

Gestão de Outsourcing de Informática

Adriana Gomes Fritzen de Farias¹

RESUMO - Este trabalho descreve sobre o processo de *outsourcing*, a nível mundial, com foco na área de Tecnologia da Informação (TI). Através de pesquisas de materiais publicados, literatura sobre o tema e estudo de caso, demonstra-se como as empresas podem utilizar o *outsourcing* como estratégia de gestão, bem como quais são as melhores práticas do mercado. Apresentam-se os principais modelos utilizados, quais os critérios que as empresas precisam levar em consideração para a implantação, quais os riscos e benefícios e a importância de se trabalhar em parceria em busca do sucesso do processo. Constata-se uma mudança do principal motivo que leva as empresas a optarem pelo *outsourcing* da área de TI. Anteriormente, o objetivo principal era a redução de custos, porém agora as empresas estão adotando o processo para ter mais foco no *core business*, mais *expertise* e tecnologias avançadas para se manterem competitivas no mercado. Por fim, descreve-se como o projeto de *outsourcing* foi conduzido na empresa Furukawa Industrial S.A. Produtos Elétricos, qual foi a estratégia utilizada na implantação e como é o gerenciamento do fornecedor dos serviços.

Palavras-chave: *Outsourcing*; estratégia; melhores práticas; tecnologia da informação.

¹ Administradora de Empresas. Aluna do MBA Executivo da Estação Business School (2009).
agfritzen@hotmail.com

INTRODUÇÃO

O processo de outsourcing vem ganhando destaque mundialmente nos últimos anos. Especificamente no Brasil, segundo o *Gartner Group*, a estimativa de crescimento do *outsourcing* em 2009 foi de 10 a 12%. Na América Latina, a projeção de gastos com *outsourcing* foi de 6% em 2009 e 4,3% globalmente (ARIMA, 2009).

Para Dreyfuss e Scardino (2009): “O *outsourcing* continua a evoluir, pois as empresas estão conscientizadas de que é a maneira de se tornarem mais ágeis, enxutas e flexíveis”.

Ainda segundo Dreyfuss e Scardino (2009):

Falar sobre *outsourcing* em 2009 é certamente bastante diferente daquilo que a gente vem falando em anos recentes. Por um lado, precisamos mostrar a evolução do provimento de serviços e apontar as tendências vencedoras em novos serviços, e como obter deles valor para os negócios; por outro, não podemos ignorar o ambiente complexo e desafiador atual, e deixar de abordar as iniciativas que são necessárias para ajustar os serviços aos novos objetivos de negócio.

Conforme descrito acima, o cenário atual mostra o crescimento de investimento nesta área. As empresas precisam focar em sua estratégia, no *core business* da empresa, buscando cada vez mais a competitividade e produtividade. O *outsourcing* é uma prática corporativa que pode trazer maior agilidade e qualidade aos serviços, dentre os quais se inclui os de informática, objeto deste estudo. Para isto, é preciso identificar quais as áreas possíveis de terceirização, conforme as estratégias da companhia, identificar e avaliar os riscos da contratação, estabelecer um processo de gestão e principalmente definir antecipadamente quais são as expectativas da empresa, para a tomada de decisão.

Após a contratação, a gerência precisa rever constantemente as metas, expectativas da organização em relação ao *outsourcing* e atualizar os volumes, requisitos e níveis de serviços requeridos.

1. OUTSOURCING COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO

1.1 MOTIVAÇÃO PARA O OUTSOURCING

O ambiente econômico mundial enfatiza a necessidade das empresas em se tornarem competitivas, através de diferencial de seus produtos, serviços, atendimento com excelência, inovação, produtividade e competitividade. Assim como as empresas precisam acompanhar as mudanças e avanços do processo produtivo, cadeia de distribuição, mercado alvo, na busca pela criação de valor, o mesmo ocorre com a área de TI (Tecnologia de Informação), que precisa estar alinhada com a estratégia da organização e prover serviços de qualidade, dando sustentabilidade para as demais áreas da empresa. Porém, para agregar o valor necessário para o crescimento, desenvolvimento das organizações é importante destacar a necessidade do gerenciamento efetivo dos serviços de TI e o alinhamento com as estratégias da companhia. A fim de focar seus esforços no *core business*, as empresas podem utilizar o processo de *outsourcing* (terceirização de serviços), buscando diminuição de custos, aumento de qualidade, maximização do retorno dos investimentos e excelência na prestação de serviços de TI (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007, p. 21-27).

Segundo Araújo (2006 apud Silva, 2008), os principais benefícios da terceirização são:

- Razões de ordem financeira: redução dos custos passíveis de enxugamento e economia na utilização dos recursos da empresa;
- Razões de ordem tecnológica: a contratada disponibiliza à contratante todas as inovações tecnológicas que surgem no mercado;
- Razões competitivas: a empresa que adere ao outsourcing torna-se mais ágil se concentrando nas questões realmente significativas;
- Excelência operacional: concentração no essencial à evolução competitiva da empresa, sem abrir mão da qualidade nas atividades contratualmente delegadas; e
- Competência no negócio: a procura de maior competência no negócio justifica a entrega de funções de apoio, que pouco ou nenhuma intimidade têm com os negócios da empresa, caracterizando o mais forte benefício.

Apesar dos benefícios, é importante destacar também que existem alguns itens que não devem ser terceirizados como os destacados por Bernstorff e Cunha (1999, p. 12):

- Liderança (Gerência e CIO);
- Direcionamento estratégico da TI;
- Análise, concepção e coordenação dos projetos de sistemas;
- Inteligência do processo e o conhecimento do negócio;
- Área de Informática inteira.

Não existe uma postura estratégica única ou padronizada para a implantação da terceirização, senão várias organizações teriam a mesma eficácia. Cada modelo é exclusivo e adequado às variáveis organizacionais como cultura, política, direção. (BRASIL, 1993).

1.2 MODELOS DE OUTSOURCING, CRITÉRIOS DE ESCOLHAS E ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO

1.2.1 Modelos de *Outsourcing*

De acordo com trabalho realizado por Figueiredo; Bremer e Maldonado (2003) existem alguns modelos de implantação de outsourcing que as empresas podem utilizar, com base na sua estratégia, área de atuação e objetivos.

O modelo BPO (*Business Process Outsourcing*) representa o tradicional *outsourcing* de processos de negócios, em que o provedor assume todas as responsabilidades associadas ao gerenciamento e à operação de um processo de negócio do cliente. Ou seja; utiliza uma empresa externa, especializada em prover serviços em áreas de negócios que não fazem parte do core business do cliente.

O modelo ASP (*Application Service Provider*) é um modelo de *outsourcing* de aplicativos. Baseia-se no relacionamento de um provedor com vários clientes, onde o provedor hospeda, disponibiliza e gerencia softwares aplicativos de forma compartilhada para diferentes clientes, a partir de uma central de dados, utilizando uma rede para conectar o aplicativo ao cliente. O fornecedor, que possui os direitos dos aplicativos, os aluga por transação, por usuário ou por uma taxa mensal aos seus clientes. Este modelo normalmente provê pacotes de aplicativos padronizados que são adequados a cada cliente.

Offshore Outsourcing é o ato de obter serviços de uma empresa localizada em outro país. Pode ser definido como o processo de transferir o trabalho de alto custo dos países desenvolvidos para ser feito por países em desenvolvimento, com custos mais baixos. É um processo onde as atividades de uma empresa são realizadas por uma subsidiária estrangeira da mesma organização, ou mesmo por uma empresa terceira. O objetivo geral do *outsourcing* é ganhar valor para a organização. O *offshore outsourcing* auxilia na melhor utilização dos recursos, mantendo o foco da empresa nas atividades *core business* provendo mais qualidade e menos despesas (OFFSHORING TIMES, 2009a).

Conforme Magalhães e Pinheiro (2007), na sua maioria, em torno de 90%, os contratos de fornecimento externo na área de TI são focados na redução de custos, mas esta não deve ser a única razão para se partir para o *outsourcing*. Já se inicia um movimento das organizações em direção a um estágio mais avançado que visa à melhoria da eficiência operacional, pois com o tempo, se não houver avanços, fornecedor e cliente ficam insatisfeitos com os resultados do acordo de *outsourcing*. Neste aspecto, deve-se eliminar um dos maiores mitos da terceirização, que é a idéia de que sempre acarreta redução de custos.

No Brasil esta tendência também já é sentida, haja vista o envolvimento de organizações como Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (Cassi), Companhia do Metropolitano de São Paulo (Metrô), Serviço Federal de Processamento de dados (Serpro), Sonopress, Banco Real, TIM, Carrefour, Odebrech, Roche, Alcoa, Santander Banespa, Philips, Orbitall e outras, conforme notícias e casos de sucesso publicados na imprensa especializada.

Organizações consideradas líderes em seus segmentos estão deixando de ser organizações puramente focadas em custo para se tornarem organizações focadas em valor. Isto pode ser constatado pela atual prática da troca dos indicadores de desempenho, *Key Performance Indicator* (KPI) puramente operacionais por indicadores de desempenho derivados da estratégia da organização e que permitem monitoração do desempenho da organização na execução de sua estratégia, a partir de diversas perspectivas, além da financeira (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007, p. 29-34).

1.2.2 Critérios de Escolha

A decisão pela terceirização requer que a empresa faça uma análise para definir o que irá terceirizar considerando fatores como estratégia do negócio, possibilidade de aumento de capacidade, produtividade, competitividade, redução de custos fixos e concentração nas atividades fins.

Ao decidir-se pela terceirização da área de TI, a empresa tem várias possibilidades de escolha. No que se refere à classificação dos tipos de terceirização, Lee (1996 apud Abreu, 2009, p. 40) salienta os três principais tipos:

- Completo ou Total: os recursos físicos e humanos são transferidos totalmente para uma ou mais empresas prestadoras de serviços;
- Atividades de suporte: as empresas prestadoras de serviços fornecem o pessoal para atividades desde operação dos sistemas até o desenvolvimento e customização de softwares;
- Integração de sistemas: a empresa contratada assume o papel de subcontratar outras empresas para fornecimento de produtos ou serviços, bem como prover a integração dos sistemas entre outras empresas.

Especificamente na área de informática, as empresas podem fazer a terceirização dos seguintes serviços:

- *Help Desk*; área responsável pelos atendimentos de usuários de computadores;
- Contratação do serviço de Manutenção de *desktops* (PCs) e impressoras, através do gerenciamento, manutenção preventiva, instalação, administração de uso e reparo de equipamentos;
- Terceirização de redes/comunicação (servidores e *firewall/link*);
- Terceirização de aplicações, onde o fornecedor é responsável pelo desenvolvimento e manutenção dos sistemas utilizados pela empresa;
- Terceirização de *Data Center*, quando a empresa aluga a infraestrutura para hospedagem dos sistemas;
- Serviços de Internet/*Web Hosting*;
- Gestão de banco de dados e manutenção; segurança de sistemas e gerenciamento de controles.

A decisão do tipo de serviço a ser contratado dependerá da cultura da organização, estratégia de negócios, nível de maturidade, dentre outros aspectos.

1.2.3 Estratégias de Implantação

Segundo o artigo *The Diverse Facets of Offshore Outsourcing* (OFFSHORING TIMES, 2009a, p.4-5), alguns dos fatores mais críticos que devem ser assegurados para o sucesso de um serviço de *outsourcing* são:

- O parceiro correto: os fornecedores precisam ter infraestrutura apropriada, equipe de trabalho competente e qualificada, forte gerenciamento de times e entendimento dos objetivos do cliente. Precisa ser capaz de entregar serviços com alta qualidade e no prazo.
- O acordo correto: o cliente precisa ter claramente definido suas necessidades. Com base na especificação do serviço a ser contratado, os possíveis parceiros poderão saber se eles realmente podem prover a solução e no que isto implicará.
- O contrato correto: precisa ser elaborado atentamente. Uma pesquisa recente do *Gartner* recomenda contratos personalizados, tendo em mente as especificações, interesses do cliente. O contrato deve estipular o direito de rever o negócio em caso de uma aquisição. Além da taxa e condições de pagamento, outras questões como auditoria, direitos humanos, direitos de propriedade intelectual, segurança, confidencialidade e jurídico devem ser tratadas.
- A estratégia correta: deve existir uma estratégia de *outsourcing*. O tempo utilizado para definição do processo sempre será bem gasto. Tudo que está relacionado ao *outsourcing*, como a forma de terceirização, o que terceirizar, quem vai lidar com o fornecedor, o fator custo e tempo devem ser decididos antecipadamente.
- O nível de comprometimento: ambas as partes envolvidas devem trabalhar em conjunto para garantir o sucesso do negócio desde o início. Devem ter certeza de que o trabalho está sendo feito da maneira correta (definida no contrato).

- O local correto: especificamente para o processo de *offshore*, fatores geopolíticos devem ser levados em consideração; capacidade de infraestrutura, leis e outros fatores locais podem impactar o sucesso do acordo de serviço.
- Perspectivas corretas: diferenças culturais devem ser minimizadas para assegurar o bom funcionamento do processo. Pensar em ganhos e benefícios a longo prazo e não de forma imediata. Finalmente, não basear as expectativas conforme o mercado. Elas devem levar em conta parâmetros mais realistas.

1.3 OS RISCOS E IMPACTOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Conforme Albertin; Sanchez (2008, p.113-119), reduzir os riscos inerentes ao modelo terceirizado é um dos fatores para o sucesso do *outsourcing*. Entre os principais riscos, destacam-se o risco operacional, o *turnover* (quando os serviços dependem de mão de obra técnica ou serviços profissionais), o conflito de interesses entre as partes envolvidas (cliente e fornecedor com diferentes expectativas em relação ao *outsourcing*) e a capacidade de gestão de todo o processo, seja pela contratante, ou pela contratada.

Alguns pontos considerados como desafios da terceirização são a perda de flexibilidade, o compartilhamento de recursos do fornecedor, a dependência do fornecedor e perda de controle dos processos, o aumento de custos (se o contrato não tiver especificado os limites de custos futuros), treinamento no “serviço” (quando os fornecedores oferecem mais serviço do que podem realizar e precisam contratar mais recursos, despreparados para assumir as atividades do cliente), falta de clareza na informação prestada por fornecedor sobre as falhas, problemas (quais as causas e os responsáveis).

Especificamente na área de TI, segundo o *IT Governance Institute* (ITGI), não existe um único conjunto genérico de riscos, mas alguns podem ser considerados como orientação para as empresas (ABREU, 2009):

- Risco de investimento ou gasto: fracasso do investimento feito em TI, quando não o valor do ROI esperado não é atingido;
- Risco de acesso ou segurança: quando informação confidencial ou sensível é divulgada ou disponibilizada para alguém que não tenha autoridade adequada;
- Risco de integridade: os dados administrados pelos terceiros podem não ser confiáveis (podem estar incompletos ou incorretos);

- Risco de relevância: não obtenção da informação certa pela pessoa certa (ou processo, ou sistema), no tempo necessário para tomada de decisão;
- Risco de disponibilidade: perda do serviço (sob responsabilidade do fornecedor);
- Risco de infraestrutura: quando o fornecedor não tem infraestrutura e sistemas de TI capazes de suportar efetivamente as necessidades presentes e futuras do negócio de forma eficiente, eficaz em termos de custos, e bem controlada (incluindo hardware, redes, softwares, pessoas e processos);
- Riscos de posse de projeto: os projetos de TI podem fracassar (ou não atingir seus objetivos), devido à falta de responsabilização e de compromisso.

2. CASO DE SUCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE OUTSOURCING DE TI

De origem japonesa e com sede na Cidade Industrial de Curitiba, Paraná, a Furukawa Industrial S.A. Produtos Elétricos é a principal fabricante no Brasil de soluções em infra-estrutura de redes ópticas e metálicas para telecomunicações. Líder no mercado de *cabling* (com 50%), a companhia é reconhecida principalmente por suas soluções avançadas para redes de comunicação para ambientes corporativos e industriais, com produtos ecológicos (RoHS²- *Restriction of Certain Hazardous Substances*) e um *portfólio* completo de linhas de cabeamento metálico e óptico.

A empresa começou a trabalhar com *outsourcing* de TI em 2001, com a terceirização dos serviços de microinformática (*service desk*). Desde então, a área vem aprimorando o processo, com terceirizações faseadas, até o projeto de *full outsourcing*, concluído em maio de 2008. O projeto foi dividido em cinco “lotes”, considerando os serviços abaixo:

- *Datacenter Hosting e Service Desk*;
- *Help Desk*;
- Sistema ERP;
- Telecomunicações;
- Impressão.

² RoHS é uma diretiva europeia de 1º de Julho de 2006 que proíbe que certas substâncias perigosas sejam usadas em processos de fabricação de produtos: cádmio (Cd), mercúrio (Hg), cromo hexavalente (Cr(VI)), éteres difenil-polibromados (PBDEs), chumbo (pb).

Segundo o gerente de TI, Sr. Nilo Morikawa, os principais objetivos da divisão em lotes foram:

- facilitar a participação de especialistas em cada lote, com dedicação exclusiva;
- facilitar a visualização, composição dos preços de cada lote, por tipo de serviço;
- possibilidade de fazer um contrato com mais de um fornecedor, minimizando dependência e exclusividade;
- escolher os melhores fornecedores em cada lote/tipo de serviço;
- redução de custos, devido ao poder de negociação;
- maior flexibilidade de negociação no futuro.

A figura abaixo mostra a evolução do *outsourcing* na área de TI da Furukawa:

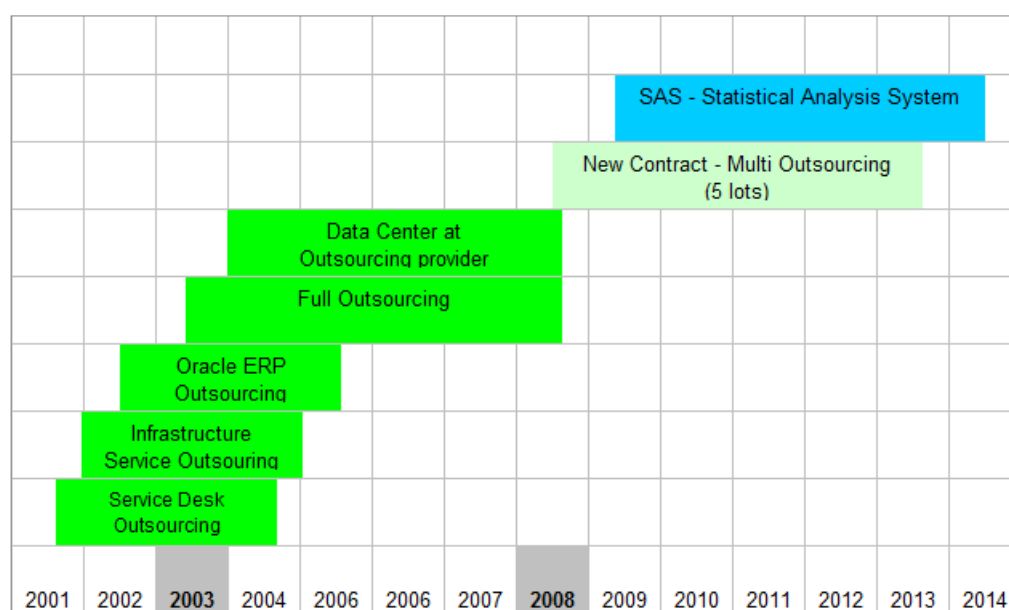


Figura 1 – Cronograma Outsourcing Furukawa
Fonte: Adaptação de Morikawa (2009).

2.1 ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO ADOTADAS

O contrato de *outsourcing* iria vencer em maio de 2008. Nilo Morikawa começou a trabalhar no detalhamento da RFP (*Request for Proposal*) em julho de 2007 e devido à complexidade, optou por contratar um empresa especializada (KPMG) para a elaboração do documento. As empresas participantes poderiam fazer propostas específicas para um ou mais tipos de serviços (*impressão, service desk*), ou considerar todo o escopo da RFP. Do total de empresas que participaram

do processo, quatro apresentaram proposta para os cinco tipos de serviços (denominados de lotes). Além da elaboração da RFP, a empresa de consultoria KPMG também fez a análise técnica para tomada de decisão sobre o(s) fornecedor(es), conforme critérios definidos pela Furukawa.

Um dos pontos que pesou na definição do fornecedor para o *full outsourcing* foi o preço, principalmente do *link* de comunicação, uma vez que das quatro empresas que enviaram proposta para prestação de todos os serviços, a que foi mais competitiva foi a que tinha o *datacenter* em Curitiba, enquanto as demais em São Paulo. O valor do *link* foi um diferencial e a Furukawa optou por continuar com o mesmo fornecedor prestando os cinco lotes de serviços de TI.

Os principais objetivos do novo contrato de *outsourcing* estão listados abaixo:

Quadro 1 – Principais Objetivos do Novo Contrato

O que	Como
Disponibilidade	99,5% para processos críticos
Segurança	Padrões e melhores práticas
Performance	Monitoramento dos recursos
Acesso	"Onde você está"
Redundância	Para todos os serviços críticos
Continuidade	<i>Disaster Recovery</i>
Conformidade	Pradrões e leis
Evolução	Acompanhamento global
Treinamento	Capacitação técnica

Fonte: Adaptação de Morikawa (2009).

Atualmente a empresa trabalha com um Contrato de *outsourcing* de cinco anos, subdividido por lote, para ter flexibilidade se precisar alterar algum ponto de um serviço, sem precisar mexer nas demais cláusulas.

2.2 MECANISMOS DE GESTÃO EMPREGADOS

O Gerente de TI é o responsável pela gestão de todo o *outsourcing* da empresa. Para acompanhamento dos serviços prestados pelo fornecedor, ele

estabeleceu dois tipos de reuniões presenciais com os gerentes do fornecedor, responsável pelo *outsourcing* de cada área (lote). A reunião operacional é realizada semanalmente, onde são tratadas questões mais técnicas e a reunião de acompanhamento mensal dos SLAs (*Service Level Agreement*), com objetivo de avaliar os itens mais críticos, que precisam ser melhorados. O mecanismo para acompanhamento dos SLAs foi sendo aperfeiçoado, desde a implementação do *full outsourcing* em maio de 2008.

Morikawa acompanha de perto os problemas mais críticos e quando necessário, contata pessoalmente os gerentes responsáveis pelo serviço para exigir uma solução. Ele utiliza o Contrato como fonte de consulta em caso de dúvidas sobre responsabilidades, escopo dos serviços e tempo de atendimento (SLA).

O gerenciamento do serviço de *outsourcing* é baseado em ITIL[®] e existe muita cobrança para que os terceiros sejam treinados, principalmente nas áreas de sistemas e *Help Desk* e tenham conhecimento da metodologia. Adicionalmente, se houver troca de recursos, o fornecedor precisa certificar-se de que o novo profissional receberá o treinamento adequado para atender a empresa, sem impacto na qualidade do serviço prestado.

2.3 BENEFÍCIOS X DIFICULDADES

Um dos benefícios do *outsourcing* na Furukawa é a autonomia que o gerente tem para administrar a área de TI. Como os serviços e pessoas são terceirizados, ele tem mais flexibilidade para diminuir o número de recursos, fazer realocação, dependendo da demanda e da necessidade de redução de custos, por exemplo. O foco do seu trabalho fica na gestão dos serviços prestados pelo fornecedor e na estratégia da organização. A gestão e desenvolvimento de pessoas de TI é responsabilidade do fornecedor.

Com o serviço terceirizado a Furukawa tem pessoas especializadas em TI, sem precisar investir em treinamento. Conforme estipulado em contrato, o prestador de serviços deverá fazer atualizações anuais das tecnologias de hardware, software, provendo avanços na estrutura de TI como um todo.

Uma das dificuldades encontradas na terceirização foi o atraso na transição para o *full outsourcing*. A área de TI da Furukawa tinha sistemas e tecnologias defasados e um dos pontos críticos, que impactou o processo foi o atraso da migração dos sistemas, *upgrade* de versão, entre outros. Morikawa destacou a

importância da definição de datas para a migração e que estas atividades devem ser gerenciadas como um projeto, com planejamento, execução, testes, implantação e multa contratual se o fornecedor não cumprir os prazos determinados pelo projeto. Este é um dos pontos que ele irá considerar em 2013, quando termina a vigência do contrato atual.

Um dos desafios encontrado no processo de *outsourcing* de modo geral, é conseguir o engajamento dos terceiros para administrar incidentes com nível de criticidade alto. O que geralmente ocorre é que os terceiros optam por pessoas também terceirizadas para resolver problemas de sistemas. Eles seguem os procedimentos, contatam os outros fornecedores responsáveis pelo suporte, mas às vezes falta envolvimento e comprometimento para trabalhar em conjunto, independente de quem deve prover a solução/correção.

2.4 RESULTADOS

Com a terceirização, a Furukawa teve uma redução considerável de funcionários da área de TI. Conforme organograma a seguir, toda a estrutura é administrada por três pessoas: o Gerente de TI, Nilo Morikawa, um analista técnico e um estagiário.

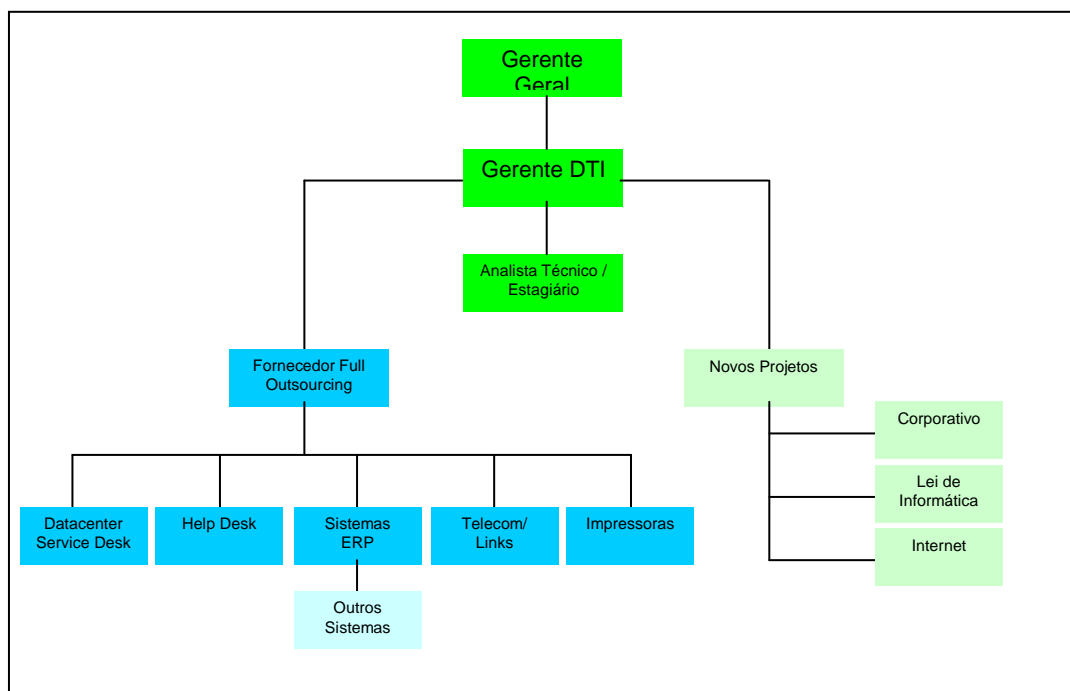


Figura 2 – Organograma DTI Furukawa
Fonte: Adaptação de Morikawa (2009).

A empresa teve uma redução dos custos de TI, considerável desde a implantação do *outsourcing* na área de TI. Em 2003, quando teve início o processo de terceirização o percentual de gastos de TI era de 7,04% em relação ao *net sales* da companhia. Com a mudança na prestação dos serviços, houve uma queda considerável de quase 3% em menos de dois anos e continuou caindo gradualmente até 2008, quando a empresa negociou um novo contrato de prestação de serviços (*full outsourcing*). Já o percentual do ano de 2009 foi impactado não pelo aumento dos custos de TI, mas pelo faturamento, que teve uma queda, devido à crise.

2.5 COMPARAÇÃO COM AS MELHORES PRÁTICAS LEVANTADAS

Foi estipulado no novo contrato que os SLAs serão revisados a cada seis meses, para aperfeiçoamento e ajustes, buscando a melhoria contínua da prestação dos serviços de TI.

Um item importante que foi acrescentado no contrato de *full outsourcing* foi a definição dos valores/preços para os serviços e/ou itens adicionais a serem contratados. Se a empresa precisar de um servidor adicional ou mais espaço na rede, por exemplo, o gestor não precisa fazer nova cotação e pode trabalhar com os valores pré-acordados, minimizando a variação do preço se o mercado estiver trabalhando com preço mais alto. Existe também cláusula específica relacionada à rescisão do contrato que contempla o suporte do provedor atual para as atividades de transição para o novo provedor, se houver mudança de fornecedor. Pode-se destacar que a experiência do Gerente de TI nos últimos anos ajudou muito na forma de gestão e definições sobre como o *full outsourcing* deve funcionar na Furukawa.

Um dos pontos que chamou atenção foi a elaboração da RFP através de uma consultoria especializada, a preocupação com a gestão, acompanhamento de perto dos SLAs pelo gestor do *outsourcing*, a utilização das melhores práticas como ITIL[®], CobiT[®], PMI[®], o envolvimento da área de compras e do jurídico na negociação comercial e na elaboração do contrato.

CONCLUSÃO

Este trabalho aborda a gestão de *outsourcing* de TI e a sua utilização como estratégia para as organizações, no sentido de buscar mais competitividade, produtividade e foco no *core business*.

Através das pesquisas realizadas e do estudo de caso de sucesso da Furukawa S.A. Produtos Elétricos constatou-se que a decisão pelo *outsourcing*, a implantação e o seu gerenciamento são bastante complexos. Apesar dos benefícios representativos como redução de custos, inovação tecnológica, maior concentração na estratégia da companhia, qualidade dos serviços, as empresas precisam considerar diversos pontos antes de decidirem pela terceirização de TI. As empresas podem utilizar as metodologias consideradas como melhores práticas do mercado, como ITIL® e CobiT®, para auxiliar no gerenciamento do processo e precisam considerar que o sucesso do *outsourcing* também depende de outros fatores como o relacionamento entre cliente e fornecedor, comunicação, e cultura organizacional.

O estudo de caso da Furukawa S.A. Produtos Elétricos demonstrou como a empresa se organizou para implementar o *full outsourcing* e como ela está estruturada para gerenciar o processo.

Em suma, é importante que as organizações reflitam sobre os impactos, a necessidade de mudança, os riscos, os benefícios e a visão estratégica da companhia a longo prazo para a definição do processo mais adequado, visando agregar valor a organização.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Marcelo. **Os Riscos da Terceirização da TI e da Adoção de Novas TIs e suas Relações com os Riscos para as Estratégias Competitivas das Organizações**. 2009. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/17416/000716446.pdf?sequence=1>>. Acesso em 28 outubro, 2009.
- ALBERTIN, Luiz Alberto; SANCHEZ, Otávio Próspero. **Outsourcing de TI**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2008, 289 p.
- ARIMA, Katia. **Outsourcing deve crescer 10% no Brasil**. Info Corporate, Editora Abril. julho, 2009. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/corporate/noticias/outsourcing-deve-crescer-10-no-brasil-15072009-0.shtml>>. Acesso em 30 julho, 2009.
- BERNSTORFF, Vitor Hugo; CUNHA, João Carlos. **O que as Organizações buscam e alcançam com a terceirização em Tecnologia da Informação (TI)**. XXIII Encontro Nacional da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-act-10.pdf>>.
- DREYFUSS, Cássio; SCARDINO, Lorrie. **Como alinhar a demanda e o fornecimento na gestão do outsourcing**. Info Corporate, Editora Abril. Julho, 2008. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/corporate/gartner/como-alinhar-a-demanda-e-o-fornecimento-na-gestao-do-outsour.shtml>>. Acesso em 30 julho, 2009.
- FIGUEIREDO, Rejane M. da Costa; BREMER, Carlos Frederico; MALDONADO, José Carlos. Evolução dos modelos de outsourcing: o estado da arte da literatura dos novos provedores de serviços de aplicativos. **Perspectivas em Ciências da Informação**. v. 8, n. 1, p.40-57, jan./jun 2003. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/viewFile/373/191>>. Acesso em 12 Setembro, 2009.
- MAGALHÃES, Ivan Luizio; PINHEIRO, Walfrido Brito. **Gerenciamento de serviços de TI na Prática**. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2007.
- MORIKAWA, Nilo. **Gestão de Outsourcing de TI**. Curitiba, Furukawa S.A., 26 nov. 2009. Entrevista a Adriana Gomes Fritzen de Farias.
- MORIKAWA, Nilo. **Processo de Outsourcing.ppt**. Curitiba, 26 nov. 2009. 1 arquivo (2,28 MB). Microsoft PowerPoint Presentation.
- OFFSHORING TIMES. **The Diverse Facets of Offshore Outsourcing**. White Papers. Disponível em: <http://www.offshoringtimes.com/Downloads/Diverse_Facets_of_Offshore_Outsourcing.pdf>. Acesso em 19 Setembro, 2009.a.

REVISTA INFRA. **Case Furukawa - Na eficiência e velocidade dos cabos ópticos.** 30 de Maio, 2008. Disponível em:
<<http://www.revistainfra.com.br/textos.asp?codigo=8881>>. Acesso em 28 Novembro, 2009.

SCARDINO, Lorrie; KARAMOUZIS, Frances. **Principais questões para o gerenciamento e a governança dos serviços de sourcing.** Info Corporate, Editora Abril. Julho, 2008. Disponível em:
<<http://info.abril.com.br/corporate/gartner/principais-questoes-para-o-gerenciamento-e-a-governanca-dos.shtml>> Acesso em 03 agosto, 2009.

SILVA, Renata Lange. **Terceirização: O Outsourcing como Ferramenta Estratégica.** Fevereiro, 2008. Disponível em
<http://www.administradores.com.br/producao_academica/terceirizacao_o_outsourcing_como_ferramenta_estrategica/530/>.