solo

Março, 2003

IT-71

IT-71



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE CIÊNCIAS

DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICA E INFORMÁTICA

Trabalho de licenciatura

Sourcing de Sistemas de Informação em Moçambique:

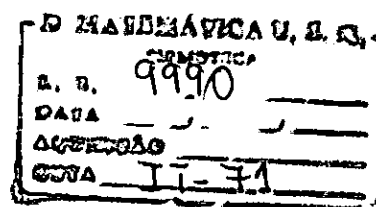
Motivações e Níveis de Adopção por Áreas de Negócio

Elaborado por: César Yowelo N'solo

Supervisores: Dr. Carlos Cumbana e Dra. Esselina Macome



Março, 2003



Dedicatória

Ao meu pai e madrasta(In memorian), mãe, Irmãos. Juro que sabem porquê, Ah, e como sabem!!!!

César

Agradecimentos

A seguir os meus agradecimentos a todos aqueles que dedicaram parte do seu tempo e conhecimento para que este trabalho se torna-se possível. Dentre eles os seguintes:

- *Professores dos níveis primários, secundários, e universitários pela sabedoria e conhecimentos transmitidos;*
- *Ao meu supervisor Dr. Carlos Cumbane e co-supervisora Dra Esselina Macome, pelo encaminhamento e sabedoria fornecidos;*
- *Aos meus irmãos e irmãs pela pelo apoio que sempre prestaram-me.*
- *Aos meus colegas de trabalhos, amigos pela força e ajuda prestada.*
- *Para os que não constam nesta lista aceitem os meus agradecimentos, e culpem a mente não o coração.*

Muito Obrigado!

Declaração de Honra

“ Declaro que este trabalho é resultado das minhas próprias investigações e que o mesmo foi realizado para ser submetido apenas como trabalho de Licenciatura em informática na Universidade Eduardo Mondlane”.

Maputo, Março 2003

Cesar Yowelo N'solo

César Yowelo N'solo

Resumo

O *Outsourcing* de sistemas de informação(SI/TI) consiste em passar a terceiros a responsabilidade de executar parte ou todos os serviços do SI da organização que eram executados por recursos internos.

O *outsourcing* de SI/ TI tornou-se nos últimos anos uma das ferramentas de gestão mais proeminente e utilizada na obtenção de serviços de SI. Tendo conhecido concepções muito diferentes ao longo da sua aplicação programática, verificou um crescimento e destaque particularmente assinaláveis apartir do inicio da década 90 assumindo hoje um papel central na gestão de sistemas quer tecnologias de informação contemporâneos.

O presente estudo visa essencialmente avaliar as razões, níveis de adopção por áreas de negócio e gestão do *outsourcing* de SI/TI nas diferentes empresas e instituições em Moçambique, pois que actualmente a prosperidade das organizações depende da correcta planificação, utilização e gestão das tecnologias de informação e comunicação.

Com o presente estudo espera-se ainda, o delineamento de estratégias de adopção do *Outsourcing* em Moçambique uma vez que há uma forte tendência de crescimento no uso de tecnologias e sistemas de informação e de profissionalização das diferentes organizações.

Glossário

A seguir apresentam-se termos básicos e genéricos que irão auxiliar a leitura deste trabalho e servirão para uniformizar o entendimento de conceitos apresentados no mesmo.

Outsourcing – Contratação de uma entidade externa para prestação de um serviço. No âmbito deste trabalho será usada e com o mesmo sentido a palavra Terceirização.

Sistemas de Informação- conjunto de tecnologias de informação, pessoas e procedimentos no processamento de informações, (Ferreira, 1986);

Tecnologias de Informação- é a aplicação de diferentes ramos de tecnologia no processamento de informações,(Ferreira, 1986);

Tecnologia: conjunto de conhecimentos combinados com habilidades que por meio de processos resultam em produtos e serviços, (Ferreira, 1986);

Serviço: produto da actividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade. (Ferreira, 1986);

Processo: sucessão de estados ou de mudanças; maneira pela qual se realiza uma operação, segundo determinadas normas (Ferreira, p.1395).

Eficácia: capacidade ou potencialidade para alcançar os resultados almejados (Ferreira, p.1214)

Eficiência: é o critério administrativo que revela a capacidade real de produzir o máximo com o mínimo de recursos, (Pindyck e Rubinfeld, 1994);

Economias de escala: redução de custos unitário devido a produção em quantidade maior, surgem sempre que o custo total da produção seja menor que o dobro (quando o nível de produção é duplicado), qualquer que seja a combinação de insumos, ou seja, quando os custos aumentam menos rapidamente do que o nível de produção (Pindyck e Rubinfeld, 1994).

Acrónimos

TI – Tecnologias de Informação;

SI - Sistemas de Informação;

STI- Sistemas e Tecnologias de Informação;

TIC- Tecnologias de Informação e Comunicação;

Índice

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 ORGANIZAÇÃO DESTE TRABALHO.....	10
1.2 OBJECTIVOS E CONTRIBUIÇÕES DESTE TRABALHO.....	10
1.2.1 Objectivo Geral.....	11
1.2.2 Objectivos Específicos.....	11
2. MATERIAL E MÉTODOS.....	11
2.1 Tipo de estudo.....	12
2.2 Descrição do Problema.....	12
3. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E ORGANIZAÇÃO.....	13
4. A DECISÃO ENTRE EXECUTAR INTERNAMENTE OU OBTER DE TERCEIROS.....	15
5. VERTICALIZAÇÃO E HORIZONTALIZAÇÃO.....	18
5.1 INTEGRAÇÃO VERTICAL.....	19
5.1.1 Conceitos de Integração Vertical segundo alguns autores.....	19
5.1.2 Influências na decisão da empresa em integrar verticalmente ou não.....	20
5.2.3 Benefícios e custos estratégicos da Integração Vertical.....	20
5.2 OUTSOURCING: UTILIZAÇÃO E SIGNIFICADO DO TERMO.....	21
5.2.1 Conceitos de Terceirização segundo alguns autores.....	23
5.2.2 Especialização e Outsourcing.....	26
5.2.3 Características Gestão Tradicional Vs. Parceria.....	27
5.2.4 Características Empregados Vs. Parceria.....	29
5.2.5 Razões pela Tomada de decisão pela Terceirização.....	30
5.2.6 A cultura da Empresa e a Terceirização.....	33
5.2.7 Aspectos positivos e negativos da Terceirização.....	35
5.2.11 Como identificar o que pode ser terceirizado.....	40
6. INSOURCING.....	43
6.1 RAZÕES DA ADOÇÃO DO INSOURCING.....	44
7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	45
7.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	45
7.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	46
7.2.1 Outsourcing.....	46
7.2.2 Motivações para Adopção da Terceirização.....	47
7.2.4 Aspectos positivos e negativos da Terceirização.....	49
7.2.5 Adopção do Outsourcing por Áreas de Negócio.....	50
7.3 INSOURCING.....	51
7.3.1 Caracterização da Amostra.....	51
7.3.2 Razões para adopção do Insourcing.....	51
7.3.3 Adopção do Insourcing por Áreas de Negócio.....	52
7.4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	54
8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	57
8.1 CONCLUSÃO.....	57
8.2 RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES DESTE ESTUDO.....	58
9. BIBLIOGRAFIA.....	60
10. ANEXOS.....	62
ANEXO 2. QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE INFORMÁTICA.....	63

Índice de Figuras

FIGURA 7.2.2 MOTIVAÇÕES PARA A ADOÇÃO DO <i>OUTSOURCING</i>	47
FIGURA 7.2.3 MOTIVAÇÕES CONTRA A ADOÇÃO DO <i>OUTSOURCING</i>	48
FIGURA 7.2.4 ADOÇÃO DO <i>OUTSOURCING</i> POR ÁREAS DE NEGÓCIO.....	50
FIGURA 7.3.2 MOTIVAÇÕES PARA ADOÇÃO DO <i>INSOURCING</i>	51
FIGURA 7.3.3 ADOÇÃO DO <i>INSOURCING</i> POR ÁREAS DE NEGÓCIO.....	52

Índice de Quadros

QUADRO 5.2.3 TRANSIÇÃO DO ENFOQUE TRADICIONAL PARA UM NOVO MODELO DE GESTÃO.....	29
QUADRO 5.2.4 CARACTERÍSTICAS EMPREGADOS VS. VENDEDORES.....	30
QUADRO 5.2.7 ASPECTOS POSITIVOS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	36
QUADRO 5.2.8 ASPECTOS NEGATIVOS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	37
QUADRO 5.2.9 PRINCIPAIS CUIDADOS A SEREM TOMADOS NO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO.....	38
QUADRO 5.2.10 PRINCIPAIS INSUCESSOS DECORRENTES DA TERCEIRIZAÇÃO E SUA PREVENÇÃO.....	39
QUADRO 6.1 RAZÕES DA ADOÇÃO DO <i>INSOURCING</i>	44

1. Introdução

A evolução tecnológica está a cada dia mais rápida e abrangente e o ambiente competitivo que caracteriza a aldeia cada vez mais global em que vivemos, esta reconhecidamente marcado por uma realidade muitas vezes difícil e requer organizações focadas, ágeis, mais flexíveis e capazes de efectuar mudanças rápidas na forma como conduzem os negócios, empregam pessoas e utilizam tecnologia, de modo a se manterem permanentemente competitivas

Actualmente o sucesso de uma organização passa necessariamente por uma gestão racional das actividades que se consideram centrais ao seu negócio e pela capacidade de obtenção dos diversos serviços que necessita junto daquelas entidades, internas ou externas, que se mostram mais capazes de os realizar com a máxima eficiência e eficácia, sempre com a preocupação fundamental de deter o controlo das suas competências principais.

Sendo assim o *outsourcing* tem neste cenário um destaque natural. Na sua essência consiste na contratação de entidades externas para que forneçam determinados serviços que tipicamente são desenvolvidos no seio da organização. Embora em termos gerais o termo *outsourcing* possa ser usado para referir a contratação ou subcontratação de serviços não relacionados com SI/TI, nos últimos anos tornou-se mais sinónimo de contratação externa de actividades de processamento de informação, (Khosrowpour,1990). O *Outsourcing* é muito mais do que uma ferramenta de prestação de serviços de consultoria pois que tem uma filosofia própria que é de dotar as empresas de profissionais qualificados nas diversas áreas de gestão sem que estes sejam um grande encargo para a organização contratante, (Meyer,1999). Poucas ferramentas de gestão nos anos mais recentes causaram tanto interesse ou foram tão amplamente mal compreendidas. Tal é ilustrado pela adversidade de diferentes definições e opiniões acerca dos benefícios e dos riscos potenciais que lhe são atribuídos (kenneth, 1992).

Neste trabalho serão focados aspectos relativos às razões para adopção do *Outsourcing* focalizando ainda as razões estratégicas mais importantes.

Finalmente, serão analisados ainda os benefícios, riscos, níveis de adopção por áreas de negócio bem como as regras a que o *Outsourcing* esta sujeito em Moçambique.

1.1 Organização deste Trabalho

Inicialmente, apresenta-se a um sumário que ilustra diferentes vertentes de organização administrativa e gestão de processos produtivos e serviços, resultantes da decisão de realizar fora da organização do exterior ou fazer internamente. De seguida faz-se um enfoque ao processo evolutivo do fenómeno da terceirização; contextualizando-se nos aspectos da divisão do trabalho, especialização, vantagens, desvantagens e vertentes da terceirização.

Segue-se a análise dos dados resultantes dos questionários submetidos aos gestores de tecnologias de informação das empresas seleccionadas para constarem no estudo que foi desenvolvido. O processamento dos dados recolhidos no terreno permitiu dar resposta a alguns dos pontos acima levantados.

Finalmente, o trabalho contém um conjunto de análises e conclusões e recomendações que advém da análise de dados sobre a tendência dos sourcing em Moçambique.

1.2 Objectivos e Contribuições deste Trabalho

O presente trabalho tem como finalidade apresentar de forma objectiva os resultados da tendência do sourcing de Tecnologias de Informação em Moçambique através do levantamento das práticas e motivações para o seu uso. Os resultados do presente estudo foram obtidos por meio de um conjunto de questões dentre elas a destacar:

- Quais as características, razões, benefícios e alternativas que estão envolvidos com as acções que levam a empresa a optar pelo *sourcing*?
- Quais os níveis de poupança esperada e obtidas pela adopção do *sourcing*?
- Quais os resultados alcançados pela implementação do *sourcing*?
- Quais os aspectos negativos e positivos envolvendo o *sourcing* de tecnologias de informação.

1.2.1 Objectivo Geral

● Avaliar as motivações e formas de adopção de *sourcing* (*Outsourcing/insourcing*) de tecnologias e sistemas de informação em Moçambique.

1.2.2 Objectivos Específicos

● Identificar as razões que levam as empresas a adoptarem o *Outsourcing* e/ou *insourcing* de tecnologias e sistemas de informação;

● Identificar as áreas de negócio onde mais se aplica o *Outsourcing* e/ou *insourcing* em serviços de sistemas de informação;

● Analisar e interpretar os resultados da tendência do *sourcing* de TI em Moçambique.

2. Material e Métodos

Para a realização deste trabalho foram desenvolvidas as seguintes actividades: desenho de investigação, recolha e análise de dados. A fase de desenho de investigação consistiu na revisão bibliográfica sobre o *Outsourcing* e *insourcing* através da leitura e síntese de livros, artigos periódicos e jornais afim de se determinar os principais pontos de análise e as primeiras linhas conceptuais a partir das quais se trabalhou. Seguiu-se ainda, o desenho dos instrumentos para a recolha de dados e definição da amostra do trabalho. A segunda fase de recolha de dados ou trabalho de campo resumiu-se na recolha de dados qualitativos que permitissem a análise das motivações, grau de satisfação ou não pela adopção e envolvimento do *sourcing* na estrutura organizativa das instituições e quantitativos para a identificação dos níveis de adopção do *sourcing* por áreas de negócio. Para auxiliar esse processo de recolha foram produzidos questionários auto-administrados que foram distribuídos pelas organizações seleccionadas em particular aos gestores e directores de TI, de forma a retornarem informação válida no contexto da pesquisa.

Quanto ao universo da pesquisa, foram seleccionadas empresas de todos os sectores, baseando-se na pesquisa das 100 maiores empresas do país da revista KPMG de 2002. O uso da pesquisa, tornou fácil a identificação e levantamento destas no ambiente empresarial moçambicano e os critérios de selecção foram feitos sem restrições quanto a

órgãos públicos ou privados, facturamento, tamanho, origem de capital ou localização e para enriquecer a amostra foram também incluídas algumas instituições do estado. Foram administrados questionários em 100 empresas das quais apenas 26 retornaram informações válidas.

Durante a recolha de dados, foi obtida informação sobre o sourcing nas vertentes *outsourcing* e *insourcing*. Tanto para as organizações que implementam o *Outsourcing* como *insourcing* ou ambas, procurou-se identificar as motivações e os níveis de adopção por áreas de negócio. A análise estatística dos dados foi feita mediante o uso dos pacotes SPSS 11 e Microsoft Excel que serviu para a ilustração gráfica dos resultados da análise.

2.1 Tipo de estudo

Trata-se de um estudo descritivo exploratório e analítico sobre o sourcing no âmbito de empresas Moçambicanas. Visa o fornecimento de uma visão quanto ao adopção do sourcing e baseou-se na recolha de dados, a fim de orientar a todos interessados quanto a relevância do sourcing como ferramenta de gestão.

2.2 Descrição do Problema

Estando maior parte das empresas em Moçambique a enveredarem pela automatização dos seus serviços e processos, em busca de respostas eficazes á crescente competitividade é importante perceber as práticas de sourcing que se verificam nestas e identificar as razões que levam a adopção destas. Pretende-se conhecer para além das razões, os níveis de adopção por áreas de negócio, os benefícios, cuidados e profundamente explorar as circunstâncias, características e implicações de escolha desta ferramenta de gestão.

3. Tecnologias de Informação e Organização

Pela fronteira definida pelo estudo que é referente a terceirização de tecnologias de informação, é importante fazer-se uma síntese em torno do significado a que se dá as tecnologias de informação e conseqüentemente definir o conceito de organização dado as tecnologias terem se tornado uma mais valia no crescimento destas. Segundo Alex Moreira citando Meirelles (1994), o termo *Information Technology* ou Tecnologia de Informação (IT ou TI) aparece na literatura pela primeira vez, em um clássico artigo de Leavitt e Whisler – “Administrando nos anos 80” onde realçava o seguinte” “A nova tecnologia ainda não tem um único nome estabelecido, vamos chamá-la de *Information Technology*. Ela é composta de diversas partes relacionadas. Uma inclui técnicas para processar grandes quantidades de informação rapidamente e resume-se a um computador de alta velocidade. Uma segunda parte está relacionada com a aplicação de métodos quantitativos. Uma terceira parte, uma promessa, porquanto suas aplicações ainda não emergiram claramente, consiste na simulação de pensamentos de alto nível por meio de programas de computador” (1994, 419).

Desta citação importa referenciar surge a ideia de que as tecnologias de informação são factores de produção e de obtenção de resultados evidenciando-se neste contexto a eficiência e eficácia como elementos diferenciadores.

Meirelles(1994), define ainda Tecnologia da Informação como o conjunto de recursos não humanos dedicados ao armazenamento, processamento e comunicação da informação, e a maneira como esses recursos estão organizados num sistema capaz de executar um conjunto de tarefas.

Na perspectiva de facilitar o entendimento do assunto, Meirelles amplia o conceito de TI em mais dois aspectos até então desconhecidos nas abordagens citadas – o ambiente organizacional e a racionalidade da organização: “TI engloba sistemas que afectam as fronteiras da racionalidade de unidades organizacionais e as limitações de seus processos tecnológicos relacionados com informação. Segundo ainda o autor, as TI não se restringem a equipamentos (hardware), programas (software) e comunicação de dados.

Existem tecnologias relativas ao planeamento de informática, ao desenvolvimento de sistemas, ao suporte ao software, aos processos de produção e operação, ao suporte de hardware e assim por diante.

A Tecnologia da Informação aqui deve ser considerada o conjunto de recursos não humanos dedicados ao armazenamento, processamento e comunicação automatizados de informação, que, quando usados inteligentemente, permitem extrapolar as limitações humanas e organizacionais relacionados com o processo tecnológico e/ou racional dessas entidades. Com base no que foi referenciado acima parece razoável afirmar que o papel das tecnologias de informação é estratégico: visando impulsionar negócios, converter e adicionar mais valias a modelos de funcionamento tradicionais dentro das organizações.

Mas o que é uma organização?

Segundo Maximiano(1992) “ uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos colectivos por meios colectivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objectivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma organização é formada pela soma de pessoas, maquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros. A organização é o resultado da combinação de todos esses elementos orientados a um objectivo comum.

Segundo Alex Moreira(2000) citando Cunha (1997) "as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objectivos específicos". Para Champion(1979), a organização é um arranjo predeterminado de indivíduos cujas tarefas inter-relacionadas e especializações permitem que o agregado total atinja metas. Outra definição tirada de Katz e Kahn (1987): "organização é um dispositivo social para cumprir eficientemente, por intermédio do grupo, alguma finalidade declarada" (1987:37).

Friedman(In:Alex Moreira 2000), uma organização é uma estrutura de regras e responsabilidades que funcionam para acompanhar um objectivo predeterminado.

No trabalho de Raymond Boudon (1995), “Organizações são conjuntos humanos formalizados e hierarquizados com vistas a assegurar a cooperação e a coordenação de seus membros no cumprimento de determinados fins”.

Uma vez que a utilização de tecnologia influencia a produtividade dos indivíduos, é natural admitir que a utilização de tecnologias de informação nas organizações afecta a

forma como são atingidas as finalidades da organização. O facto é que produtividade e tecnologia convergem. E esta convergência deve acima de tudo trazer como resultado qualidade nas actividades foco destas. É neste âmbito organizacional de constante busca de qualidade que surge a terceirização como ferramenta de gestão de modo a permitir o uso racional das tecnologias de Informação no seio das organizações. Esta racionalização de custos em Tecnologias de informação, advoga a tomada de vários cuidados pois que segundo Jaci Leite(2000), “A terceirização em informática não deve ser feita, segundo os mesmos critérios adoptados para terceirizar outros serviços. Somente para citar alguns aspectos mais evidentes: primeiro, a complexidade técnica; segundo, os riscos envolvidos; e terceiro, a penetração capilar dos sistemas de informação em praticamente todas as áreas da empresa”. Sendo assim, torna-se claro a sensibilidade que é a terceirização de TI, podendo dum lado trazer benefícios incalculáveis, mas sempre com o risco de transformar-se num autêntico caos.

4. A Decisão entre Executar Internamente ou Obter de Terceiros

As empresas são normalmente enfrentadas com questões relativas a comprar do mercado ou executar internamente parte de tarefas agregadas ao seu negócio. Citando Jaci Leite(2000), “Durante muitos anos, a tendência predominante nas empresas foi no sentido de anexar cada vez mais processos correlatos, aglutinados em torno de actividades básicas. O resultado mais evidente era a dispersão de esforços, pois a empresa precisava de se com tantas coisas que não havia energia suficiente para dar a devida atenção a questões relevantes”.

E acrescenta ainda que mais recentemente, começou a ficar claro que não é possível para uma empresa ser excelente em todas as actividades. Não há como ser excelente em tudo: ou ela dedica o melhor de si àquilo que realmente interessa, ou divide tempo entre actividades centrais e as periféricas. A decisão de se comprar no mercado um determinado serviço implicitamente evoca a necessidade de definir o grau de dependência a estabelecer com um fornecedor externo no que se refere ao suprimento das actividades a serem entregues ao fornecedor. Nesta cenário nasce a necessidade de estabelecimento de procedimentos de operação que surgem entre a empresa e ao fornecedor. Sendo que

estas decisões normalmente possuem um rol crítico pois que acarretam a definição futura da posição estratégica da empresa no Mercado.

Gilberto Wolff citando Padillo e Diaby(1999), a decisão de comprar no mercado ou fazer internamente um produto ou serviço “influencia os relacionamentos internos, os processos internos, os relacionamentos da empresa com seus fornecedores, distribuidores e consumidores, e também afecta os métodos de produção da empresa, as capacidades, a estrutura de despesas gerais, as competências principais (*core competence*) e finalmente a posição competitiva da empresa” .

E acrescenta que os relacionamentos internos referem-se às pessoas que concretizam os objectivos da empresa: os seus empregados. Estes relacionamentos podem ser analisados considerando-se aspectos tais como: o moral e o desenvolvimento dos empregados. A moral dos empregados tem relação na como eles se percebem na empresa; e o seu desenvolvimento é como amadurecem dentro da empresa, ou seja, as oportunidades de progresso devido ao treinamento recebido e ao seu desempenho. Outro aspecto do relacionamento interno diz respeito a estabilidade no emprego contra possibilidades de demissões ou altos níveis de horas extra.

Já os relacionamentos externos desenvolvem-se em torno de elementos constituintes exteriores à empresa: seus fornecedores e clientes.

A decisão de executar-se internamente um serviços pode acarretar o aumento de bens que fazem parte do património da empresa, pois geralmente há a necessidade de adquirir equipamentos para realizar a nova actividade, além do conhecimento e das habilidades específicas. Esse aumento do património e do conhecimento dependerá do tipo de actividade que será desenvolvida e dos recursos que a empresa tinha antes da tomada da decisão por fazer internamente. Pode ocorrer um pequeno aumento do património, no caso em que a empresa já possuía a área física e alguns equipamentos, mas necessitava de mais alguns equipamentos. Mais ainda, Gilberto Wolff (2001), acrescenta que um grande aumento do património pode ocorrer, quando for necessário adquirir muitos equipamentos e também ampliar a área física da empresa.

Nesse sentido, Gilberto Wolff (2001) afirma que “o grau pelo qual a empresa é integrada verticalmente será o resultado das decisões de fazer ou comprar acumuladas ao longo do tempo”. E esta integração significa que a empresa está a crescer em tamanho

físico e em número de operações que são realizadas durante a produção e/ou prestação de serviços. Nesta perspectiva, porém, a magnitude e a relevância estratégica dos benefícios e dos custos da integração vertical, tanto em termos económicos directos quanto indirectamente através da sua influência sobre a organização, devem constituir a essência desta decisão, Porter,(In:GilbertoWolff,2001,p.73). Consequentemente, as decisões por fazer internamente aumentam o grau de integração vertical da empresa, ou seja a empresa torna-se execução da maior parte de serviços. Assim ela passa a depender mais dela mesma, o que pode torná-la menos flexível, pois, as mudanças de equipamentos, e nos equipamentos; e de processos e nos processos; são geralmente mais onerosas do que as mudanças de fornecedores, no caso da opção pela compra no mercado.

Portanto, se a empresa optar por fazer tudo internamente, ou seja, integrar-se verticalmente por meio de desenvolvimento interno das actividades e/ou operações; ou por meio de aquisição de seus fornecedores e/ou de seus distribuidores; poderá obter maior controle sobre suas operações, seus fornecedores e seu mercado, mas perderá em flexibilidade. Uma outra opção é fazer internamente o que a distingue dos seus principais competidores, e comprar todo o restante que se faça necessário para o seu processo produtivo no mercado. O que racionalmente destaca a terceirização em resposta a competitividade do mercado.

Superficialmente o *outsourcing* pode parecer uma simples decisão de comprar ou fazer. Mas esta visão não reconhece as implicações de longo prazo da decisão. Quando se escolhe recorrer a agências externas (comprar) é basicamente negada a oportunidade de ter as duas opções (fazer ou comprar) no futuro. Com cada escolha de compra a capacidade de fazer o projecto internamente é significativamente menor e eventualmente a perda de experiência e o custo para reconstruir a experiência tornarão sempre a compra mais barata. Eventualmente reconstruir a experiência em Sistemas de Informação não será mais viável e a companhia será forçada a comprar tudo o que precise pelo preço corrente.

5. Verticalização e Horizontalização

Antes da estratégia da terceirização ganhar um enfoque considerável, as empresas agregavam todos processos produtivos essenciais no cumprimento dos seus objectivos dentro de uma mesma estrutura organizacional, isto é estavam integradas verticalmente.

A Verticalização era causada pela necessidade das empresas controlarem as tecnologias de processos, serviços, etc. É fácil visualizar que este cenário, acarretava o crescimento da estrutura organizacional, actividades não directamente ao negócio e consequentemente resultava na redução de eficácia no seu desempenho quer em termos de negócio ou produção. Com o andar do tempo a Horizontalização foi surgindo como alternativa a Verticalização.

Considera-se Horizontalização o grau de dependência que a empresa tem do exterior na compra de serviços ou produtos para o desenvolvimento das suas competências. Com a crescente competitividade entre as empresas, aumento de fornecedores de serviços a horizontalização foi sendo abordado com mais frequência dando origem a terceirização que será revista a seguir com maior enfoque.

Citando Gilberto Wolff(2001), a horizontalização pressupõe a abertura do espaço de acção da empresa valorizando a cooperação resultando em primeiro plano a dependência a fornecedores externos uma vez que diminui a responsabilidade pela execução de certas tarefas, a horizontalização também aumenta a flexibilidade da empresa, pelo facto dela poder comprar de quem desejar, ou se for necessário, poder mudar de fornecedor, que sem dúvida são opções menos onerosas do que a substituição de equipamentos e de processos internos. E acrescenta que uma opção de horizontalização é a empresa produzir internamente o que a distingue dos seus principais competidores, e comprar todo o restante que se faça necessário para o seu processo operativo. É essa a alternativa que parece ser a mais adequada para a realidade económica e tecnológica com que as empresas se deparam actualmente, ou seja, focar em suas competências essenciais.

5.1 Integração Vertical

Como anteriormente foi referenciado a integração vertical resulta da necessidade da empresa em controlar todos os processos ligados ao desenvolvimento das suas competências centrais. A integração vertical bem como a terceirização estão ligados a decisão de fazer ou comprar. A escolha de cada uma destas estratégias de gestão influenciam o ambiente de funcionamento da empresa e promove o estabelecimento de estruturas organizacionais ágeis ou complexas com base na escolha. A seguir estão esboçadas ideias em torno da decisão de fazer ou comprar com base na síntese bibliográfica.

5.1.1 Conceitos de Integração Vertical segundo alguns autores

A Integração Vertical na concepção de Porter (in: Gilberto Wolff, 2001, p.78) “é a combinação de processos de desenvolvimento, vendas e/ou outros processos económicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa”. A integração vertical advém da decisão da empresa em comprar (“utilização de transações de mercado”) ou fazer (“utilização de transações internas ou administrativas”) para alcançar propósitos económicos. Portanto, segundo Porter a empresa integrada verticalmente desenvolve todos os processos necessários para alcançar seus objectivos económicos dentro de seus próprios limites, logo, todos os processos estão sob sua responsabilidade e controle. Dessa forma ela não depende de outras empresas para produzir, desenvolver comercializar seus produtos ou serviços, ou melhor, é autodependente.

Na perspectiva de Slack (1997), integração vertical é o grau em que uma empresa possui a rede da qual faz parte. Em sentido estratégico, envolve a análise pela empresa, da conveniência de adquirir fornecedores. Ao nível de produtos ou serviços individuais, significa que a empresa decide se produz um componente individual específico ou se ela mesma realiza um serviço específico ou, se compra-o de um fornecedor externo.

5.1.2 Influências na decisão da empresa em integrar verticalmente ou não

Segundo Hayes e Wheelwright citados por Gilberto Wolff(2000), as empresas são normalmente atraídas por oportunidades de integração vertical por uma das duas razões: aumentar as suas margens de lucro ou melhorar o seu controle sobre alguma parte do seu ambiente empresarial. A influência da lucratividade na decisão quanto à integração vertical, normalmente é a mais óbvia. Com a integração vertical pode-se; eliminar os custos de compra; e frequentemente reduzir também os custos de logística. A influência do controle na decisão quanto à integração é um pouco mais subjectiva, mas tipicamente é uma combinação de consciência da própria capacidade em realizar com mais eficiência determinada operação, e de que será muito melhor que ela seja realizada com os próprios objectivos, restrições, e estratégias do que por outra pessoa cujos objectivos possam diferir em algum ponto.(Gilberto Wolff, 2001, p.95)

5.2.3 Benefícios e custos estratégicos da Integração Vertical

Os benefícios e limitações da integração vertical são complexos. Assim como as empresas diferenciam-se entre si quanto às circunstâncias em que se encontram, quanto aos seus objectivos e às estratégias, bem como com relação às opções para a tomada de decisão, conseqüentemente estarão sujeitas a diferenciarem-se quanto a obter benefícios e aos custos relacionados à sua integração vertical.

Para Slack *et al.*(In: Gilberto Wolff,2001, p. 96) a questão de integração vertical que todas as empresas devem responder é relativamente simples, mesmo se a decisão não o for. A empresa deve responder se as vantagens que uma integração vertical confere, dado um conjunto particular de circunstâncias empresariais, atendem aos objectivos de desempenho necessários para ela competir mais efectivamente em seus mercados.

A seguir, apresentam-se de forma resumida os benefícios e custos potenciais levados em consideração por Porter(In: Gilberto Wolff,2001, p.80) para avaliar como a integração vertical pode afectar a posição competitiva da empresa.

Dentre muitos benefícios que advém da integração vertical a que citar o aprofundamento de tecnologias, promovida pela aprendizagem e promoção de treinamento. No que se refere aos custos a que referenciar a limitação do acesso às

pesquisas e/ao *know-how* dos fornecedores ou consumidores. Ao integrar-se, a empresa pode excluir-se do fluxo de tecnologia de seus fornecedores ou clientes. A integração significa, em geral, que uma empresa tem que aceitar a responsabilidade pelo desenvolvimento de sua própria capacidade tecnológica em vez de escorar-se na de outros.

5.2 Outsourcing: Utilização e significado do termo

O termo *outsourcing* segundo Arnold(2000)é citado na literatura como uma abreviatura para “outside resource using” ou seja, “ uso de recursos externos”.

Para o autor citado por Gilberto Wolff(2001), *outsourcing* significa criar valor fora da empresa. Criar valor fora da empresa significa realizar actividades com uso de recursos esternos à empresa. Nesta ordem de ideias os recursos empresariais tornam-se cada vez mais interessantes uma vez que a ideia de empresa sem fronteiras é a integração dos parceiros externos para criar e adicionar valor para os beneficiados . Este foco externo não se encerra em si mesmo. Significa uma abordagem estratégica em recursos externos. Seguindo a abordagem baseada em recursos, a empresa pode ser entendida como um único complexo de recursos e conhecimento. Sem obter esses recursos do ambiente não seria capaz de sobreviver na competição. É o trabalho da gerência de suprimento para analisar os mercados de fornecimento para obter vantagens competitivas.

Por isso a compra precisa desenvolver instrumentos para conseguir um fornecedor orientado para a sua estratégia(Arnold,2000, p23).

Harland (1996) relata que o termo *outsourcing* tem sido usado para descrever a retirada de processos internos não essenciais a empresa, tais como: fornecimento de alimentos, segurança local, administração de património, serviços jurídicos, recrutamento de pessoal, logística e sistemas de informação. A autora menciona que uma questão de preocupação é o que considerado essencial e não essencial, apontando características comuns entre *Outsourcing* e foco, ou seja, que “ambos racionalizam o negócio para concentrar em um conjunto principal de tarefas gerenciáveis e ambos são prováveis de resultar em maior dependência nas relações”, no entanto refere a autora foco tem sido limitado a operações de produção enquanto que *outsourcing* tem sido limitado a

operações de serviço. Por outro lado Greaver(In:Gilberto Wolf, 2001, p.108) narra que o termo *outsourcing* foi criado pelo comércio de sistemas de informação ocorrido nos últimos anos da década de 80, para descrever a tendência crescente de grandes empresas transferirem seus sistemas de informação a provedores externos. Para o autor, *outsourcing* tem a mesma origem da subcontratação e conceitos de parcerias estratégicas, as quais têm sido práticas comuns que datam centenas de anos atrás, tais como: contratação de grupos de trabalhadores migrantes por fazendeiros, a fim de suplementar o pessoal da fazenda em tempos de colheita; subcontratação de elementos de construção de sub-sistemas(eléctrico e hidráulico, por exemplo), no caso de empresas de construção civil; e contratação de fornecedores para a produção de equipamentos militares pelo governo, os quais são estrategicamente tomados como parceiros; e subcontratação de fornecedores por esses fornecedores. No entanto, Greaver refere ainda que *outsourcing* diferencia-se dos demais conceitos similares pelo fato de que actividades internas são transferidas para fora da empresa, o que não é necessariamente o caso da subcontratação de serviços e fornecimento de materiais.

Observa-se que os autores acima citados associam ao termo *Outsourcing* a ideia de utilizar recursos externos à empresa, por meio da transferência de actividades anteriormente realizadas internamente, para outra empresa fornecedora externa.

O termo *outsourcing* que também é traduzido por(out= fora a, source= fonte, ou seja, fonte externa), para designar a ideia de que uma actividade ou mais, que ora estava sendo realizada internamente pela empresa passou a ser realizada por uma empresa externa.

Também refere-se a uma situação alternativa na qual a empresa identifica a necessidade da realização de uma nova actividade, no entanto decide ou pelo desenvolvimento desta actividade por um fornecedor externo, ou pela compra desta actividade já estruturada e ofertada por uma empresa fornecedora, em vez de desenvolvê-la e incorporá-la ao seu processo interno.

5.2.1 Conceitos de Terceirização segundo alguns autores

Dada a expansão que o *outsourcing* vem tendo e por se ter tornado um utilitário muito importante, a seguir traça-se a visão do termo por diversos autores resultado da revisão bibliográfica. Na opinião de António Ferreira(2001), de terceirização é considerada uma técnica moderna de administração, baseada num processo efectivo de gestão. Segundo Livio A. GIOSA(1997) citado por Hugo Bernstorff(2001), a modernização é a somatória da tecnologia (parâmetro diferencial competitivo); do conhecimento da aplicação(alavanca ganho de escala com resultados positivos); da criatividade (participação do corpo funcional nos novos rumos da modernidade); da valorização dos talentos humanos(comprometendo-os para o alcance da meta da empresa, com participação, compromisso e responsabilidade) e do uso de técnicas administrativas inovadoras(somando eficiência às organizações com novos conceitos de qualidade, produtividade, comprometimento, horizontalização, reciprocidade), apontando a terceirização como "um novo paradigma para a concretização da empresa moderna com excelência". Definindo a terceirização como "um processo de gestão pelo qual se repassam algumas actividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que actua." (GIOSA,1997, p.14). Portanto, a terceirização tendo a capacidade de se moldar a qualquer uma das duas estruturas (burocrática e orgânica), torna-se uma forma de gestão catalisadora que permite as organizações unilaterais ganharem eficiência com a estrutura(ou mesmo estratégia) oposta. Isto possibilita as organizações burocráticas inovarem, mudando até mesmo de estágio do seu ciclo de vida, bem como propicia certa previsibilidade para as organizações altamente flexíveis, que passam por momentos de instabilidade e adaptabilidade.

Dentre as inúmeras vantagens da terceirização, descritas em livros, artigos, revistas, etc. e aceitando a visão de que ela não é mais um modismo, e sim uma nova forma de gestão moderna(LEIRIA, 1994, ALVAREZ, 1996, GIOSA, 1997), ressaltam-se apenas algumas, como: acesso a novos recursos tecnológicos; agilidade na implementação de novas soluções; previsibilidade dos gastos/custos e prazos, aumento de especialização, liberação da criatividade, acesso ao pessoal qualificado, crescimento do

mercado regional, mudança na cultura interna, etc. Tais características incita-nos a crer que a terceirização surgiu como um elo de ligação para as grandes organizações entre um estágio de formalização para um de flexibilização, pois garante uma certa previsibilidade no alcance dos objectivos organizacionais. Para Paulo Alcion de OLIVEIRA (1997, p.24), além dos ganhos de carácter técnico e administrativo para a organização, o lado pessoal de todos os envolvidos também sai lucrando e satisfeito em virtude das trocas de experiências e conhecimentos que o mercado propicia, superando desafios e dificuldades comuns, onde soluções para os problemas semelhantes são enfrentados e compartilhados.

Segundo Halevi(In:Gilberto Wolff,2001,p109) o *outsourcing* é uma “filosofia de gerenciamento”. Segundo o autor, este termo engloba três diferentes conceitos: subcontratação de algum trabalho que não é da linha principal da empresa; criação de uma parceria estratégica de longo prazo com outra empresa - que se torna uma extensão da empresa; e compra de produtos e componentes que anteriormente foram produzidas pela empresa. O mesmo autor refere que a aplicação da terceirização pode se dar: com a subcontratação de serviços de terceiros; com o emprego de trabalhadores temporários; e com o emprego de consultores. Outros autores associam a ideia de terceirização com a transferência de actividades a terceiros, como Amato (In: Romanoschi, 1994, p. 11) que a conceitua como uma técnica actual de gestão da produção, que se assenta na parceria entre o empresário e o trabalhador externo especializado em determinada actividade, portanto, é uma forma de transferência da produção de partes que integram o todo de um mesmo produto. Também, Romanoschi(In:Gilberto Wolff, 2001,p.109) considera terceirização como a passagem de actividades e funções específicas a terceiros especializados, de modo que a empresa tem sua atenção voltada à actividade-fim; aquela para a qual foi designada mercadologicamente, passando a terceiros a administração das actividades-meio. Na mesma linha de pensamento, Silva(In: Gilberto Wolff, 2001,p 109) conceitua terceirização como “sendo a transferência de actividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta actividade como sua actividade-fim, liberando a empresa para concentrar seus esforços em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade”. Girardi (1998, p. 27) tem um conceito similar; conclui que a terceirização é “um modelo administrativo que tem como objectivo a

concentração de esforços na razão de ser da empresa (actividade-fim), podendo transferir para terceiros, especialistas e idóneos, tudo aquilo que não fizer parte do negócio principal da empresa". Complementando o conceito acima, Oliveira(1994) citado por Gilberto Wolff(2001) diz que terceirizar é buscar racionalmente os melhores resultados em escala de produção, a maior flexibilidade operacional e uma adequada redução de custos administrativos, juntamente com a concentração e a maximização de oportunidades para enfrentar o mercado.

Outra visão segundo Queiroz(1998) e que engloba todos os conceitos citados acima, refere que a terceirização é uma técnica administrativa, uma metodologia e um processo. Como técnica administrativa possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das actividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua actividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objectivo final.

É uma metodologia de motivação e fomento à criação de novas empresas, que possibilitam o surgimento de mais empregos; incentiva o aparecimento de micro e médias empresas; e ainda o trabalho autónomo; gerando também a melhoria e incremento nas empresas existentes no mercado, com ganhos de especialidade, qualidade e eficiência. É o processo da busca de parcerias, determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado.

Nos conceitos apresentados, a maioria dos autores mencionam que a terceirização caracteriza-se pela transferência de uma actividade desenvolvida internamente na empresa para uma outra empresa especializada na actividade em questão, ou seja, a empresa deverá possuir capacidades específicas que a qualifiquem a ser fornecedora para esta actividade. Deve-se também segundo Gilberto Wolff(2001, p.110) estabelecer uma relação de parceria entre as empresas compradora e a fornecedora, pois assim é possível haver uma maior integração entre ambas. Portanto, terceirizar não é simplesmente deixar de fazer certas actividades internamente, transferindo-as para quaisquer empresas fornecedoras, é preciso estabelecer critérios para definir quais as actividades que são passíveis de serem terceirizadas e quais as empresas parceiras mais adequadas. Antes disso ainda é necessário que a empresa fundamente a sua tomada de decisão em terceirizar actividades para que este processo seja conduzido com sucesso.

5.2.2 Especialização e *Outsourcing*

O *outsourcing* esta intimamente ligado ao processo de aprendizagem continuo e busca de mecanismos eficazes de resposta a solicitações do mercado. Na perspectiva de Alexandre Factor (2002), o *outsourcing* já existe a bastante tempo, implicitamente desde o tempo dos caçadores e recolectores. Segundo o autor, os caçadores fortes dedicavam-se exclusivamente a caça e conseqüentemente os recolectores fortes á colecta de produtos. Posta de uma forma simples, a sociedade primitiva, inconscientemente reconhecia a importância da especialização e terceirização de certas funções para aqueles que eram capazes de executa-las ou em termos económicos, para aqueles poderiam executa-las eficientemente. Este conceito de especialização foi se desenvolvendo e acontecendo ao longo do tempo. Por exemplo em fazendas, os donos da terra realizavam tarefas relacionadas com agricultura e pecuária por si próprios. O tempo e a energia gastas no desenvolvimento das diferentes tarefas não promoviam o aumento da eficácia. O aparecimento de comunidades, comunicações e mercados permitiu a especialização de pessoas e como resultado alcançou-se maior desempenho em suas actividades comerciais o que permitiu o aumento da produtividade e aumento dos seus sustentos. Assim vieram os construtores, farmeiros, vaqueiros, silvicultores, pescadores, banqueiros, farmacêuticos, e muitos outros. A medida que o tempo foi avançando outras divisões de trabalho e especialização adicionais foram ocorrendo.

Deste ponto de vista torna-se fácil equacionar a especialização(ou divisão do trabalho) com o *outsourcing*. A diferença principal reside no domínio nos quais se utilizam estas funções. A especialização é um conceito económico. Explica como os poderes do mercado estimulam a necessidade e conduzem a divisão do trabalho i.é como esta divisão do trabalho esta estruturada e como conduz a uma abundância de escolhas para melhor prestação de serviços.

Na actualidade, o ambiente gerencial empresarial esta sendo progressivamente marcado por mudanças estruturais e tecnológicas, especialmente as que dizem respeito a globalização de mercados. Este quadro vem provocando um estado mais acirrado entre as empresas de modo a atingirem patamares mais altos de competitividade e a eficácia

organizacional tornou-se um imperativo, em vez de simplesmente uma opção (Gilberto Wolff, 2001, p.106)

Dentre um conjunto de variado de estratégias que visam dotar as empresas de uma posição competitiva destaca-se a estratégia da terceirização. Apesar da terceirização não se constituir uma ideia nova como anteriormente foi mencionado, vem gradualmente ganhando força a medida que o ambiente de negócios adversos põe às claras grandes focos de ineficiência. Assim empresas de vários sectores se vêem forçadas a levar efeito a efeito e reavaliação de estruturas excessivamente verticalizadas, as quais acumulam a responsabilidade pela realização de variadas actividades. Muitas dessas actividades são as vezes difusas em relação ao negócio principal (foco) da empresa, onde se observam praticas gerências e operacionais pouco flexíveis, adaptáveis e ágeis.

A estratégia da terceirização vem gradativamente ganhando espaço no seio das empresas em Moçambique com grande intensidade, mais e mais empresas vem na terceirização um grande potencial para dinamização de seus negócios, redução de custos aumento de produtividade e conseqüentemente qualidade na prestação de serviços e desenvolvimento de produtos. Para melhor entender-se o conceito terceirização discute-se elucidativamente a seguir o tratamento que algumas referencias fornecem a esta ferramenta de gestão.

5.2.3 Características Gestão Tradicional Vs. Parceria

O *outsourcing* adquire custos baixos como resultado da especialização e hoje se encontra intensamente ligado ao negócio e a vida diária. Ao se decidir por uma estratégia de *outsourcing* com definir claramente as necessidades da existência de uma parceria entre a empresa e o fornecedor, portanto segundo Gilberto Wolff (2001, p112) ao decidir-se transferir para uma empresa externa uma ou mais actividades, e principalmente se estiverem relacionadas directamente com a o negócio, a empresa deverá buscar no mercado uma empresa que aceite estabelecer uma relação de parceira, para juntas buscarem as melhores condições para o serviço, e que melhor atendam às suas necessidades. Assim, pode-se dizer que a diferença entre a terceirização de uma actividade e o simples fornecimento dessa actividade encontra-se nos movimentos de

aproximação entre compradores e fornecedores, que devem ocorrer na terceirização e nos quais procura-se estabelecer uma relação mais próxima - uma parceria.

Mais ainda Gilberto Wolff(2000), salvaguarda que manter relações mais próximas entre compradores e fornecedores significa também estabelecer contactos mais frequentes que podem ser viabilizados por meio de visitas técnicas dos representantes entre as empresas e por meios electrónicos (telefone, fax e *e-mail*) a fim de se conhecer os processos e tecnologias de produção. No estabelecimento de parcerias entre empresas naturalmente manifestasse um maior comprometimento entre ambas, o que traz como uma das consequências a diminuição da base de fornecedores do lado do comprador e de compradores por parte do fornecedor, o que por outro lado implica que naturalmente aumente a dependência entre comprador e fornecedor. Logo, quando existe uma maior proximidade entre empresa compradora e fornecedora, é bastante provável que exista uma certa dependência entre elas.

A gerência de relações com fornecedores em combinação com a estratégia de comprar (em oposição ao fazer) pode permitir às empresas integrarem-se e alcançarem os objectivos do *just-in-time*, melhoria da qualidade, aquisição e desenvolvimento de tecnologia com crescentes níveis de serviço, Nishigushi *apud* Harland(In: Gilberto Wolff, 2001, p.112). Esta acima bem patente que a gestão de uma instituição pressupõe o entendimento das diferenças entre regime tradicional e o de parceria(vendedores ou prestadores de serviços). A seguir, apresentam-se algumas diferenças nas relações entre empresa compradora e fornecedora, na transição do enfoque tradicional de gerência da relação de fornecedores para o modelo de gerência baseado na parceria, sintetizadas por Alvarez (In: Gilberto Wolff, 2001,p.113).

Quadro 5.2.3 Transição do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão

Tradicional	Parceria
Desconfiança/medo dos riscos	Confiança
Levar vantagem em tudo	Política do ganha x ganha
Ganhos de curto prazo	Economias de escala
Pluralidade de fornecedores	Fornecedor único
O preço decide	Enfoque na qualidade
Antagonismo	Cooperação
Postura reactiva	Postura criativa
Fornecedor como adversário	Fornecedor como sócio

Fonte: Alvarez (In: Gilberto Wolff, 2001, p.113)

Com base nas considerações sobre o relacionamento entre empresas e fornecedores acima apresentadas, pode-se inferir que a parceria é um pressuposto básico para o sucesso da terceirização, em que se espera que a empresa contratada e a contratante comportem-se como sendo uma a extensão da outra; por um lado mantendo a independência da gestão e por outro havendo a participação conjunta no planeamento e na programação da produção, para que sejam capazes de fornecer produtos ou serviços com qualidade, com rapidez, com confiabilidade, com flexibilidade e com preços que o mercado aceite pagar.

5.2.4 Características Empregados Vs. Parceria

Para um esclarecimento, mais acentuado sobre o processo da terceirização ou parceria, a seguir se destacam as diferenças dos modelos de controlo, no âmbito da gestão de empregados e vendedores. Como acima foi mencionado a terceirização alarga as fronteiras de cooperação entre o vendedor e o contratante. Convém ainda reforçar que as a gestão de empregados e vendedores diferem acima de tudo no tocante aos contratos estabelecidos, as métricas a alcançar no âmbito do trabalho a ser executado. Quando um vendedor ou consultor se junta a um projecto ou gere um projecto as distinções entre eles

a um empregado tornam-se menos óbvias e pouco claras (Jim, 1999, p.3). A tabela abaixo ajuda a clarificar esta situação.

Quadro 5.2.4 Características Empregados Vs. Vendedores

Empregados	Parceria
Actividades definidas pela descrição do trabalho	Actividades definidas pelo contrato;
Trabalho avaliado pela objectivos estabelecidos num período estabelecido	Trabalho avaliado através do percurso ou níveis de serviços no contrato.
Termos e condições estabelecidos num contrato de trabalho	Termos e condições estabelecidos num contrato para um trabalho específico.
Termino do contracto de acordo com a lei do emprego e por razões aceites.	Termino do contrato pode ser a qualquer altura com base nos requisitos do contrato.
A instituição assume responsabilidades	Contratado assume responsabilidades ao longo do contrato
Performance revista periodicamente	Performance revista em relação aos níveis de serviços;
Aprendizagem e crescimento faz parte do trabalho	Espera-se que seja proficiente e crescimento a custo próprio;
Gestor partilha as responsabilidades pelas falhas, fraca performance.	Responsabilidades pela entrega do produtos. Ser legalmente penalizado em caso de falhas.
Comprometido com a companhia	Comprometido com o projecto ou programa
Gestor pode fornecer bónus pelo trabalho;	Bónus especificados no contrato mediante certos requisitos

Fonte: Jim Everett (Endeavor Business Learning, 1999);

5.2.5 Razões pela Tomada de decisão pela Terceirização

Com base na literatura são inúmeras as razões que levam a terceirização de actividades de uma organização. Sendo dentre muitas a relação custo-benefício a mais destacada. Com a terceirização as empresas ganham no cumprimento de prazos e na rapidez na implementação de soluções para o seu negócio, entre outras coisas. O custo para terceirizar pode ser até maior, mas o retorno estará no aumento da produtividade e no número maior de clientes, que na realidade terá reflexos financeiros para a empresa.

Segundo Renata Schimdt(2002, p.2) optar pela terceirização é realmente vantajoso para as corporações, pois dessa forma as empresas não sobrecarregam seus quadro de funcionários e reduzem as despesas com pessoal efectivo.

O pensamento de Romanoschi(In: Gilberto Wolff, 2001, p.114) sobre as razões que levam uma empresa a ser terceirizar é de grande importância na tomada de decisão quanto a terceirizar uma ou mais actividades em uma empresa. Segundo o autor citado por Gilberto Wolff(2001. p114), “se o porque não estiver alicerçado, a razão estará sempre substituída pelo impulso e pela emoção”. E este alicerce deve ser a busca pela especialização, racionalização, produtividade, segurança, qualidade, agilidade e competitividade”. Como o aspecto financeiro da empresa é muito importante, pois a que fornecer um bom produto com um bom preço estará fadada a desaparecer do mercado, o custo de produção também deve ser um alicerce para a terceirização.

A citação acima referenciada feita por Renata Schimdt(2002, p.2) é a seguir justificada abaixo. Hammer afirma que a nova regra- permita que faça àquele que faz melhor – baseia-se na necessidade de integrar processos cruzando as fronteiras da empresa, a fim de reduzir o esforço total, minimizar os activos totais empregados e aumentar a flexibilidade e a capacidade colectiva de respostas. A ideia de que uma empresa “vence quando a outra perde” é uma noção cada vez mais ingénua segundo o autor. Por exemplo, se uma empresa fornecedora tem um cliente e os custos dele sobem, a queda de sua competitividade também lhe prejudicará, pois provavelmente o cliente comprará menos de seus produtos. Por outro lado, se os custos da empresa fornecedora sobem, não sobreviverá muito tempo se esse aumento não se reflectir nos preços que cobra do cliente, portanto, o fornecedor deverá reajustar seu preço ou diminuir seu lucro. Observe-se ainda em reforço “Que algumas vezes as despesas com profissionais terceirizados pode ser ainda maiores do que os custos com profissionais efectivos, pois as consultorias costumam ser altamente especializadas e cobram caro pela prestação de serviços. Ainda assim, terceirizar é vantajoso para as empresas” (Célio Antunes2001, p.2). O foco de razões associadas a terceirização é diversificado, no entanto vislumbra-se cada vez mais a necessidade de enquadramento estratégico no mercado pelas instituições focalizando-se mais nas suas *core competencies* pois que torna-se difícil, caro acompanhar as novas tecnologias, aplica-las correctamente e com segurança.

Para Oliveira(In: Gilberto Wolff, 2001, p.115) as razões que levam as empresas a terceirizar estão: a diluição dos custos directos e indirectos, através do repasse das actividades a terceiros, e a elevação do nível de eficiência dessa actividade, pela sua execução terceirizada, por fornecedores especializados. Parece não haver dúvida que poderá ocorrer diluição dos custos directos e indirectos, uma vez que ao terceirizar uma ou mais actividades a empresa poderá reduzir a quantidade de equipamentos; de pessoal; o consumo de energia; futuros investimentos; actividades de planeamento, programação e controle, entre outras. Por sua vez, poderá até ocorrer elevação do nível de eficiência, embora não haja garantias de que isso ocorra. Girardi(In: Gilberto Wolff,2001, p115, refere que a acção da terceirização “repousa no facto de que a economia de escala, a curva de experiência e a utilização de métodos mais modernos e produtivos podem possibilitar ao terceiro a optimização económica de custos e a melhoria da qualidade do produto ou serviço a ser fornecido”. Em relação a custos, a terceirização muda a flexibilidade da estrutura de custos das empresa, possibilitando que se mantenham, ao mesmo tempo, ganhos a curto prazo e investimentos no futuro. Nesse sentido terceirizar é um dos modos que as empresas americanas de alta tecnologia encontraram para lidar com questões de produtividade – comprando mais em vez de fabricar internamente. Um dos principais motivos que desperta o interesse das empresas pela terceirização é a redução de seus custos, principalmente em um mercado de alta competitividade. A aquisição de *know-how*, também é um dos motivos que fazem com que muitas empresas optem pela terceirização. Na verdade, pode-se dizer que a empresa busca na terceirização objectivos económicos (redução de custos) e objectivos organizacionais (aumento de flexibilidade), mas também qualidade, produtividade e, conseqüentemente, competitividade.

Concluindo, numa realidade em que a busca por custos menores e melhores padrões de qualidade não são alternativas, mas condições essenciais de permanência no mercado, a estratégia de terceirização se propõe a transferir para empresas especializadas - ou seja, terceiros - a responsabilidade e a competência de realizar as actividades e tarefas que não constituem o negócio central da organização. Em outras palavras, um processo de terceirização visa libertar a organização da necessidade de exercer actividades tidas como periféricas e secundárias, liberando-a para canalizar esforços no sentido de maximizar de forma mais efectiva capital, tempo, espaço físico, tecnologia,

capacidades pessoais e outros factores directamente ligados ao seu negócio central. No entanto, para que a empresa inicie um processo de terceirização, além de fundamentar suas razões para terceirizar, necessita estimular seus funcionários para obter sua contribuição, portanto trabalhar com a cultura empresarial.

5.2.6 A cultura da Empresa e a Terceirização

Uma empresa é mais do que um conjunto de processos, mais do que um conjunto de produtos e serviços e até mais do que uma associação de pessoas no trabalho. Também é uma sociedade humana e, como todas as sociedades, alimenta formas específicas de cultura – “as culturas da empresa” Hammer(In: Gilberto Wolff, 2001, p.120). Toda empresa tem sua própria linguagem, sua própria versão da história, suas crenças não formais, seus mitos, seus heróis, seus vilões e, suas lendas, tanto históricos como contemporâneos, tudo isso compõem a sua cultura que é única e de cada empresa. Segundo Mintzberg (In: Gilberto Wolff, p.120) as estratégias de fusões, aquisições e empreendimentos conjuntos de empresas têm sido examinadas do ponto de vista do confronto de diferentes culturas, devido ao facto de que a cultura molda cada organização. Este “choque de culturas” tem sido usado, por exemplo, para explicar por que a onda de fusões dos anos 80 deixou de satisfazer as expectativas das empresas.

Apesar das inúmeras diferenças, há grandes semelhanças nas culturas da maioria das empresas contemporâneas, como por exemplo: evitar a culpa e a responsabilidade, tratar os colegas como concorrentes, sentir-se no direito e não se sentir forte e comprometido. Segundo Hammer(In:GilbertoWolff,2001,p.120) esses aspectos de semelhança são devido às empresas terem nascido e crescido no mesmo ambiente de negócios, sujeitas às mesmas pressões e problemas. Porém, empresas que enfrentam um contexto comum podem desenvolver uma cultura em comum. Portanto, do mesmo modo que pode haver o “choque de culturas” citado por Mintzberg, pode ocorrer que as culturas das empresas combinadas sejam muito semelhantes. Um dos aspectos mais importantes para o sucesso da terceirização, Segundo Romanoschi (In: GilbertoWolff,2001,p.120) é a cultura da empresa. Schein(In:GilbertoWolff,2001,p.120) define cultura como o conjunto de crenças e pressupostos básicos compartilhados pelos membros de uma organização, que operam inconscientemente e definem de forma plenamente aceite a visão que a

organização tem de si mesma e do mercado em que actua. Através da cultura organizacional, as experiências são compartilhadas e transmitidas de uma geração de gerentes á outra.

Romanoschi (In:GilbertoWolff,2001,p.120) considera a cultura a grande causadora do insucesso de uma empresa em relação à terceirização, na medida em que prevaleça o estilo conservador céptico nos seus níveis gerências e entre as demais pessoas que a constituem. Por outro lado, se o estilo predominante fundamenta-se na racionalização através de meios planejados, no “inconformismo” pelo “actual” e busca da inovação, é provável que esta empresa obtenha mais sucesso na terceirização. Portanto, é pela cultura da organização que pode-se também medir o sucesso da terceirização. Não basta que a empresa decida terceirizar, é preciso que a empresa esteja preparada para tal. Entre os aspectos mais significativos que dificultam a implantação da terceirização, Girardi (In:GilbertoWolff,2001,p.121) destaca: o desconhecimento sobre o assunto; a resistência e o conservadorismo; a falta de parceiros competentes, os aspectos culturais e o desconhecimento da legislação. Por outro lado, Alvarez (In: GilbertoWolff,2001,p.122) considera que os riscos inerentes à terceirização podem ser minimizados quando os envolvidos estão cientes das possibilidades deles ocorrerem. Segundo o autor, as eventuais rupturas no processo, provenientes, em sua maioria, de questões relacionadas com a “cultura empresarial, com o hermetismo das tecnologias empregadas, com a pouca ou nenhuma experiência no assunto dos envolvidos no processo, com as contendas judiciais e com a baixa qualidade” às vezes não são passíveis de serem prevenidas. Consequentemente, pode-se concluir que o processo de terceirização requer além do engajamento de pessoas envolvidas, o compartilhar de responsabilidades pelos resultados, que pode ser viabilizado mediante um trabalho com a cultura empresarial. Logo, conclui-se que na adopção da estratégia de terceirização a mudança cultural é inevitável. Cabe então aos gestores empresariais se prepararem para essa nova missão organizacional, que certamente influirá também nos campos social, político e tecnológico. Esse novo horizonte necessitará de profissionais capacitados para fazer gestão tecnológica, de qualidade de recursos humanos, enfim, necessita de profissionais mais generalistas, com participação do processo decisório, ficando as especificidades por conta dos terceiros. O perfil da empresa muda e consequentemente o de seus profissionais também. O processo

de terceirização normalmente é muito traumático. No período dessa transição a produtividade cai, pois muitos funcionários, antevendo demissões, começam a procurar novo emprego fora da organização. A sensação de rejeição é grande por parte dos funcionários, como se não fossem mais necessários ao empregador. Entretanto, existem funcionários que reagem bem a este processo. Muitos deles, percebem reais oportunidades de promoção. Afinal, eles agora pertencem a uma empresa cuja actividade-fim é a sua especialidade. Sendo a cultura uma característica inerente e única de todas as empresas, deve-se esperar que na terceirização, onde são envolvidas pelo menos duas empresas de culturas que podem ser bastante diferentes, haja alguns desentendimentos decorrentes de percepções e de posturas naturalmente diferentes. Nesse sentido, na escolha da empresa que será contratada para fornecer um produto ou serviço terceirizado deve-se buscar identificar aquela com características mais próximas à da contratante, Gilberto Wolff(2001, p.122) Além do estudo e do trabalho na cultura organizacional para obter a contribuição dos funcionários no processo de terceirização, e da fundamentação das razões para terceirizar, é imprescindível que a decisão em adoptar a estratégia de terceirização defina criteriosamente o objecto da terceirização, ou seja, as actividades que podem ser realizadas por terceiros. Na síntese acima salientam-se muitos aspectos inerentes ao processo da terceirização, quer do ponto de vista estratégico quer do ponto de vista comportamental. A seguir será feita uma análise detalhada dos aspectos positivos e negativos.

5.2.7 Aspectos positivos e negativos da Terceirização

O processo da terceirização acarreta que se considerem os seus aspectos positivos e negativos. Da revisão bibliográfica feita abaixo se sintetizam a alguns dos aspectos positivos segundo diversos autores.

Quadro 5.2.7 Aspectos positivos da terceirização

Aspectos Positivos da Terceirização
A empresa fica com mais tempo disponível para actuar na sua actividade principal (<i>core competence</i>);
Aumento da especialização do serviço; a especialização dos fornecedores possibilita mais economia e melhor qualidade; possibilita o emprego de tecnologia de ponta, possibilita a transferência da responsabilidade pela qualidade para o fornecedor; optimização dos serviços; aumento da produtividade e competitividade;
Redução dos níveis hierárquicos com maior agilidade nas decisões; redução das actividades-meio e do quadro directo de empregados, com conseqüente redução de problemas com pessoal;
Valorização dos recursos humanos: a empresa investe mais no conhecimento especializado e ainda exige mais esforço no treinamento e desenvolvimento profissional dos empregados das prestadoras de serviço;
Aporte de idéias objectivas de uma fonte externa à empresa;
Ganhos de custo: devido a redução de perdas;
Maior lucratividade e crescimento sem grandes investimentos;

Fonte: Adaptado de Halevi, Bragg e Tomé (In: Gilberto Wolff, 2001)

Após focadas as razões que levam a s empresas a considerar a terceirização, importa referir que são vários os aspectos negativos associados a ele.

Quadro 5.2.8 Aspectos negativos da terceirização

Aspectos negativos da terceirização
Demissões na fase inicial;
Custos das demissões;
Resistências e conservadorismo internos;
Perda do vínculo para e com o empregado;
Risco de coordenação dos contratos;
Falta de parâmetros de custos internos;
Dificuldade de encontrar a parceria ideal;
Exposição de negócios sigilosos da empresa a fontes externas;
Fornecedores não apresentam características de: lealdade à empresa;
Mudanças na estrutura do poder;
Aumento da dependência de Terceiros;
Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados;
Perda da identidade cultural da empresa, a longo prazo, por parte dos funcionários.

Fonte: Adaptado de Halevi, Bragg e Tomé (In: Gilberto Wolff, 2001)

Toda técnica de gestão, independente se é nova ou não, requer certos cuidados, e sempre oferece, oportunidades e riscos. Segundo Alvarez (1996, p. 65) toda técnica de gestão “se confirma como oportunidade à medida que seus riscos sejam conhecidos; contudo, é a experiência, na maioria das vezes, que determina o sucesso”. No processo de terceirização os decisores devem focalizar alguns cuidados a serem tomados, sintetizados no Quadro 5.2.9 abaixo, para evitar riscos de ter que enfrentar insucessos que podem advir do processo da terceirização.

Quadro 5.2.9 Principais cuidados a serem tomados no processo de terceirização.

Principais cuidados a serem tomados no processo de terceirização
<p>1. Identificação de actividades-fim (iniciar o processo de terceirização pelas actividades de apoio e somente depois chegar ao núcleo operacional);</p> <p>2. Desenvolvimento de um programa de conscientização dos funcionários (com envolvimento de todos os níveis hierárquicos; de comunicação ampla e transparente) para evitar resistências internas;</p> <p>3. A ampla divulgação (para promover motivação);</p> <p>4. Avaliação dos ganhos de qualidade e eficiência; Avaliação do processo de trabalho e de recursos dos terceiros (exemplo: nos casos de orçamentos de serviços ou bens muito abaixo do custo de mercado);</p> <p>5. Análise de aspectos contratuais; Questão social (para minimizar o impacto da dispensa de pessoal, sugere-se transformar funcionários em pequenos empreendedores, o que facilita o processo de terceirização, pois não provoca descontinuidade no trabalho, em virtude de o Terceiro já estar familiarizado com os valores e princípios do cliente);</p> <p>6. Qualificação do Terceiro (análise de factores como conceito no mercado, situação económico-financeira, mentalidade empresarial adequada ao estabelecimento de parcerias, experiência, idoneidade, e outros);</p> <p>7. Treinamento (ou apoio ao treinamento do pessoal da contratada, principalmente em conceitos bases de administração; preferivelmente nas instalações da contratante, pois facilitará a absorção de seus padrões de qualidade e a familiarização de seus procedimentos);</p> <p>8. Exclusividade (quando um terceiro tem somente um cliente a garantir-lhe a sobrevivência, isto pode ser caracterizado como dependência económica e como decorrência, vínculo empregatício. Sugere-se que se incentivem os contratados a terem outros clientes, até os concorrentes directos, se não houver nenhuma restrição);</p> <p>9. Auditoria da Qualidade (frequentes, com o estabelecimento de indicadores de performance do fornecedor, com apresentação rotineira de comprovantes de quitação de suas obrigações fiscaise acompanhadas de consultoria quando necessário).</p>

Fonte: Alvarez (In: Gilberto Wolff,2001)

Quadro 5.2.10 Principais insucessos decorrentes da terceirização e sua prevenção

Principais insucessos	Prevenção
1. Centralização - se uma empresa não está culturalmente preparada para terceirizar (é muito centralizada e burocratizada) e insiste em terceirizar, pode deflagrar, no nível gerencial, acirradas disputas internas de poder.	Descentralizar, antes de iniciar o processo de terceirização.
2. Incompatibilidade cultural – uma parceria só terá sucesso desde que haja adequabilidade cultural entre as partes.	Seleccionar parceiros com cultura compatível; e Colocar cláusulas no contrato que regulem a substituição de terceiros.
3. Caixa-preta – ou seja, riscos decorrentes do hermetismo tecnológico do parceiro, os quais são maiores à medida que envolva tecnologias mais sofisticadas.	Fazer constar no contrato dispositivos que garantam a transparência de métodos, técnicas e materiais utilizados.
Inexperiência.	Realizar <i>benchmarking</i> .
5. Aspectos jurídicos – a inobservância de aspectos que regem as empresas contratantes e contratadas e suas controvérsias pode levar a embates judiciais.	Possuir assessoria jurídica; e minimizar riscos caracterização de vínculo empregatício se houver a disposição do terceiro para assumir as responsabilidades por toda e qualquer reclamação judicial que eventualmente surja.
7. Atrasos causados pelo compartilhamento da capacidade de produção do fornecedor com outras empresas (principalmente se os pedidos da empresa são pequenos e de pouco valor em relação ao total dos pedidos que o fornecedor tem que executar) (Bragg, 1998, p. 247).	Comunicações constantes com o fornecedor; oferecimento de prémios (incentivos) pelo trabalho desempenhado ou utilizar um pequeno fornecedor para elevar a prioridade dos produtos na programação da produção.
8. Baixa qualidade do produto do terceiro.	Averiguar, antes da contratação, os padrões de Qualidade que o terceiro pode oferecer.

Fonte: Adaptado de Alvarez (1996, p. 77-83) e Bragg (1998, p. 247).

Uma das questões, talvez a principal e a mais relevante a ser considerada nessa estratégia administrativa da produção pela empresa, é a de identificar qual ou quais são as actividades consideradas essenciais e as não essenciais conforme a preocupação referida por Harland(1996). Essa preocupação advém do conceito de *core competence* de Prahalad e Hamel(1990), que será tratado na próxima secção. Segundo esse conceito a empresa deve se concentrar nas suas actividades essenciais e deixar as outras para os outros fazerem. Portanto a seguir apresenta-se uma metodologia que possibilita a determinação das *core competencies* da empresa.

5.2.11 Como identificar o que pode ser terceirizado

Todas as empresas possuem pelo menos as três funções básicas: produção, marketing e finanças. Essas funções são constituídas e desempenhadas por meio de actividades que são transformadas por meio da função produção, que resultam em produtos e/ou serviços tangíveis ou intangíveis de cada função. Dentro desse conjunto de actividades, existem as que são consideradas as “mais importantes” que são as “actividades-fim”, as “menos importante” que são as “actividades-meio” e as que devem ser eliminadas pois só trazem prejuízo para a empresa. Essa categorização em menos e mais importante como será tratado a seguir, é uma forma usada para justificar que quando a actividade é menos importante ela poderá ser terceirizada, pois se ocorrer algum problema com o fornecimento dessa actividade a empresa não ficará comprometida com o mercado.

Nesse sentido, uma ideia subjacente na concepção de autores como Romanoschi Harland; Alvarez; Silva; Queiroz; Girardi; e Giosa (In: Gilberto Wolff, 2001,p.153) sobre terceirização é que esta requer uma tomada de decisão empresarial na determinação de sua actividade-fim para escolher as actividades que podem ser terceirizadas. Para tanto, é necessária uma análise das actividades realizadas na empresa, para identificar principalmente as suas actividades principais – suas actividades-fim ou suas *core competencies* (competências principais) que constituem o foco principal do seu negócio, e conseqüentemente, não devem ser terceirizadas. Há actividades que são consideradas *core competencies*, porque geram produtos ou serviços que os clientes vêem como excepcionalmente diferentes, difíceis de serem imitadas, e específicas de determinada

empresa. Estas *core competencies* agregam valor aos serviços e a princípio não devem ser terceirizadas. Todavia, é importante a identificação de actividades-meio, caracterizadas como acessórias, secundárias, de suporte ou de apoio à actividade principal, que são importantes para a sobrevivência do negócio, mas não para o seu máximo sucesso. Estas actividades, geralmente são passíveis de serem terceirizadas. Queiroz (1998) destaca que as funções empresariais que forem identificadas como intrinsecamente ligadas à actividade-fim não devem ser terceirizadas, uma vez que fazem parte da finalidade empresarial e como tal precisam e devem ser administradas pela própria empresa.

O Quadro a seguir apresenta um comparativo das actividades-meio e actividades-fim das empresas, segundo o autor. Conforme já mencionado, é de fundamental importância para a empresa identificar suas competências essenciais, pois na concepção de Prahalad e de Hamel, são as que dão sustentação às empresas. Segundo Greaver II (1999, p. 87), *core competencies* são as combinações inovadoras de conhecimento, habilidades especiais, tecnologias patenteadas, informação, e métodos de operação exclusivos que provêm o produto ou serviço que os clientes valorizam e querem comprar.

Prahalad e Hamel (In: Montgomery e Porter, 1998, p. 302) destacam que pelo menos três testes podem ser aplicados para identificar as competências principais em uma empresa. “Primeiro, uma competência essencial deve prover acesso potencial a uma ampla variedade de mercados. Segundo, uma competência essencial deve ser uma contribuição significativa para os benefícios percebidos dos clientes do produto final... e terceiro, uma competência essencial deve ser de difícil imitação para os concorrentes”. Os autores referem que uma competência essencial será de difícil imitação se for uma “complexa harmonização das tecnologias individuais e habilidades de produção”.

No entanto, Prahalad e Hamel(1990) argumentam que competência essencial se encontra no todo, e não nas partes, e deve ser nutrida e desenvolvida em busca do sucesso competitivo. Advertem que a competência essencial pode ser destruída quando uma organização for desagregada em unidades autónomas de negócios que formem entidades separadas contratualmente. Além disso, a empresa deve evitar que a supervalorização do foco nas competências essenciais acarrete perda da atenção nas actividades que não são essenciais e suas complexidades, e ocorram prejuízos para o todo. Segundo Hendry citado por Gilberto Wolff (2001) o conceito de competência essencial proposto por

Prahalad e Hamel, embora tivesse o intuito de ser parte da defesa da complexidade organizacional, também foi utilizado como instrumento de apoio à terceirização. Essa advertência sobre o foco no centro tem sido frequentemente interpretada como uma advertência para ignorar as actividades que não são centrais, dando pouca atenção às complexidades da competência. No caso de uma empresa terceirizar actividades não-essenciais, deverá haver contratos que possibilitem controle e meios de comunicação formais, para que haja integração suficiente entre a empresa compradora e fornecedores de serviços, que possibilite “compreensão e vivência conjunta de experiências”, de modo que não se constitua em uma “ameaça à habilidade da empresa de coordenar suas actividades e nutrir e sustentar suas competências essenciais”. Ainda segundo Prahalad e Hamel(1990) “a terceirização pode prover um atalho para um produto mais competitivo, mas tipicamente ela contribui pouco para gerar as habilidades encontradas nas pessoas e que são necessárias para sustentar a liderança em produtos”. Afirmam ainda que não é possível fazer uma aliança inteligente ou uma estratégia de terceirização se a empresa não tiver feito a escolha certa de onde ela formará a liderança de competência, ou se ela não tiver consciência de suas competências essenciais. Finalizando este capítulo, podemos inferir que embora a terceirização seja uma estratégia que vem paulatinamente ampliando seu espaço no cenário empresarial, ainda não se têm avaliações substanciadas de sua prática, nem metodologias de implantação socializadas e com fundamentação teórica que possibilitem a sistematização de conhecimentos para orientar os novos processos de terceirização empresarial. Não obstante que muitos autores tem se dedicado ao estudo das diversas questões relacionadas à terceirização. Como toda nova estratégia empresarial, ela depende do seu contexto macro e microeconômico, de seu planeamento estratégico e dos riscos potenciais que a empresa esteja disposta a enfrentar. No entanto, este capítulo vem contribuir para que estudiosos, gerentes e demais interessados sejam estimulados e esclarecidos quanto à reflexão necessária sobre as diversas questões afectas à tomada de decisão de terceirização das actividades empresariais.

6. *Insourcing*

Felizmente há mais alternativas ao *outsourcing*. As companhias devem primeiro efectuar uma optimização dos seus processos (por exemplo redesenhá-los, novas acções de formação e treino, programas de qualidade e incentivos) para assegurar-se que fizeram tudo o que podiam para aumentar a produtividade e reduzir custos. Se a optimização falhar em atingir os resultados desejados, a companhia deve então considerar um *outsourcing* parcial onde a organização desenvolve novos e potencialmente importantes sistemas dentro da companhia, enquanto os velhos e menos estratégicos vão para o *outsourcing*. Outra alternativa é exactamente o oposto do *outsourcing* e chama-se *Insourcing*.

Este processo permite a uma companhia desenvolver um projecto internamente que pode providenciar serviços únicos a organizações externas. Porém, antes que esta estratégia possa ser implementada, os clientes internos têm que estar completamente satisfeitos e suportados pela sua organização informática.

Obviamente é mais importante que a função informática ajude os clientes internos a ter sucesso do que ter o departamento de informática a fazer dinheiro por conta própria. As companhias tipicamente focam-se em suportar os clientes internos que providenciam serviços de valor acrescentado, porém, esta tendência pode mudar se as comodidades de informática tornarem-se algo que a indústria procura.

O termo *Insourcing* apareceu depois do surgimento e desenvolvimento do Mercado do *outsourcing*. A medida que as empresas foram ganhando experiência com as tecnologias de informação em relação as sua necessidade de negócio, alguns processo que eram terceirizados for a trazidos ao controlo interno dando lugar ao termo.

Para os propósitos deste trabalho, o termo refere-se a recursos contratados para trabalhar num projecto gerido em controlado internamente. É equivalente a um projecto mas onde pessoal contratado temporariamente é usado em vez de pessoal da instituição.

6.1 Razões da adopção do *Insourcing*

A escolha em relação a adopção do *outsourcing* geralmente esta ligada, a necessidade de controlar o ambiente de funcionamento e gestão de projectos da organização, nesse âmbito as razões fundamentalmente são de foro estratégico e financeiro. No quadro abaixo estão sintetizadas essas razões, ganhos e desvantagens da abordagem orientada ao *Insourcing*.

Quadro 6.1 Razões da adopção do *Insourcing*

Considerações Estratégicas	
Vantagens	Desvantagens
Permite que o staff evolua profissionalmente	Necessidades do projecto não permitem re-treinamento.
Uso de Habilidades internas	Foco na resolução de problemas internos e insuficiências técnicas
Mantém controlo sobre projectos internos	Habilidades internas podem ser insuficientes para alcance de objectivos
Minimiza riscos de gestão de fornecedores	Foco na resolução de insuficiências técnicas e procedimentais
Responsabilidades mudam não sendo necessário a ajustes contratuais	Mudanças na alocação de pessoal e recursos afecta orçamentos e metas de projectos
Considerações Financeiras	
Vantagens	Desvantagens
Custos são bem definidos e explícitos	Possibilidade de Pagamento de horas extras
Permite uso de equipamento existente e habilidades	Novas soluções requerem novas tecnologias e treinamento
Inexistência de custos extras de gestão de contrato	Custos diários de gestão,

Fonte: MARTORELLI, William (1998)

7. Análise e Discussão dos Resultados

“É parte da atitude científica o facto de as declarações da ciência não reivindicarem que são certas, mas apenas que, de acordo com a evidência presente, são as mais prováveis”.

Bertrand Russel

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos dos questionários e relaciona-os com os objectivos preconizados para o estudo

7.1. Caracterização da Amostra

O estudo envolveu diferentes organizações com as seguintes características.

● Ramos de Actividade:

Em relação as áreas de actividade, das 26 organizações inquiridas, 23.1% são instituições financeiras, 3.8 % representam instituições da área de seguros, 7.7% são instituições das áreas do comércio e outros serviços, 3.8 % pertencem aos ramos de Hotelaria, turismo e imobiliária, 3.8% transportes, Terminais e Serviços Afins, 23.1% área de comunicação, informação e tecnologia de informação, 11.5% representando áreas de Energias combustíveis e comercialização de Energia e combustíveis, 7.7% de alimentação e Bebidas, 3.8% representando a indústria e finalmente 3.8% representando serviços da função Pública.

● **Tipo de Empresa:** Do total de organizações inquiridas, 19.2% são empresas públicas e 80.8% são empresas privadas;

● **Localização das Empresas:** O total de empresas inquiridas estão representativamente localizadas na capital do país, Maputo, em sedes de serviços pelo processo de estrutura organizativa representando assim 100% da amostra.

● **Responsáveis pelo processo de decisão pela terceirização**

Do total dos inquiridos 53.8% são gestores seniores das organizações, enquanto que 19.2% são Gestores de Sistemas de Informação, 19.3% representam diversificados grupos decisórios e 7.7% representam processos de decisão conjunta entre o gestores de SI e gestores seniores da organização.

● **Nível Académico dos proponentes pela adopção do *Outsourcing*** 70.0% dos proponentes tem formação superior e 30.0% não tem formação superior;

7.2 Análise dos Resultados

7.2.1 *Outsourcing*

Todas as respostas abaixo referem-se a organizações que terceirizam sistemas e tecnologias de informação sendo no total 26 empresas;

● **Início da prática do *Outsourcing***

Maior parte das empresas iniciaram o processo de terceirização a 11 anos atrás, representando assim 34.5 % ao todo, sendo assim as respostas podem ser consideradas com alto grau de maturidade, baseadas numa boa experiência prática.

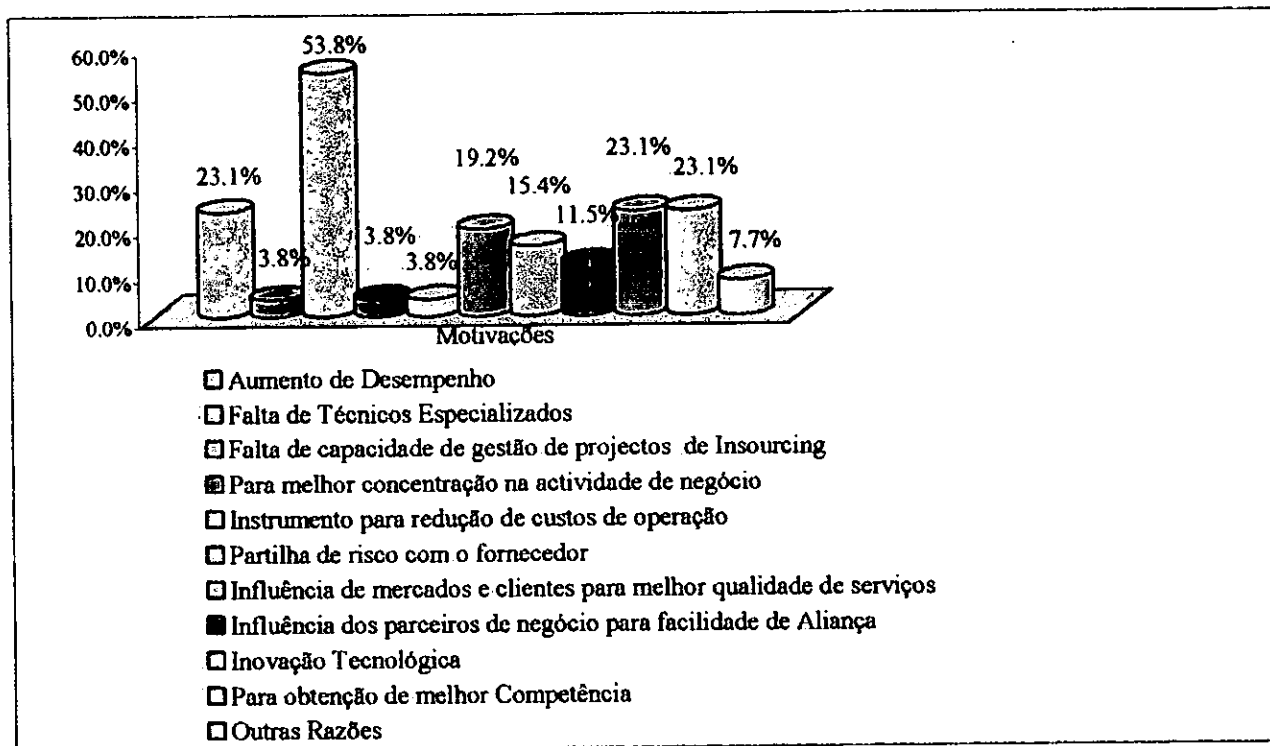
● **Avaliação da terceirização:** 68.0% das empresa inquiridas já avaliou o *outsourcing* enquanto que 32.0% ainda não avaliou. A percentagem dos que já avaliaram demonstra que já existe uma ideia fortemente subsidiada sobre as vantagens da utilização desta ferramenta de gestão.

● **Tipo de *Outsourcing*:** 13.6% dos inquiridos adoptam *outsourcing* Total e 86.4% adoptam o *outsourcing* parcialmente.

7.2.2 Motivações para Adopção da Terceirização

Pela análise do gráfico que se segue, observa-se que uma das razões que claramente destaca-se das outras e com cerca de 54% dos entrevistados apontado-a como sendo a principal é a falta de capacidade de gestão de projectos de *insourcing*, abrindo assim portas a parceria, na gestão destes projectos. Torna-se patente ainda pela análise do mesmo gráfico a constante busca de satisfação de objectivos de ordem organizacional tendo para tal sido citados o aumento do desempenho e busca de inovações tecnológicas com cerca de 23% cada e a obtenção de melhor competência também com 23% como outra das grandes motivações. Na mesma ordem de objectivos mas com ligeiro decréscimo como potenciais motivações encontram-se a partilha de risco com o fornecedor com 19.2% e de seguida e com 15.4% a influência do mercado para melhor oferta de serviços. Mais adiante temos a influência de parceiros para a obtenção de facilidades de parceria com 11.5%. Quanto as motivações de ordem económica 3.8% dos inquiridos apontam a redução de custos de operação como factor influente. No leque de outras motivações e com 7.7% encontra-se a necessidade de evitar o estabelecimento de equipas internas e paralelamente aponta-se a obtenção de facilidades de operação, manutenção e testagem de aplicativos e outros serviços.

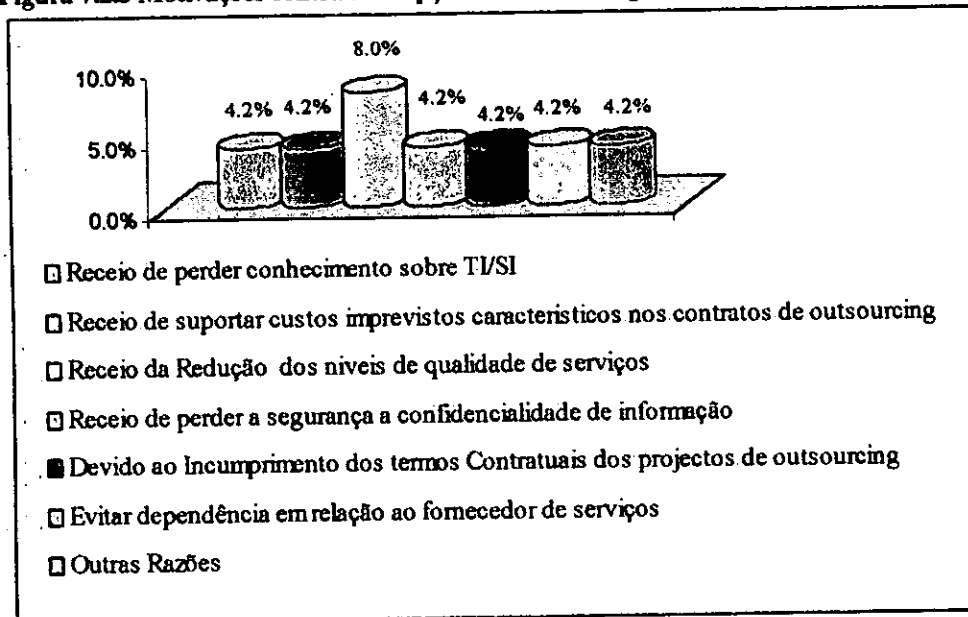
Figura 7.2.2 Motivações para a Adopção do *Outsourcing*



7.2.3 Motivações contra a Adopção do *Outsourcing*

No entanto é de realçar que existe também uma certa prudência quanto à adoção do *outsourcing* estando, conseqüentemente grande número de instituições reticentes quanto a sua adoção. Como indica o gráfico 7.2.3, o leque de razões é diversificado, tendo cerca de 8.0% dos inquiridos apontado o receio de redução dos níveis de qualidade de serviços e 4.2% tenta evitar a dependência em relação ao fornecedor de serviços, e com a mesma percentagem situa-se o receio de perder conhecimentos em sistemas de informação bem como o receio de suportar encargos de incumprimento de termos contratuais e por último o receio de perda de segurança e confidencialidade de informação.

Figura 7.2.3 Motivações contra a Adopção do *Outsourcing*



7.2.4 Aspectos positivos e negativos da Terceirização

A pesquisa propôs-se ainda a analisar os benefícios e os problemas enfrentados pela adopção da terceirização. Verifica-se no entanto, que quanto aos aspectos positivos, 23.1% dos inquiridos foram unânimes em referir a rápida intervenção na solução de problemas, como sendo um dos aspectos principais, com 11.5% foi apontada a concentração na competência principal. Outro aspecto positivo indicado pelos inquiridos e com 3.8% é a possibilidade de a terceirização permitir a concentração na actividade-fim. Em relação aos problemas enfrentados destaca-se com 19.2% os custos em manter o contratado, de seguida com 11.5% listam-se as divergências com os fornecedores de serviços no cumprimento de prazos e com 3.8% as limitações que são estabelecidas nos contratos de terceirização. Mais ainda, 7.7% dos inquiridos advoga o desrespeito de cláusulas contratuais como sendo também um dos aspectos negativos da terceirização.

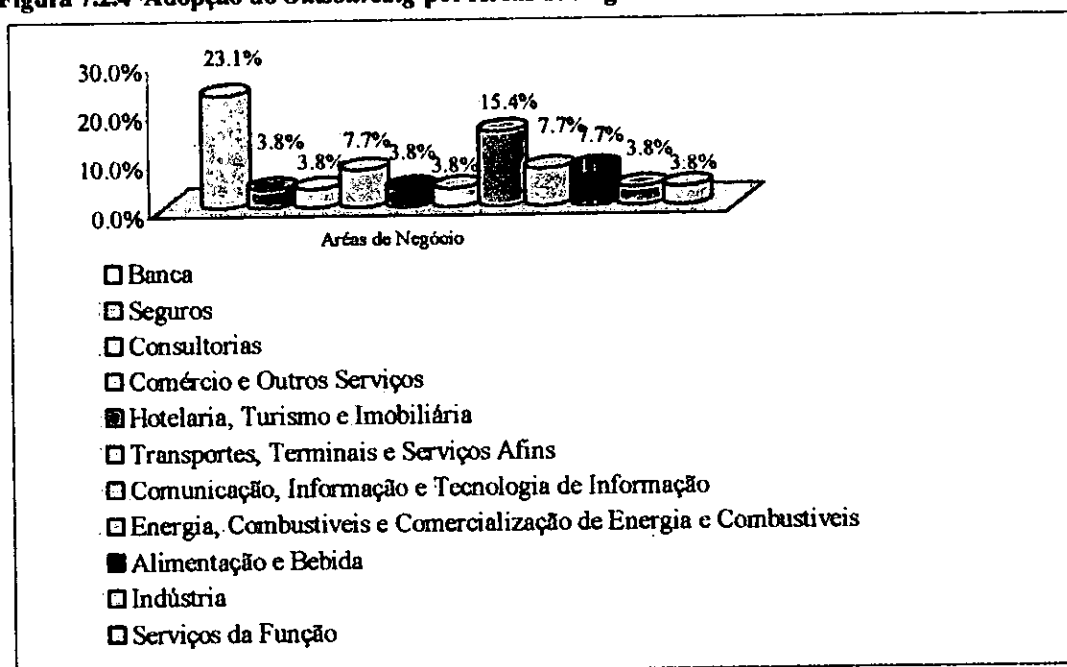
De salientar que pela análise dos resultados apenas 38.5% dos inquiridos percebeu benefícios e problemas com o processo da terceirização. A escala de resultados obtidas pela implementação do *outsourcing* para grande parte dos inquiridos esteve na ordem dos 30.7%, estando ligeiramente abaixo das poupanças esperadas que se situa na ordem dos 34.6%. Claramente observou-se, que cerca de 31.0% alcançou grande foco na

actividade-principal resultante da adopção da terceirização. Os inquiridos, realçaram também que a partilha de risco no processo foi satisfatória estando na ordem de 46.2%, reduzindo assim a sobrecarga de responsabilidades do contratante. Outros ganhos subsequentes ao processo da terceirização foram a inovação tecnológica com 34.6%, e ganhos de melhor competência reflectidos na ordem dos 26.9%, tal contribuindo para que as tecnologias de informação estejam alinhadas as oportunidades de negócio.

7.2.4 Adopção do *Outsourcing* por Áreas de Negócio

Como indica o gráfico 7.2.5 a percentagem de adopção do *outsourcing* é maior no sector bancário com 23.1%, encontrando-se a seguir com 15.4% o sector de comunicação, informação e tecnologias de informação. Da mesma análise encontram-se listados os sectores do Comércio, Energia, e combustíveis todos com a mesma percentagem de 7.7%. E com níveis relativamente baixos de adopção encontram-se os sectores de Seguros, consultorias, hotelaria e turismo, transportes e serviços afins, Alimentação e bebida e finalmente os serviços da função pública todos com 3.3% cada.

Figura 7.2.4 Adopção do *Outsourcing* por Áreas de Negócio



7.3 *Insourcing*

A análise abaixo é referente a organizações que adoptam o *Insourcing* ou seja, organizações com capacidade de executar internamente todas actividades referentes as tecnologias e sistemas de informação.

7.3.1 Caracterização da Amostra

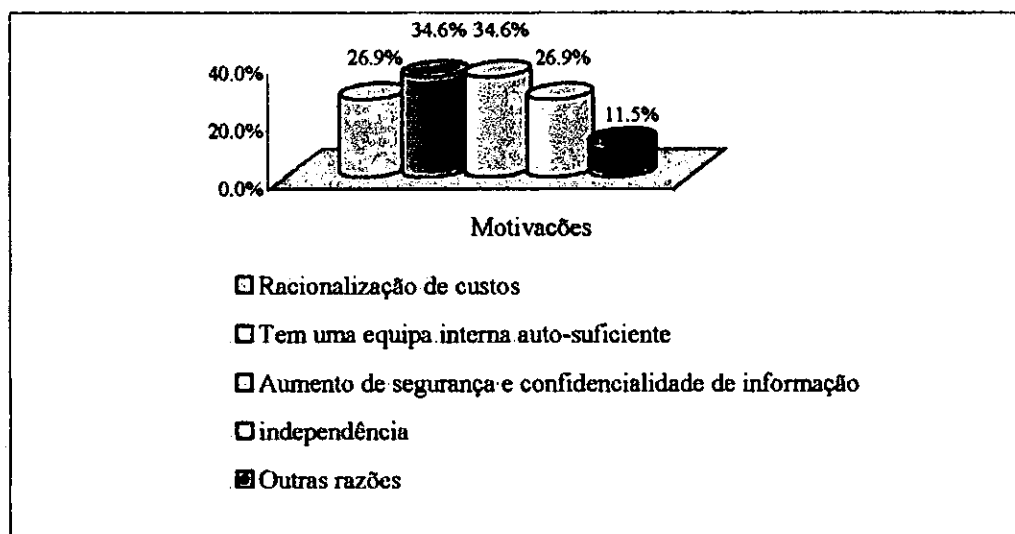
- **Responsáveis pela Iniciativa de adopção do *Insourcing*:** Dos inquiridos 23.1% são gestores seniores e 11.5% gestores de sistemas de informação;

- **Níveis de Adopção do *Insourcing*:** 92.3% adoptam o *Insourcing* enquanto que 7.7% não adoptam;

7.3.2 Razões para adopção do *Insourcing*

A leitura do gráfico 7.2.2 mostra claramente na opinião dos inquiridos, que a segurança de informação e a necessidade de construir equipas auto-suficientes estão no topo das principais motivações com cerca de 35% cada.. Ainda no leque de motivações junta-se a racionalização de custos com cerca de 27% e com a mesma percentagem a independência no que concerne a ligação com terceiros. Quanto a outras motivações representando 11.5% do total junta-se a existência de políticas internas de capacitação de técnicos internos em tecnologias emergentes no mercado.

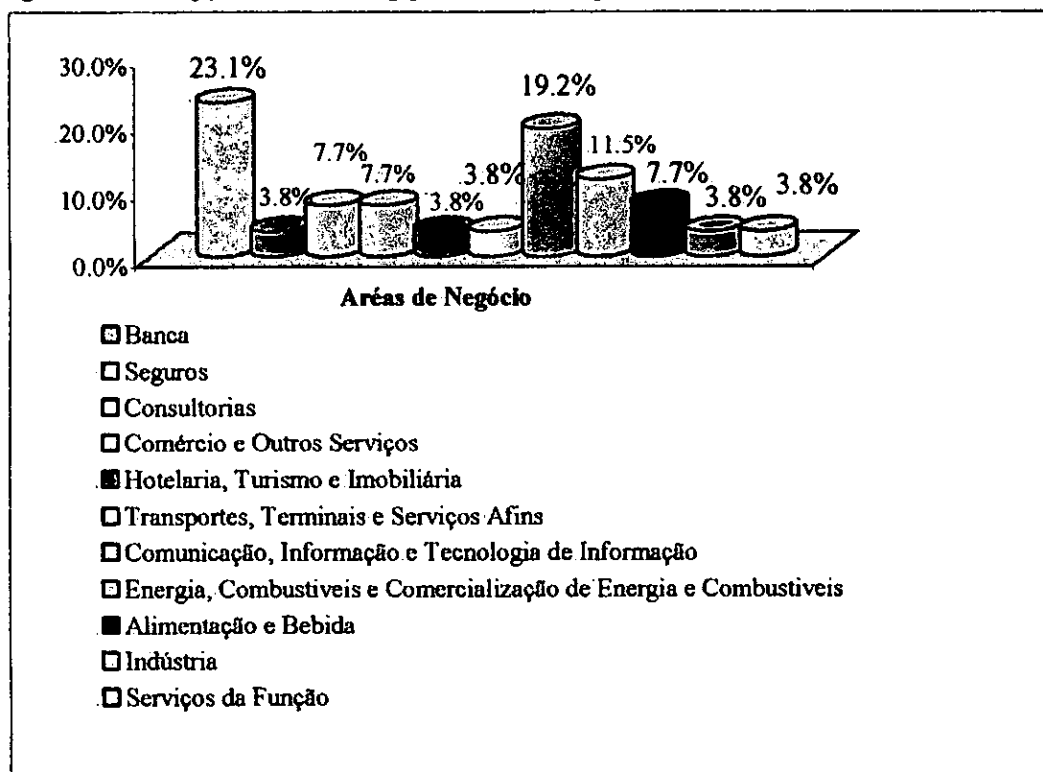
Figura 7.3.2 Motivações para Adopção do *Insourcing*



7.3.3 Adopção do *Insourcing* por Áreas de Negócio

Já sobre a adoção do *insourcing* por áreas de negócio pela análise do gráfico 7.3.3 abaixo, notavelmente a banca assume com relevância um lugar de destaque com 23.7% e de seguida o sector de comunicações e tecnologias de informação com 19.2%. Observa-se ainda que o sector de energia, combustíveis, comercialização de energia e combustíveis tem neste cenário um lugar de destaque com cerca de 12% de níveis de adoção ao *insourcing*. Sequencialmente posicionam as áreas de comércio, consultorias, alimentação e bebidas com 7.7% cada e mais adiante, os serviços da função pública, hotelaria, turismo e imobiliária, indústria, seguros e serviços da Função Pública com um percentagem na ordem dos 3.8% cada.

Figura 7.3.3 Adopção do *Insourcing* por Áreas de negócio



7.4 Discussão de Resultados

As razões da adopção do *outsourcing* confirmam muitas das hipóteses levantadas pelo referencial teórico. Sendo a principal a falta de capacidade de gestão de projectos de *insourcing*, o que compensa em larga escala a contratação de terceiros na gestão destes projectos. Ressaltam ainda no leque das motivações a necessidade de satisfação de objectivos de ordem organizacional tendo para tal sido citados o aumento do desempenho e busca de inovações tecnológicas e a obtenção de melhor competência, o facto pretende-se com a necessidade de acompanhar a crescente competitividade do mercado o que origina a procura de mão de obra especializada e de plataformas tecnológicas de suporte aos negócios como aplicativos de gestão que garantam níveis satisfatórios na prestação de serviços. Na mesma ordem de objectivos mas com ligeiro decréscimo os nossos inquiridos apontaram a influência do mercado e dos clientes para melhor oferta de serviços; obtenção de facilidades de parceria; partilha de risco, falta de técnicos especializados e concentração na actividade de negócio. Quanto as motivações de ordem económica menor parte dos inquiridos apontam a redução de custos de operação como factor influente. Foi notório ainda por parte dos nossos inquiridos a necessidade de se evitar o estabelecimento de equipas de desenvolvimento de aplicativos internas o que passaria pela contratação de analistas de sistemas, programadores e outros e ainda o acesso a programas já testados e que seguramente respondam as exigências dos negócios, paralelamente aponta-se mais ainda a obtenção de facilidades de operação, manutenção e testagem de aplicativos.

Quanto a adopção do *outsourcing* por áreas de negócio esta é mais notória no sector bancário e das comunicações e tecnologias de informação, a justificação advém segundo os nossos inquiridos pelo facto deste sectores estarem a registar enormes desenvolvimentos no que concerne a adopção de novos métodos procedimentais e técnicas de atendimento aos seus clientes. No sector bancário, a introdução de novos meios de pagamento e de atendimento à clientes conduz a contratação de mão de obra especializada para a gestão destes serviços. De seguida situam-se os ramos de Alimentos e bebidas, comércio, Energia e combustíveis. Nestas áreas com maior enfoque para a área de combustíveis a que assinalar a terceirização dos serviços de abastecimentos de

combustíveis, sendo importante referir aqui a inclusão de empresas ligadas a área de comunicações para a gestão de certos serviços e na área de comércio a manutenção de aplicativos de contabilidade e gestão. Nos ramos de Hotelaria, consultoria, seguros, transportes e Transportes, consultoria, Turismo e serviços de Função pública os níveis de aderência ao *Outsourcing* são reduzidos, factor motivado pela natureza de tecnologias usadas, no ramo hoteleiro predominam aplicativos de fácil gestão e que são normalizados as necessidades e aos serviços de registo e gestão de clientes aquando da sua instalação. A manutenção das redes, e por estas serem de pequenas dimensões são feitas pelo pessoal interno devidamente treinado para o efeito. Os serviços terceirizados nesta área resumem-se a trabalhos de *troubleshooting* de hardware e equipamento de comunicação anexado ao sistema de informação.

Nos serviços da função pública, apesar do compartilhamento por muitos dos inquiridos da opinião de que as tecnologias são utilizadas para responder problemas antigos e ampliar o poder individual, o nível de adopção destas é reduzido estendendo-se à computadores pessoais e muitos não submetidos a plataformas de compartilhamento de recursos o que de certa forma restringe também a terceirização de certos serviços como os de rede. Outra justificativa da fraca adopção a terceirização prende-se ao facto de algumas das instituições da função pública possuírem equipas auto-suficientes que lidam directamente com as tecnologias de informação. Já no sector industrial observa-se uma fraca aderência as tecnologias de informação ligadas as plataformas de produção já existentes o que reduz o elo de ligação com o exterior para a gestão destas.

As vantagens pela adopção da terceirização foram em larga escala percebidas pelos nossos inquiridos, tendo no entanto sido indicados a rápida intervenção na solução de problemas como factor de maior preponderância, visto o prestador de serviços trabalhar com alto grau de especialização e assim o contratante tem ganhos em eficiência na sua actividade principal. Outro facto factor realçado pelos nossos inquiridos é o facto da terceirização permitir maior concentração na actividade principal ganhando-se maior agilidade que logo transforma-se em maior competitividade em relação a concorrência.

Quanto as razões para adopção do *insourcing* os inquiridos são unânimes em afirmar que a segurança de informação e a necessidade de construir equipas auto-suficientes estão no topo das principais motivações. Estas equipas em geral estão em

forma de departamentos de informática ou organização e métodos conforme a agregação de tarefas. Quanto a confidencialidade de informação existem sempre hipóteses concretas de informação confidencial em terceirização passarem a mãos dos outros, coisa que em certos casos, pode comprometer seriamente os resultados da empresa a curto ou longo prazo. No entender dos nossos entrevistados dados sobre engenharia de processos devem ser protegidos em segurança pois são um prato cheio para a concorrência.

Já sobre a adopção do *insourcing* por áreas de negócio notavelmente a banca assume um lugar de destaque e de seguida o sector de comunicações e tecnologias de informação, as razões prendem-se como anteriormente referenciado ao forte alinhamento entre as novas oportunidades de negócios destas instituições às tecnologias de informação. Como resposta, criam-se internamente equipas com recursos humanos tecnicamente qualificados, para a prospecção de novas fronteiras e estratégias tecnológicas bem como a manutenção das funcionalidades dos sistemas montados. O mesmo verifica-se nos sectores dos combustíveis para a gestão de comunicações e outros serviços. Nas áreas de comércio, hotelaria os factores para o *insourcing* prende-se com a formação de equipas auto-suficientes para responderem a trabalhos de manutenção de redes e aplicativos de gestão sendo que para tal são ministrados cursos aquando da compra junto ao vendedor de software. O mesmo se verificando para os sectores de comércio, consultorias, alimentação e bebidas, serviços da função pública, hotelaria, turismo e imobiliária.

8. Conclusões e Recomendações

8.1 Conclusão

A terceirização como ferramenta de gestão moderna, tem em Moçambique um lugar de destaque e o imergir de novas tecnologias de informação, faz antever um cenário ainda mais competitivo entre as instituições e que conseqüentemente irá engrandecer o papel da terceirização. Para as grandes organizações, a terceirização eficaz em tecnologias de informação faz renascer a possibilidade de se alcançar novas soluções tecnológicas, em decorrência dos recursos humanos especializados ou pela maior facilidade na obtenção do mercado de novas tecnologias tornando-as mais competitivas. No âmbito da pesquisa foram levantadas o ganho de flexibilidade, adaptabilidade, renovação e crescimento da tecnologia como as principais razões de adopção do *outsourcing*.

Um sinal de alerta importante lançado pela pesquisa é dos níveis de adopção da terceirização serem mais notáveis no sector privado em relação as instituições públicas, factor este que responde as características próprias deste, regido por regras próprias baseadas num controlo rígido, e de certo ponto inibidora de flexibilidade.

Outro ponto importante, levantado pela pesquisa é que somente 38.5% dos respondentes perceberam problemas e benefícios relevantes com o processo da terceirização o que remete ao raciocínio de que este apesar de intensamente enfatizado e representar um factor diferencial é pouco avaliado.

As perspectivas de futuro no tocante a continuidade no processo de adopção da terceirização parece constituir unanimidade quanto ao seu progresso, pela ordem de benefícios esperados e obtidos.

8.2 Recomendações e Limitações deste estudo

No entanto a terceirização em tecnologias de informação como em qualquer área, acarreta o desenvolvimento de estratégias de re-direcionamento quer no âmbito conjuntural quer no estrutural. Convém no entanto alertar que a terceirização como outras estratégias de gestão possui riscos potenciais e torna-se desafio para as gerências de topo no tocante as tecnologias decidir sobre a necessidade de correr ou não tais riscos. Uma boa estratégia passa em decidir qual o rol de actividades que não estão intimamente ligadas ao negócio e claramente definir as condições que representam situações favoráveis a terceirização. Mais ainda torna-se relevante definir claramente o escopo de serviço, as métricas para analisar o nível de serviços que estão sendo prestados e conseqüentemente fazer-se a comparação de custos, pois pela análise dos resultados grande parte dos inquiridos não conhecem a margem de benefícios alcançados e a comparação aos custos é quase que inexistente. Como será relevante ainda, o processo de escolha do parceiro devesse passar pela idoneidade, solidez técnica, e conhecimento dos moldes de funcionamento do contratante.

Cabe transcrever a opinião de Jaci Leite(2001) "a terceirização em informática se assemelha a um casamento. E note-se bem, casamento a moda antiga, de papel passado". Alertando assim sobre as responsabilidades e a complexidade do processo quanto a criação de mecanismos de transparência e da superação das dificuldades entre as partes envolvidas na união.

Resumindo, é necessário num processo de terceirização que exista uma definição de limitações, de riscos para o bem da convivência entre as partes envolvidas no cenário da terceirização.

Acredita-se que este trabalho conseguiu apontar as principais motivações, níveis de adopção e outras questões relevantes para a percepção do fenómeno do sourcing em Moçambique, objectivando a sua sobrevivência no mercado altamente competitivo da actualidade

Para estudos subsequentes, recomenda-se maior enfoque a questões sociais inerentes ao processo da terceirização, serviços mais sujeitos a terceirização e as regras contratuais envolvendo clientes e os provedores de serviços e acima de tudo

metodologias de múltiplos critérios que auxiliem o processo de decisão sobre a execução de um serviço internamente à terceirizá-lo bem como mecanismos eficazes de controlo de efectividade em serviços terceirizados no tocante à sistemas de informação.

9. Bibliografia

AMATO, Mario. Prefácio. In: ROMANOSCHI, Paulo O. Terceirizar sem planejar, pode falhar: sua empresa está preparada? São Paulo: Maltese, 1994.

ALVAREZ, Manuel S. B. Terceirização: parceria e qualidade. Rio de Janeiro : Campus, 1996.

BERNSTOFF, Victor. Terceirização: Problema ou Solução? CEPPAD/UFPR <http://www.informal.com.br/artigos/RH28.htm>,(2000).

BRAGG, Steven M. **Outsourcing: a guide to... selecting the correct business unit...negotiating the contract...maintaining the process.** New York : John Wiley & Sons, 1998.

FACTOR Alexander L. Analyzing Application Service Providers, Pearson Education, New York 2001.

GIRARDI, Dante. A importância da terceirização nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, n. 1, Agosto, 1998.

HALEVI, Gideon. **Restructuring the manufacturing process applying the matrix method.** Boca Raton : CRC Press, 1999.

HAYES, Robert H., WHEELWRIGHT, Steven C. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing.** New York : John Wiley & Sons, 1984.

HARLAND, Christine. M. Supply chain management: relationships, chains and networks. **British Journal of Management**, Special issue, 1996.

Lacity M.C. e Hirschheim R. (1997). Information Systems Outsourcing. John Wiley & Sons,inc.NewYork,USA.

LEITE, Jaci. **Terceirização em Informática:** Texto produzido para a disciplina Direcção Estratégica de Tecnologia de Informação GV/PEC Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV, 2001.

LEIRA, Jerônimo Souto. Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada. Porto Alegre : SAGRA-DC Luzzato, 1992.

Khosrowpour, M. "Managing Information Technology Resources as Major Organizational Assets.", Harrisburg, PA. 1990.

Meyer, N.D A strategy for *Outsourcing*. Handbook of IS Management. R.E.Umbaugh Auerbach, 1999;

MOREIRA, Alex. Gestão, Tecnologias da Informação e Mudança: Um estudo sobre Secretária Municipal de Educação de Belo Horizonte, Tese (Mestrado em Administração Pública), 2000.

MARTORELLI, William *Outsourcing Strategies Guidelines for Evaluating Internal and External Resources for Major Information Technology Projects*, Department of Information Resources Austin, Texas, 1998.

OLIVEIRA, Marco A. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo : Nobel, 1994.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, Gary. In: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. (org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUEIROZ, Carlos A. R. S. de. **Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. 9. ed. São Paulo : STS, 1998.

ROMANOSCHI, Paulo O. **Terceirizar sem planejar, pode falhar: sua empresa está preparada?** São Paulo : Maltese, 1994.

SILVA, Wilson R. **Terceirização versus integração vertical: Teoria e Prática**. São Paulo EAESP, 1997.

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, HARLAND, Christine, HARRISON, Alan, JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 1. ed. São Paulo : Atlas, 1997.

WOLFF, Gilberto. **Integração vertical e terceirização: uma abordagem crítica focada nas questões estratégicas para a competitividade da manufatura**, Florianópolis, Tese (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Programa de Pós Graduação em Engenharia Mecânica, UFSC, 1998.

Anexos

Anexo 1. Questionário Aplicado á Gestores de Informática



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE CIÊNCIAS
DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICA E INFORMÁTICA

QUESTIONÁRIO PARA O ESTUDO DE AVALIAÇÃO DO SOURCING(Insourcing/Outsourcing) DE SERVIÇOS DE SI EM MOÇAMBIQUE

O presente questionário visa essencialmente a recolha de dados para um estudo com os seguintes objectivos:

- identificar as tendências do sourcing de serviços de SI em Moçambique;
- identificar a relação entre a opção sourcing adoptado e a área de negócio das organizações;
- identificar os serviços dos SI preferidos para o outsourcing e Insourcing;
- identificar as razões que levam as organizações a adoptarem o outsourcing e/ou o insourcing;
- avaliar a aplicação de técnicas e procedimentos na adopção e gestão do outsourcing;

A informação recolhida terá tratamento sigiloso e não será usada para qualquer outro fim para além do indicado.

ALGUMAS DEFINIÇÕES:

Insourcing de SI é a capacidade que uma organização tem de executar internamente, parte ou todas as actividades dos serviços de SI, quer resulte da evolução tradicional, quer resulte da reflexão e tomada de decisão depois da avaliação do outsourcing.

Outsourcing de SI é a transferência de parte ou todas as actividades de serviços de SI para um provedor externo, que executa na base de um contrato de prestação de serviços.

Agradecemos desde já a sua contribuição !

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO SOURCING(Insourcing/Outsourcing) EM MOÇAMBIQUE

1. Tipo de Empresa ou Instituição

Assinale com a letra X uma opção para especificar o tipo de empresa/instituição a que a sua organização pertence.

- Empresa Privada Empresa Pública Instituição do Estado(Função Pública)

2. Área do Negócio ou Prestação de Serviços

Das opções que seguem, assinale com a letra X a principal área de negócio da sua empresa/instituição.

- Banca
 Seguros
 Consultoria
 Comércio e outros serviços
 Hotelaria, Turismo e Imobiliária
 Transportes, Terminais e Serviços afins
 Comunicação, Informação e Tecnologias de Informação
 Energia/Combustíveis e Comercialização de Energia e Combustíveis
 Agricultura, Madeira e Pesca
 Alimentação e Bebidas
 Indústria
 Serviços da Função pública
Outra área: _____

3. Adopção do Insourcing¹ e/ou Outsourcing²

Assinale com a letra X se a sua Empresa/Instituição adota o Insourcing/Outsourcing, assinalando as razões de adoção

A sua Empresa ou Instituição já avaliou o Outsourcing alguma vez? Sim Não

Se a sua Empresa ou Instituição adota o Insourcing, indique porquê:

- Racionalização de custos
 Tem uma equipa interna autosuficiente
 Aumento de segurança e confidencialidade de informação
 Independência

Outras razões: _____

¹ Insourcing de SI é a capacidade que uma organização tem de executar internamente, parte ou todas as actividades dos serviços de SI, quer resulte da evolução tradicional, quer resulte da reflexão e tomada de decisão depois da avaliação do outsourcing.

² outsourcing de SI é a transferência de parte ou todas as actividades de serviços de SI para um provedor externo, que executa na base de um contrato de prestação de serviços.

A sua Empresa ou Instituição adopta o **Outsourcing**?

Sim – Porquê: com vista ao aumento das medidas de desempenho: custos, qualidade de serviços e rapidez

O outsourcing
que adopta é

Total ou
 Parcial?

- Falta de técnicos de TI/SI especializados
- Falta de recursos tecnológicos e procedimentais
- Falta de capacidade de gestão de projectos de Insourcing
- Para melhor concentração na principal actividade de negócio
- Instrumento para a redução de custos de operação
- Partilha de risco com o fornecedor de serviços
- Influência do mercado e dos clientes, para melhor qualidade de serviço
- Influência dos parceiros de negócio, para facilidade de aliança
- Inovação tecnológica
- Para obtenção de melhor competência

Outras razões: _____

- Não – Porquê:
- Receio de perder o controle na condução dos serviços de SI
 - Receio de perder o conhecimentos sobre TI/SI
 - Receio de suportar custos imprevistos, característicos nos contratos de outsourcing
 - Receio da redução dos níveis de qualidade de serviços
 - Receio de perder a segurança e confidencialidade de informação
 - Devido ao incumprimento dos termos contratuais dos projectos de Outsourcing
 - Para evitar dependência em relação ao fornecedor de serviços

Outras razões: _____

4. Decisão do Sourcing

Assinale com a letra X o(s) tipo(s) de Sourcing (Insourcing, a seguir e/ou Outsourcing, na página seguinte) que a Empresa/Instituição adopta

Insourcing

Caso o insourcing seja resultado de uma reflexão e tomada de decisão depois da avaliação do outsourcing, continue a responder do ponto 4.1; caso contrário, saltar para o ponto 4.4.

4.1. Ano de decisão pelo Insourcing:

4.2. Iniciativa de Decisão pelo Insourcing:

- Gestor Sénior da Organização
- Gestor de Sistemas de Informação

4.3. Numa escala de 0 a 5 marque com a letra X, os níveis dos resultados alcançados pela implementação do Insourcing: (0-não tem informação, 1- mau, 2-mediocre , 3-suficiente , 4-bom , 5-muito bom)

Resultado alcançado	Nível do resultado alcançado					
	0	1	2	3	4	5
Poupança esperada						
Poupança obtida						
Segurança e confidencialidade de informação						
Independência						
Outros:						

4.4. Assinale com a letra X os Serviços de SI/TI que estão sujeitos a **Insourcing** na sua empresa/instituição:

Grupo 1: Planeamento de SI:

- Planeamento Estratégico de Sistemas de Informação (pode incluir a definição da estrutura tecnológica);

Grupo 2: Desenvolvimento e implementação de aplicações:

- Concepção de sistemas;
 Programação de aplicações;
 Configuração/parametrização de aplicações;
 Manutenção de aplicações;
 Exploração de aplicações/sistemas;

Grupo 3: Integração de aplicações e Gestão de Bases de Dados:

- Integração de aplicações/sistemas;
 Gestão de centros de dados/Bases de dados;
 Migração de dados/sistemas

Grupo 4: Recuperação e Segurança de Dados e Aplicações

- Recuperação de dados e sistemas por falhas ou desastres;
 Segurança de dados e programas;

Grupo 5: Redes e comunicação de dados:

- Planificação de redes de Computadores (LAN / MAN) e comunicações;
 Instalação e configuração de redes de Computadores(LAN / MAN);
 Manutenção de redes de Computadores;
 Administração de Rede de Computadores;

Grupo 6: Serviços de Internet

- Serviços de Internet (Web pages, e-commerce, ...);

Grupo 7: Formação

- Formação de Recursos Humanos;

Grupo 8: Suporte técnico

- Manutenção de PC's (Computadores Pessoais);
 Suporte técnico (*help desk*);

Grupo 9: Digitação de dados:

- Digitação de dados;

Grupo 10: Assessoria e auditoria informática

- Assessoria (durante o desenvolvimento e implementação);
 Auditoria Informática (durante a exploração);

Outros serviços:

Outsourcing

4.5. Caso a sua Empresa/Instituição implementa o **Outsourcing**, responda as questões que se seguem:

- Ano da 1ª experiência (1º contrato) do Outsourcing

- A iniciativa de decisão pelo Outsourcing foi do:

Gestor Sênior da Organização

Gestor de Sistemas de Informação

- O gestor de SI que coordena o projecto de Outsourcing, tem formação em gestão de projectos de Outsourcing:

Sim

Não

4.6. Numa escala de 0 a 5 marque com a letra **X**, os níveis dos resultados alcançados pela implementação do Outsourcing: (0-não tem informação, 1- mau, 2-mediocre, 3-suficiente, 4-bom, 5-muito bom)

Resultado alcançado	Nível do resultado alcançado					
	0	1	2	3	4	5
Poupança esperada						
Poupança obtida						
Concentração na principal actividade de negócio						
Partilha de risco com o fornecedor de serviços						
Inovação tecnológica						
Obtenção de melhor competência						
Outros:						

4.7. Para cada contrato mais representativo de Outsourcing, indicar a duração (em anos), tipo de contrato (**S**-Simple, com um fornecedor; **M**-Múltiplo, com vários fornecedores) e o nível de cumprimento dos termos contratuais (Use a escala de 0 a 5: 0-não tem informação, 1- mau, 2-mediocre, 3-suficiente, 4-bom, 5-muito bom):

Ordem dos Contratos, por antiguidade:	1º mais recente	2º mais recente	3º mais recente	4º mais recente	5º mais recente
Duração (em anos)					
Tipo de Contrato (S -Simple, com um fornecedor; M -Múltiplo, com vários fornecedores)					
Satisfação do cumprimento do contrato: Use a escala de 0 a 5 (0-não tem informação, 1- mau, 2-mediocre, 3-suficiente, 4-bom, 5-muito bom)					

4.8. Assinale com a letra X os Serviços de SI/TI que estão sujeitos a **Outsourcing** na sua empresa/instituição:

Grupo 1: Planeamento de SI:

- Planeamento de Sistemas de Informação;

Grupo 2: Desenvolvimento e implementação de aplicações:

- Concepção de sistemas;
 Programação de aplicações;
 Configuração/parametrização de aplicações;
 Manutenção de aplicações;
 Exploração de aplicações/sistemas;

Grupo 3: Integração de aplicações e Gestão de Bases de Dados:

- Integração de aplicações/sistemas;
 Gestão de centros de dados/Bases de dados;
 Migração de dados/sistemas

Grupo 4: Recuperação e Segurança de Dados e Aplicações

- Recuperação de dados e sistemas por falhas ou desastres;
 Segurança de dados e programas;

Grupo 5: Redes e comunicação de dados:

- Planificação de redes de Computadores (LAN / MAN) e comunicações;
 Instalação e configuração de redes de Computadores(LAN / MAN);
 Manutenção de redes de Computadores;
 Administração de Rede de Computadores;

Grupo 6: Serviços de Internet

- Serviços de Internet (Web pages, e-commerce, ...);

Grupo 7: Formação

- Formação de Recursos Humanos;

Grupo 8: Suporte técnico:

- Manutenção de PC's (Computadores Pessoais);
 Suporte técnico (*help desk*);

Grupo 9: Digitação de dados:

- Digitação de dados;

Grupo 10: Assessoria e auditoria informática:

- Assessoria (durante o desenvolvimento e implementação);
 Auditoria Informática (durante a exploração);

Outros serviços:

5. Classificação dos serviços de SI quanto a importância para o negócio

Para cada um dos serviços do SI que se seguem, assinalar com a letra X quais são

Estratégicos – serviços que são cruciais para as iniciativas do negócio estratégico e competitivo da organização.

Potenciais – geralmente são novos serviços cujo valor para o negócio da organização ainda não está avaliado/confirmado.

Operacionais – serviços que suportam processos operacionais primários e essenciais para o funcionamento efectivo das actividades diárias da organização.

De Suporte – serviços necessários para a sustentação e manutenção do negócio mas com pouco valor estratégico.

Serviço				
Grupo 1: Planeamento de SI:				
Planeamento de Sistemas de Informação				
Grupo 2: Desenvolvimento e implementação de aplicações:				
Concepção de sistemas				
Programação de aplicações				
Configuração/parametrização de aplicações				
Manutenção de aplicações				
Exploração de aplicações/sistemas				
Grupo 3: Integração de aplicações e Gestão de Bases de Dados:				
Integração de aplicações/sistemas				
Gestão de centros de dados/Bases de dados				
Migração de dados/sistemas				
Grupo 4: Recuperação e Segurança de Dados e Aplicações				
Recuperação de dados e sistemas por falhas ou desastres				
Segurança de dados e programas				
Grupo 5: Redes e comunicação de dados:				
Planificação de redes de Computadores (LAN / MAN) e comunicações				
Instalação e configuração de redes de Computadores(LAN / MAN)				
Manutenção de redes de Computadores;				
Administração de Rede de Computadores				
Grupo 6: Serviços de Internet				
Serviços de Internet (Web pages, e-commerce, ...);				
Grupo 7: Formação				
Formação de Recursos Humanos				
Grupo 8: Suporte técnico:				
Manutenção de PC's (Computadores Pessoais)				
Grupo 9: Digitação de dados:				
Digitação de dados				
Grupo 10: Assessoria e auditoria informática:				
Assessoria (durante o desenvolvimento e implementação);				
Auditoria Informática (durante a exploração)				
Outros serviços:				