

Outsourcing: Um Processo de Estratégia Empresarial

Leandro Santiago da Silva¹, Rafael Sá Lima¹

¹Área de Ciências Exatas e Tecnologia - Centro Universitário do Pará – Av. Gov. José Malcher, 1963 - CEP 66.060-230 – São Brás – Belém – Pará - Brasil

leandrosantiago_@hotmail.com.br, rafaelfl@globo.com

***Abstract.** This article aims to demonstrate the main factors that make possible the correct implementation from Outsourcing strategy in the organizations related in Information Technology's area, making the companies form an action plan so that, efficiently, they can diminish its costs, with visibly recognized results. The strategy's negotiation is made of a contractor-contracted form, where the customer contracts services in organization's benefit.*

Resumo. Este artigo visa demonstrar os principais fatores que possibilitam a correta implementação da estratégia gerencial de Outsourcing nas organizações correlatas na área de Tecnologia da Informação, fazendo com que empresas formem um plano de ação para que, de forma eficaz, diminuam seus custos, com resultados visivelmente reconhecidos. A negociação da estratégia é feita de forma contratante-contratada, onde o cliente contrata serviços em benefício da organização.

Palavras-Chave: Feedback, out-empresa, in-empresa.

1. Introdução

Na busca incessante pela melhoria na qualidade da oferta de serviços prestados, a contratação de profissionais especializados e empresas com excelência para efetuar os serviços de suas necessidades, tornou-se indispensável a contratação de terceiros, visto o cenário em que se encontra. Visto estas como implementação de uma estratégia de processos, as organizações tendem a ganhar no âmbito da redução de custos e direcionamento para o foco da empresa, pois com o auxílio de inúmeras ferramentas de suporte à decisão, trouxeram uma melhoria significativa no processo de gestão empresarial, sendo uma delas o "outsourcing" que gere, a princípio, flexibilidade de mudança à maneira que se executa o negócio.

Outsourcing nada mais é que contratação externa de serviços prestados, em prol da organização na tentativa de redução de custo e aperfeiçoamento da qualidade do serviço prestado, pois a crescente complexidade dos sistemas depende de especialistas na área. Outrossim, a rapidez de inovações tecnológicas que estão se desenvolvendo, particulariza de certa forma, o objetivo da ferramenta a ser utilizada.

Por conseguinte, o outsourcing é uma terceirização do mercado, pois o contratante irá procurar empresas que ofereçam serviços prestados para suprir as necessidades da organização. Ao pé da letra, outsourcing significa "externalização", com finalidade de especializar os sub-setores da organização, fazendo com que ambos interessados tenham uma abordagem comum, efetiva e consistente que identifica a informação necessária, relacionamentos, controles e troca entre si.

A diferença entre optar pelo outsourcing é que o mesmo envolve o uso estratégico de recursos externos para executar atividades que antes eram tradicionalmente feitas por desenvolvedores internos, com objetivo de alcançar uma vantagem operacional pré-definida. Maia (2003:1) define o outsourcing como uma ferramenta que "*consiste na terceirização da gestão operacional de um negócio com a disponibilização de infra-estrutura de hardware, software aplicativos, serviços de suporte e mão-de-obra especializada*". Fazendo assim que a empresa que gera custos fixos, transformem-se em custos variáveis, ou seja, transformar os custos que não variam de acordo com o fluxo produzido, para que estes possam depender do fluxo da produção.

Ehie (2001) define a essência do outsourcing como "*O uso das instalações produtivas de outras empresas ao invés de utilizar recursos existentes na companhia ou de fazer novos investimentos na estrutura produtiva*".

2. Razões para Aderir ao Processo de Outsourcing

Um dos mercados que hoje vem desapontando significativamente é o outsourcing em TI, porém acima de tudo isso, está sua gestão, pois gerir um negócio se tratando de mudança, não se torna fácil, desde que seja bem implementado, de forma que traga inovações, evoluções ao negócio e mais competitividade empresarial. No entanto, empresas decidem fazer o outsourcing geralmente por três motivos:

1. **Gestão de Custos:** O principal enfoque empresarial, proporciona uma redução de custos gerados a partir de melhoria e previsão dos mesmos. Permite que empresas visem únicas exclusivamente do objetivo final do negócio.
2. **Gestão de Riscos:** Refere-se a transferência de responsabilidades quanto a erros e riscos de despesas de capital para o fornecedor de serviços, fazendo assim com que a empresa fornecedora de serviços minimizem os riscos da empresa contratante.
3. **Aceleração do Negócio:** Entrada rapidamente no mercado, de forma que fornece melhoria de qualidade e especialidade nos sub-setores empresariais, permitindo que a organização concentre-se somente na essência do negócio.

Entretanto, o objetivo do outsourcing é a busca pelo aperfeiçoamento da organização, procurando agilizar o serviço em um setor que seja o foco principal do objetivo empresarial, para assim não ter preocupações diretas com o mesmo, desta forma, contratando outras empresas que são capazes de realizar a mesma função, atendendo as necessidades do contratante. De fato, as razões para quais são implementadas, o processo de outsourcing nas empresas são inúmeras, no entanto, Ehie (2001) realizou uma pesquisa na qual se encarregava de demonstrar as principais razões para preferência do outsourcing. A figura a seguir, mostra a porcentagem desta pesquisa para qual a organização opta pela preferência do outsourcing.



Figura 1 – Porcentagens Respondentes de Razões para implementação de Outsourcing.

Fonte: EHIE, 2001.

Os principais objetivos das organizações que adotaram este processo de outsourcing está intimamente ligado ao que diz respeito a redução e controle dos custos da organização e o aumento do foco da companhia para a sua missão, pois haverá contratação de pessoas especializadas para realizar serviços no propósito da empresa. Seguindo destes, estas, também aderem ao modelo em busca de capacitação a nível mundial, a liberação de seus recursos destinados a outros propósitos, a falta de recursos internos para a realização das tarefas, a aceleração dos benefícios da reengenharia, a gerência de forma mais adequada.

3. O Processo de outsourcing

A base para uma transição bem-sucedida do processo de outsourcing, é construída durante todo o processo, que segundo Michael Corbett, o processo de terceirização não é mais revolucionário. É uma prática comum e vencedora, adotada por empresas grandes e pequenas para assegurar a continuidade do sucesso estratégico. Nesse contexto, surgem quatro principais etapas para conduzir o processo de outsourcing, como discriminados na figura abaixo.



Figura 2 - Etapas do Processo de Outsourcing.

Fonte: EHIE, 2001.

Motivação:

Consiste no primeiro passo do processo, que, por conseguinte, torna-se indispensável para que o contratante tenha sempre a idéia de focar a redução do custo e a eficiência na produção do mercado. Antes de dar o primeiro passo, o contratante deve avaliar os riscos e analisar se realmente será necessário a utilização do outsourcing. Sabendo que um planejamento errado pode comprometer todo um setor da empresa, logo, quaisquer iniciativa para iniciar um processo deste deve ser bem avaliada, de forma que a tarefa a ser repassada não seja totalmente indispensável a empresa, logo, os esforços serão guiados ao foco principal a que a empresa se propõe.

Para uma melhor tomada de decisão estratégica, o outsourcing é recomendado nas atividades de pouca vantagem competitiva em relação ao mercado, onde a vulnerabilidade do setor é baixa, por outro lado, as que são de alta vantagem competitiva, devem ser constituídas na própria empresa, desta forma, a organização não corre o risco de comprometer sua confiabilidade, assim, não iria depender do provedor de seus serviços, devido ser uma parte vital do negócio.

Decisão:

Durante o processo decisório de outsourcing, é muito importante identificar o fornecedor, onde há quatro fatores chave que o qualificam: know-how, capacitação e custo, ser estável financeiramente durante a parceria e lealdade. Contudo, antes de optar por um parceiro, é necessário efetuar uma comparação de custos *out-empresa* (fora da empresa) e *in-empresa* (dentro da empresa), desde custos variáveis até custos operacionais de manufatura e de fabricação.

Perante a tomada de decisão, deve ser efetuada a escolha do tipo de contrato a ser efetivado, onde nestes, há o *Lumpsum* (Pacote fechado), o qual o contratante terá conhecimento prévio do custo total, porém, exige mais tempo para o seu desenvolvimento e uma descrição concisa do contrato, e o contrato *Reimbursable* (Por Medição), onde ao longo do contrato pode haver uma reavaliação de necessidade e mudança no escopo, pode-se ocorrer estouro nas finanças, prazos e aumento dos riscos.

Implementação:

Este é o momento em que a estratégia outsourcing requer a integração por ambos os lados da parceria, onde serão enfrentados os desafios a que se propuseram, desde o planejamento até o controle de custos. Necessita do incentivo aos funcionários das partes para que os mesmos comunguem dos conhecimentos, e com o auxílio da tecnologia da informação, que dará o suporte necessário, para que possam auxiliar a integração cliente-fornecedor.

Contudo, durante esta integração, é necessário ter cuidado com os aspectos negativos que possam surgir com as pessoas das funções que foram afetadas (Ex. sabotagem, estresse, etc.), mas também ocorre o lado positivo, onde desperta a vontade de assistir o que trará de bom e perceber o sucesso da mudança. A melhor forma de evitar este tipo de acontecimentos é o *feedback*, pois além da comunicação há uma resposta do resultado, assim dando mais segurança a quem ocupa o cargo.

Gestão:

A gestão do processo de outsourcing se faz necessário para que ambas as partes tenham seus fins lucrativos e deixe o foco principal da empresa mais interessante. Logo, para que isto ocorra, a gestão deste processo, por sua vez, assegura a melhoria contínua do processo de outsourcing, constatando assim a satisfação do pessoal envolvido, através da avaliação do processo e de novas pesquisas para conhecer as suas reais necessidades. Segundo Harbison & Parker (1998), as melhores práticas para o sucesso de parcerias com fornecedores, apresentam os seguintes fatores:

- Criação de uma estrutura organizacional flexível e enxuta;
- Basear os processos e a estrutura da parceria na estratégia e nas necessidades da mesma e não nas "particularidades" dos parceiros;
- Acompanhar a reação dos concorrentes à parceria;
- Preparar e revisar periodicamente detalhados cronogramas, entre outras ferramentas de acompanhamento;
- Confiar na comunicação aberta como forma de obter a flexibilidade na solução das questões que apareçam;
- Definir, desde o início, os papéis do gerenciamento;
- Fornecer aos gerentes a força necessária para atingir os objetivos;
- Tornar acessíveis aos participantes, em tempo real, as lições aprendidas com a parceria.

Ao passo que se estende a prática do outsourcing nas empresas, a gestão deste processo estará sempre inovando modelos a serem desenvolvidos para garantir a eficiência das informações no que diz respeito a contratos, compras, operações e etc. Segundo Quinn & Hilmer (1994), A ação conjunta das equipes técnicas de ambos os parceiros no sentido do aprimoramento e criação de produtos deve ser intensamente estimulada.

4. Riscos e desvantagens do processo de Outsourcing

Com a crescente do ramo das terceirizações, alguns dos processos referentes aos serviços, se não planejados corretamente, podem acarretar problemas no bem estar da relação entre a contratante e contratada. Visto esta probabilidade de riscos, faz-se necessário que a contratante tenha um especialista a frente, para fazer o intercâmbio entre as duas partes, e analisar a idoneidade da contratada, como por exemplo, checar se a contratada está em dia com o pagamento dos funcionários. Além deste, o especialista à frente, deve gerenciar os processos, e verificar se a contratada esta realizando os serviços com qualidade e se a meta proposta esta sendo alcançada. Por trás de todos estes cuidados com riscos, deve-se ainda ressaltar que o crescente aumento das empresas de outsourcing vem ocasionando uma disputa acirrada pelo mercado, com relação aos preços, em que neste cenário, pode-se não ser uma solução a utilização deste sistema.

Além dos riscos que dizem respeito a idoneidade da contratante e transparência na hora do processo, pode-se também ressaltar:

- Falta de conhecimento da alta administração sobre o assunto, refletindo nas outras áreas da organização;
- Dificuldade no momento de encontrar parcerias que estejam aptas a atender as necessidades (serviço com qualidade e produtividade da contratada);
- Dificuldade de coordenar atividades realizadas por terceiros, perdendo potencial de execução;
- Falta de conhecimento da legislação trabalhista;
- Expectativas de resultados a curto prazo;
- Contratos mal-elaborados;
- Custo com demissões logo no inicio, se for necessário.

No entanto, pode-se constatar que o outsourcing diz respeito também a uma questão social, pois este último item prevê que demissões podem ocorrer logo no início do processo. De acordo com Pagnoncelli (1993: 81-93), uma das principais ressalvas a ser feita é a redução de custos, que muitas empresas consideram como sendo a principal finalidade da terceirização. Alvarez (1998: 67-68) afirma que “a terceirização significa muito mais do que a transferência de preocupações e deve proporcionar maior valor agregado aos negócios muito acima da redução de custos”.

5. Vantagens e benefícios do Outsourcing

Em meados dos anos oitenta, as empresas, em busca de redução dos custos, resolveram adotar o processo de outsourcing, onde se mostrou bastante relevante e eficiente, salvo que estas empresas de médio e grande porte, adotaram este processo em prol da lucratividade do negócio. Porém, com o objetivo de fins lucrativos nestas empresas, se mostrava extremamente importante, mas não a única ou a maior razão fazê-la presente nas empresas. Entretanto, O Outsourcing pode transformar os problemas sem solução aparente em problemas gerenciáveis. Os prestadores de serviços de outsourcing proporcionam os seguintes elementos chaves:

- Liberar Recursos para outros propósitos;
- Compromisso com a evolução tecnológica;
- Melhorar o foco principal da empresa;
- Controle e redução de custos operacionais;
- Qualidade do serviço prestado qualificado;
- Reduzir os riscos;
- Melhorar a gestão de funções empresariais dos sub-setores em que fazem parte.

Toda organização conta com custos limitados, porém o outsourcing veio para minimizar custos, para que estes possam ser alocados em outros propósitos que vise o foco principal da empresa. No entanto, o outsourcing passa a ter um relação de grande confiança entre o contratante e o contratado. O controle e a redução dos custos passam a ter valor no âmbito empresarial, se tornando uma das vantagens de competitividade.

Outros benefícios adicionais menos imediatos, também são relevantes, onde incluem a maior flexibilidade para adaptar-se às mudanças do mercado, a maior qualidade de serviços com a implementação de sistemas de suporte abrangentes, a melhoria no gerenciamento de relatórios de serviços e contratos, dentre outros.

Hoje, o outsourcing já não é só encarado como uma via para resolver problemas de custos e eficiência, é também muito valorizado o seu enorme potencial para injetar novas idéias, conceitos e estratégias na organização. As empresas comecem, assim, a efetuar a passagem do outsourcing operacional para o outsourcing estratégico. (José Pedro Gonçalves, 2003)

6. Conclusão

Ao longo do tempo, os desenvolvimentos das indústrias e das prestadoras de serviço estão em constante mutação quanto a elaboração na forma de realizar seus processos. Perante essa situação, e com o grande aumento no âmbito da competitividade por um espaço no grande mercado atual, estas buscam no seu dia-a-dia, revitalizar os processos e agregar tecnologia, como forma de se destacar com um diferencial, já que uma das exigências do mercado presente, é da forma como os serviços são elaborados, ou seja, com qualidade, e rapidez com que estes são efetuados.

Tendo em vista a melhoria dos seus processos, muitas empresas começaram a aderir ao movimento da terceirização, em busca de voltar suas energias para o foco da empresa, ou seja, para realizar a sua proposta ou missão com excelência. Não apenas satisfeitos com a “simples” terceirização, como por exemplo, uma empresa de móveis contratar uma terceira de higienização para limpar o seu ambiente, estas buscam inovar com a utilização de mão de obra, ou empresa fornecedora de matérias direcionadas para os seus devidos fins. Na busca por esta excelência pelo desempenho dos seus processos, criou-se o outsourcing, que ressalta a parceria entre contratante e contratada, galgando obter sucesso nos serviços prestados, fornecendo melhorias para os que usufruem de seus serviços. Isto acontece em prol da busca pela redução

de custo, maior centralização no foco da empresa, emparelhamento com a qualidade de serviços de empresas a nível mundial e dentre outros, ocorrendo apenas com um simples processo, por exemplo, contratar professores especializados para uma academia, onde estes que são contratados por fora, ou seja, não são funcionários da própria empresa, que realizaram o trabalho para o que se propõe a empresa, de forma que assim alcance a qualificação necessária em prol da qualidade desejada.

7. Referências

BEDOYA, Javier López, “Beneficios del outsourcing” Disponível em <http://www.getronics.com/es/es-es/solutions/outsourcing/que_outsourcing/outsourcing_beneficios.htm> Acesso em: 14 de Jun. 2007.

CORBETT, Michael, “Outsourcing com parceria estratégica”, 2006. Disponível em <<http://www.tiinside.com.br/outsourcing/opinio25.asp>> Acesso em: 29 Mai. 2007

COSTA, Rosa, “Outsourcing ou Gestão própria de bens e serviços envolvendo tecnologia”. Disponível em <<http://licitacao.uol.com.br/artdescricao.asp?cod=65>> Acesso em: 27 Abr. 2007

FERNANDES, Aguinaldo Aragon, ABREU, Vladimir F., “Governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços”.

FONSECA, Francisco Lopes, “Outsourcing de TI Inteligente” <<http://www.i.gov.org/index.php?article=1785&visual=2&id=&subject=32>> Acesso em: 22 Abr. 2007

FRANCO, Roni, “Outsourcing: gestão de expertise num mercado em expansão”, 2006. Disponível em <http://www.trevisanservice.com.br/08_1306.cfm> Acesso em: 10 Abr. 2007

GONÇALVES, José Pedro, “Outsourcing estratégico e desempenho organizacional”, 2003. Disponível em <http://www.decisionmaster.net/Files/Editorial/DM_Mensagem_0022.htm> Acesso em: 17 Mai. 2007.

Ideas2Win, “Outsourcing - Recursos externos ao serviço das empresas”, 2006. Disponível em <<http://ideas2win.wordpress.com/tag/outsourcing/>> Acesso em: 22 Jun. 2007.

LogicaCMG, “Serviços de outsourcing”. Disponível em <<http://www.logicacmg.com/Edinfor-Portuguese/350230180>> Acesso em: 02 Mai. 2007

NETO, Candido Valle, “Outsourcing: História e vantagens da terceirização de serviços”, 2006. Disponível em <<http://www.ibef.com.br/shrd/pdfs/97/artigo.pdf>> Acesso em 20 Jun. 2007

PINHEIROS, Patrícia P., “Outsourcing”, Publicado por Diário de Notícias, 2005, <<http://www.pppadvogados.com.br/cconhecimento.asp?Passo=Exibir&Materia=84>> Acesso em: 21 Abr. 2007.

WEILL, Peter, ROSS, Jeanne W., “Governança de TI: Tecnologia da Informação”.