

SELEÇÃO DE FORNECEDORES DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM  
ESTUDO SOBRE OS PROCEDIMENTOS DE  
AVALIAÇÃO E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

SELECTION OF INFORMATION TECHNOLOGY SUPPLIERS: A  
STUDY ON EVALUATION PROCEDURES AND SELECTION CRITERIA

**GILBERTO PEREZ**

*Professor da Graduação e Pós-Graduação Lato Sensu para cursos de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.  
Mestre e Doutorando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.  
Rua Aurélia, 1851, apto. 02 – São Paulo – SP – CEP 05046-001  
E-mail: gperez@usp.br*

**RONALDO ZWICKER**

*Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.  
Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 – São Paulo – SP – CEP 05508-900  
E-mail: rzwicker@usp.br*

## **RESUMO**

No processo de seleção de fornecedores de serviços a avaliação de potenciais candidatos constitui tarefa das mais importantes, pois quando se avalia de forma inadequada podem-se comprometer os resultados e incorrer em custos não compatíveis. Em princípio, uma boa avaliação pode ser uma garantia de que a contratação será bem sucedida. Este trabalho verificou se as empresas adotam procedimentos diferenciados quando selecionam fornecedores de serviços de Tecnologia da informação (TI). Procurou-se identificar os procedimentos de avaliação e os critérios de seleção utilizados para a escolha de empresas fornecedoras de serviços de TI. Os resultados mostraram que, em função de peculiaridades das atividades de TI, o processo de seleção de fornecedores incorpora características específicas, sem contudo apresentar a sofisticação inicialmente esperada.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Tecnologia da informação; Terceirização; Serviços; Processo de seleção.

## **ABSTRACT**

In the selection process of suppliers of services, the evaluation of potential candidates constitutes an important task, because when the evaluation is inadequately performed, the results are not good and it can be incurred incompatible costs. Theoretically, a good evaluation can be a warranty that the recruiting will be successful. This research verified if the companies adopt differentiated procedures when they select suppliers of services of Information Technology (IT). It tried to identify the evaluation procedures and the selection criteria used for the choice of companies that supply IT services. The results showed that, in function of peculiarities of IT activities, the selection process of suppliers incorporate specific characteristics, without however, to present the sophistication initially expected.

## **KEYWORDS**

Information technology; Outsourcing; Services; Selection process.

# 1 INTRODUÇÃO

O crescimento da terceirização de serviços na área de Tecnologia da Informação é marcante. Isso trouxe para as empresas e para os gestores de TI um espectro amplo de desafios que vão desde a prospecção de fornecedores até a avaliação e remuneração dos serviços efetivamente prestados. Entre as nove capacidades-chave definidas por Feeny e Willcocks (1998) para conseguir tirar proveito da Tecnologia da informação há quatro que mantêm relação direta com a terceirização de serviços de TI:

- (1) Realizar a aquisição informada de serviços. Isso envolve a análise do mercado de TI, a seleção de estratégias de fornecimento, a liderança da procura, contratação e gestão de serviços. O objetivo é gerir o fornecimento de TI que atenda os interesses de negócio da empresa.
- (2) Garantir o sucesso de contratos de serviços. Isso envolve a provisão de um ponto de contato único por meio do qual os usuários têm a garantia de que problemas e conflitos com os prestadores de serviços de TI que os atendem serão resolvidos rapidamente e de forma justa. O objetivo é garantir o sucesso de contratos de serviços.
- (3) Monitorar contratos. Isso envolve o desenvolvimento de padrões de performance, a contabilização de dados, a emissão de relatórios e a comparação dos resultados dos fornecedores com padrões de mercado. O objetivo é proteger a posição contratual dos negócios.
- (4) Desenvolver fornecedores e parceiros. Isso envolve a procura de arranjos contratuais para explorar o potencial de longo prazo dos fornecedores. Está em questão gerar situações ganha-ganha de forma a permitir ao fornecedor incrementar suas vendas e simultaneamente à empresa auferir mais benefícios. O objetivo é identificar o potencial de valor adicionado de fornecedores de TI.

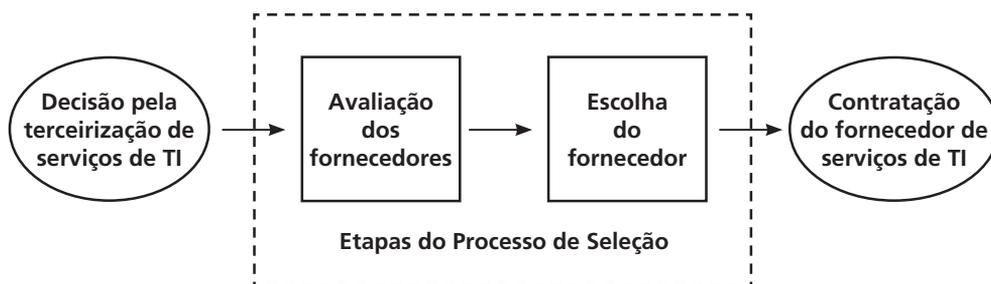
Nessa realidade, os gerentes e os executivos da área de TI nas empresas usuárias de informática vivenciam a sistemática tarefa de avaliar e escolher as empresas fornecedoras de serviços de TI e que constitui uma parcela crucial de suas tarefas vinculadas à terceirização. A escolha satisfatória de fornecedores contribui decisivamente para o sucesso das atividades que se desenvolverão a seguir.

Este trabalho tem como objetivo estudar as particularidades do processo de seleção de fornecedores de serviços de TI, de forma a auxiliar os responsáveis pela sua seleção e contribuir para que o processo seja robustecido. O escopo da

pesquisa realizada é delimitado ao conjunto de procedimentos envolvidos em algumas etapas do processo de seleção. Esse conjunto engloba procedimentos que vão desde a avaliação até a escolha final do fornecedor de serviços de TI. Não é objetivo deste trabalho detalhar o processo de decisão pela terceirização de serviços específicos, nem estudar os aspectos de contratação que ocorrem após a escolha do fornecedor. Estes são processos que não mantêm relação direta com o objetivo da atual pesquisa e, pela sua importância, merecem estudo específico e aprofundado. O escopo da pesquisa está representado pela região tracejada no Diagrama 1.

DIAGRAMA 1

ESCOPO DA PESQUISA



O texto que segue foi estruturado da seguinte forma: inicialmente é apresentada a revisão bibliográfica sobre o tema; em seguida é discutido o método de pesquisa utilizado; posteriormente, apresenta-se um resumo das principais características das empresas estudadas; segue-se o relato dos resultados e ao final são estabelecidas as conclusões da pesquisa. Ao longo do texto, o termo “contratar serviços de TI” é usado no mesmo sentido do termo “terceirizar”.

## 2 TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI

Segundo Willcocks e Lester (2003), cada vez mais as empresas avaliam suas necessidades de investimentos em TI com base no fato de que os fornecedores de serviços de TI podem prover melhores soluções tecnológicas ao negócio da empresa, inclusive com possibilidade de economia de investimentos. De acordo com esses autores, o mercado global de fornecedores de serviços de TI cresceu em média 10% ao ano ao longo da década de 1990.

O mercado brasileiro tem-se mostrado muito favorável às empresas fornecedoras de serviços de TI, de vários portes e que atuam nos mais diversos segmentos. De acordo com o International Data Group Brasil (IDG, 2005), esse mercado cresceu 11% em 2003, atingindo um montante de R\$ 3,4 bilhões. Segundo a

empresa de consultoria E-Consulting, a tendência para os próximos anos é de que a terceirização de serviços de TI cresça ainda mais. Uma pesquisa realizada por essa consultoria, envolvendo 524 empresas brasileiras, projetou um crescimento para o mercado de TI em torno de 8,5% para o ano de 2004, com um faturamento previsto de US\$ 19,4 bilhões. A projeção indicava que os serviços seriam responsáveis por quase metade desse mercado e os projetos de terceirização de TI devem atingir R\$ 7,7 bilhões, crescendo 16,7% em relação a 2003.

É interessante destacar que essa evolução acompanha o expressivo crescimento da área de serviços em geral. Desde o ano de 1996 a área de serviços ocupa o primeiro lugar em termos de participação percentual no valor do PIB brasileiro, com um índice médio anual de 60%. Nesse mercado o número de empresas de serviços de TI relatado pelo IBGE gira em torno de 40.000. Outras informações sobre a área de serviços no Brasil podem ser obtidas no *site* do IBGE ([www.ibge.org.br](http://www.ibge.org.br)).

De acordo com Prado (2000), colaboram para o crescimento da terceirização de serviços na área de TI: o aumento da competitividade, a globalização dos mercados e a evolução da tecnologia utilizada. De acordo com o autor, a evolução da própria área de TI contribuiu muito para o crescimento da terceirização, na medida em que muitos de seus produtos e serviços se tornaram *commodities* e permitiram a obtenção de ganhos de escala por intermédio de fornecedores externos.

De forma similar Applegate et al. (2003), argumentam que gradativamente as empresas estão terceirizando a totalidade ou partes significativas de suas áreas de TI. As principais razões para a contratação de serviços junto a terceiros incluem custo, qualidade do serviço, desempenho inadequado da área de TI, pressão de fornecedores, maior acesso à tecnologia, incluindo equipamentos e aplicações e outros aspectos de natureza financeira. Em geral são várias necessidades simultâneas que levam as empresas a optarem pela terceirização. Hoyt (2000a) observa que a terceirização na área de TI se mostra realmente efetiva e com a possibilidade de permitir à empresa atingir vários objetivos:

- redução de custos;
- geração de caixa;
- manutenção da atenção dos gestores em atividades fins da organização;
- obtenção de vantagens em função da especialização do fornecedor e
- incremento da agilidade nos negócios.

Hoyt (2000a) cita o exemplo da Xerox, que no ano de 1994 terceirizou a maioria de suas atividades de TI com a Electronic Data Systems Corporation (EDS), por US\$ 4.1 bilhões, num contrato de dez anos. Essa terceirização permitiu aos executivos da Xerox concentrarem suas energias em questões estratégi-

cas, obterem reduções de custos e o benefício de uma tecnologia mais avançada. Outro exemplo de meganegócio é o caso da Kodak, que terceirizou com a IBM a totalidade de seus sistemas, num contrato existente desde 1989. Recentemente a Embratel também terceirizou todo seu parque tecnológico com a IBM, por um período de dez anos. Esses exemplos mostram que os contratos de terceirização são de longa duração e envolvem quantias vultosas de dinheiro.

Leite (1995) destaca que as empresas e as organizações públicas estão procurando concentrar seus esforços em suas atividades-fins, passando para terceiros a responsabilidade pelos serviços de apoio. Quando a terceirização atinge a área de TI, muitas vezes começa-se a envolver aspectos que são de natureza estratégica para as empresas, o que pode eventualmente acarretar riscos de natureza mais ampla. Este autor relaciona os seguintes serviços de TI que estão sendo contratados junto a terceiros:

- programação;
- microfilmagem;
- digitação;
- planos de contingência;
- definição e escolha de metodologias;
- operação e processamento;
- planejamento da arquitetura de tecnologia;
- outros, inclusive a terceirização completa da área de TI.

De acordo com Kliem e Ludin (2000), tornou-se lugar comum para as corporações utilizarem terceiros para execução de algumas funções de sua área de Tecnologia da Informação. Segundo esses autores, entre os serviços mais comuns que são contratados, podem-se citar:

- serviços de desenvolvimento de sistemas e aplicações;
- serviços de *Data Centers*;
- serviços de manutenção de *hardware*;
- serviço de redes de computadores e de comunicações de dados;
- Serviços de suporte técnico;
- *Help Desk*;
- implantação e customização de novas ferramentas, por exemplo, ERP e CRM;
- manutenção de sistemas;
- desenvolvimento e implantação de políticas de segurança;
- treinamento;
- outros.

No Brasil existem grandes empresas que fornecem serviços de Tecnologia da informação, por exemplo: EDS (ligada à General Motors), IBM, Atos Origin (ligada ao grupo Philips), Xerox (com forte atuação na área de impressão eletrônica) e Proceda. Além das empresas de porte, existe um grande número de pequenas e médias empresas que oferecem ao mercado um leque muito variado de serviços de TI. No caso brasileiro as empresas menores se mostram muito competitivas e atuam em segmentos que possuem as seguintes características:

- tecnologia especializada, como é o caso de redes e comunicação de dados;
- tecnologia específica, como os serviços de editoração eletrônica, produção de multimídia e automação comercial;
- desenvolvimento de sistemas e consultoria em geral.

Segundo Leite (1994), ao contrário do que ocorre com a maioria de outras atividades terceirizadas, a terceirização das atividades de TI apresenta aspectos bastante peculiares. Conhecer melhor a terceirização no contexto brasileiro é, portanto, uma forma de potencializar benefícios e, ao mesmo tempo, evitar problemas. Evitar problemas começa com uma boa escolha do fornecedor de serviços de TI e, portanto, um bom processo de seleção pode fazer muita diferença.

De acordo com Kliem e Ludin (2000), ao se desenvolver os critérios de avaliação para seleção de fornecedores de serviços de TI, os gerentes e executivos responsáveis pela equipe de avaliação devem observar três aspectos:

1. definição de critérios específicos;
2. uso de critérios que minimizem vieses e mantenham a objetividade da seleção;
3. obtenção de consenso dos membros da equipe de avaliação.

Além disso, quando estiverem avaliando os fornecedores candidatos, as organizações devem aplicar os critérios de avaliação de forma consistente a todos os candidatos e seguir um processo lógico e metódico.

Não há dúvidas de que a avaliação dos potenciais candidatos é uma das fases mais importantes no processo de seleção de fornecedores de serviços. Uma boa avaliação conduz a uma boa contratação e as duas partes (contratante e fornecedor) acabam ganhando no processo. Quando se avalia e se escolhe de forma inadequada, as conseqüências em geral são desastrosas: o serviço contratado não é de qualidade, o contratante não fica satisfeito com o serviço prestado e o fornecedor tem sua imagem afetada no mercado.

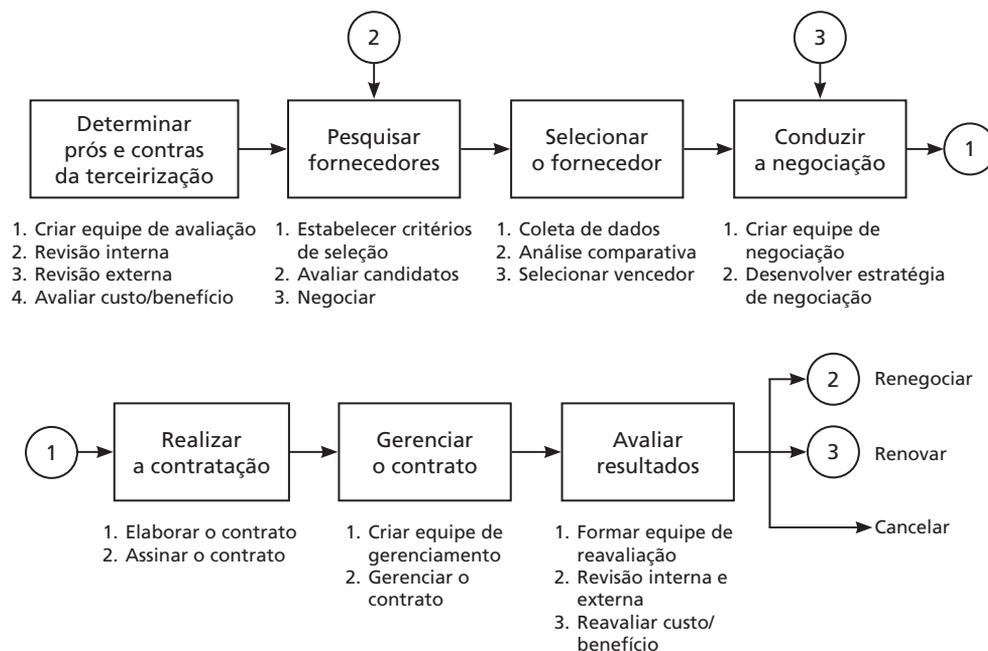
Cabe observar que a utilização de procedimentos de avaliação e de critérios de escolha bem definidos não deve ser considerada como a palavra final da contrata-

ção ou não de um fornecedor. A contratação de terceiros em geral envolve outros aspectos de relacionamento e negociação entre empresas, que também precisam ser considerados. De qualquer forma, a aderência a procedimentos e critérios bem estabelecidos constitui um passo importante para o sucesso de uma contratação.

O processo de seleção de fornecedores de serviços de TI é apenas parte de um processo, em geral bem mais amplo, que é a terceirização e que começa com a decisão de se terceirizar e termina com a contratação do fornecedor. Kliem e Ludin (2000) definem um modelo para a terceirização de serviços de Tecnologia da informação, que está representado no Diagrama 2. Nesse modelo o processo de seleção começa com a procura de potenciais fornecedores e termina com a seleção do vencedor.

**DIAGRAMA 2**

**PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI**  
 (ADAPTADO DE KLIEM E LUDIN (2000))



Vidal (1990) observa que o processo de seleção de alternativas de produtos e serviços de Tecnologia da informação não deve apenas visar ao alcance de objetivos imediatos, mas deve ser encarado como parte de um projeto permanente e abrangente, que se harmoniza e se integra à existência da própria organização. Segundo esse autor, para a obtenção do sucesso num processo de seleção é essencial a participação ativa dos dirigentes da organização, pois o resultado

desse processo pode afetar a estrutura da empresa e inclusive transformar a sua imagem externa. A preocupação desse autor evidencia a importância do envolvimento dos dirigentes durante o processo de seleção e que os resultados da seleção (sejam eles positivos ou negativos) poderão afetar a imagem da organização tanto interna como externamente.

De acordo com Hoyt (2000b), boa parte dos fornecedores de serviços de TI é conhecida pela maioria dos dirigentes das empresas que utilizam sistemas computadorizados. Esse conhecimento é adquirido com base em discussões com seus pares internos e do mercado e a partir de artigos publicados em jornais e revistas especializadas. Alguns dos fornecedores tornam-se conhecidos dos dirigentes das organizações quando deles se aproximam na tentativa de vender seus serviços. Dessa forma, a comunicação boca-a-boca, o conhecimento geral e a mídia passam a ser fontes valiosas de informação sobre os eventuais fornecedores. Outras fontes a serem consideradas na procura de bons fornecedores de serviços de TI são os próprios fornecedores atuais. Vale observar que essas práticas são compatíveis com a realidade brasileira.

Ainda de acordo com Hoyt (2000b), boa parte dos contratos de fornecimento de serviços de TI geralmente é baseada numa RFP (*Request for Proposal*) enviada aos fornecedores potenciais. Uma RFP é um pedido de proposta de serviços, em forma de documentação, que engloba várias informações sobre o serviço a ser contratado, incluindo requisitos, tarefas a serem executadas, equipamentos, níveis de serviço exigidos e o local onde o serviço será executado. É recomendado que se obtenham propostas de pelo menos dois fornecedores de serviços de TI, para então compará-las com base na RFP a eles enviada. Uma RFP deve ser elaborada levando em conta o maior nível de detalhes possível, pois o fornecedor precisa ter o exato entendimento do que o contratante deseja e com base na RFP deve ser realizado o julgamento da proposta.

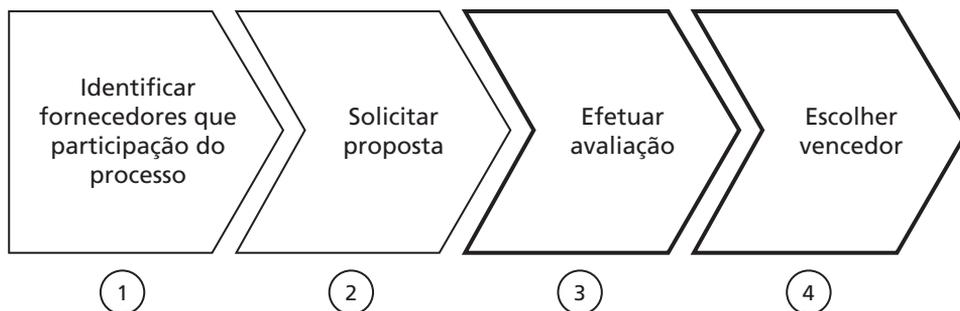
Conforme Vacca (2000), uma boa RFP é precedida por uma RFI (*Request for Information*), que é um documento enviado a potenciais fornecedores do mercado solicitando informações sobre os tipos de serviço que eles são capazes de executar. Esse documento pode ser elaborado em mídia papel ou no formato eletrônico. Pode-se emitir mais de uma RFI caso a empresa interessada não obtenha de forma satisfatória as informações desejadas.

Outra forma de obter informações sobre serviços junto ao mercado se dá pelo uso de uma RFQ (*Request for Quotation*), que é uma solicitação de cotação (tomada de preço) do serviço, que é enviada ao terceiro por intermédio de documentação correspondente. A RFQ também pode ser baseada em mídia papel ou eletrônica. É importante frisar que os procedimentos de RFI, RFP e RFQ normalmente são utilizados pela área de compras, que geralmente é responsável pelo relacionamento formal com os fornecedores.

A seleção de fornecedores de serviços de TI pode ser esquematizada na forma de um processo constituído de quatro etapas, de acordo com o Diagrama 3. Este trabalho se concentra na análise das duas últimas etapas do processo. Uma justificativa para essa delimitação reside no fato de que as empresas não enfrentam muitas dificuldades na identificação de fornecedores e tampouco na solicitação de propostas a essas empresas, conforme constatado por Hoyt (2000b). Essa constatação é reforçada pela observação de que atualmente é prática comum uma empresa solicitar propostas utilizando meios e ferramentas eletrônicas que simplificam e agilizam estes procedimentos.

**DIAGRAMA 3**

**PROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES DE SERVIÇOS DE TI**



### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa é de natureza exploratória e se situa no âmbito da seleção de fornecedores de serviços de Tecnologia da Informação. O método utilizado foi o de estudo de casos múltiplos. Esse método se justifica, pois o objetivo do trabalho foi analisar de forma aprofundada um fenômeno atual, como é o caso da contratação de serviços de TI. O estudo foi baseado em entrevistas realizadas com diversos profissionais diretamente ligados ao processo de seleção de fornecedores de serviços de TI de empresas previamente escolhidas.

De acordo com Yin (2003), como estratégia de pesquisa utiliza-se o estudo de casos em muitas situações, nas quais se inclui a análise de eventos contemporâneos. Laville e Dionne (1999) apresentam a seguinte definição para a metodologia de pesquisa baseada em estudo de casos: trata-se de

estratégia de pesquisa com dados existentes, por meio da qual o pesquisador se concentra sobre um caso (ou poucos casos), geralmente escolhido por seu caráter ser considerado típico, a fim de investigá-lo com profundidade.

Segundo Mattar (1999), o método do estudo de casos pode envolver exame de registros existentes, observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas etc. Deve-se observar que, como o estudo de caso é um método de pesquisa exploratória, o objetivo é gerar hipóteses, e não verificá-las. Também vale insistir que uma pesquisa exploratória visa a prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema do problema em perspectiva.

As informações coletadas durante as entrevistas dizem respeito aos procedimentos de avaliação (etapa 3 do Diagrama 3) e aos critérios de escolha (etapa 4 do Diagrama 3) utilizados pelas empresas durante o processo de seleção de fornecedores de produtos e serviços de TI. Com base na revisão bibliográfica e no conhecimento dos autores foi elaborada uma relação de 14 alternativas de procedimentos de avaliação e 12 alternativas de critérios de escolha para serem discutidas com os entrevistados quanto à sua utilização e importância. Todas as alternativas foram discutidas, independentemente da empresa pesquisada adotá-las atualmente.

A partir da análise da entrevista feita em cada uma das empresas os autores concluíam pela utilização ou não de cada alternativa de procedimento de avaliação e de cada alternativa de critério de escolha na seleção dos seus fornecedores. Independentemente do uso do procedimento ou do critério os entrevistados especificavam uma pontuação correspondente à importância que lhe atribuíam.

### Procedimentos de Avaliação considerados

1. Organização e preparo: existência de atividades de organização e de preparo prévios para as tarefas de avaliação.
2. Sistematização e metodologia: existência de sistematização prévia das tarefas de avaliação evidenciada pelo uso de uma metodologia documentada, consistente e com objetivo de facilitar o processo de seleção. Algumas empresas, em função de experiências prévias, podem ter desenvolvido sistemáticas específicas eventualmente documentadas na forma de manuais de normas e procedimentos de contratação.
3. Procedimentos diferenciados: desenvolvimento de atividades ou uso de procedimentos específicos de avaliação, isto é, dependentes do tipo de serviço que está sendo contratado.
4. Valoração do serviço: associação das características e atributos dos serviços de TI a avaliações de natureza qualitativa ou quantitativa e que possivelmente são ponderadas por sua importância ou relevância.
5. Valoração do fornecedor: associação das características e atributos dos fornecedores dos serviços de TI a avaliações de natureza qualitativa ou quantitativa e que possivelmente são ponderadas por sua importância ou relevância.

6. Uso de técnicas quantitativas: emprego de técnicas ou algoritmos matemáticos, econômicos ou de outra natureza com objetivo de obter avaliações melhor estruturadas e mais consistentes.
7. Uso de software de apoio à decisão: emprego de recursos de software de apoio à decisão para configuração de cenários e auxílio na busca da melhor decisão de contratação.
8. Auxílio de consultorias especializadas: emprego de consultorias especializadas atuantes no mercado ou da academia com objetivo de dar transparência ao processo de contratação, aportar conhecimento não disponível na empresa ou simplesmente terceirizar o processo.
9. Uso de RFI, RFQ e RFP: existência de atividades formalizadas e realizadas por meio de documentos a partir dos quais são obtidas informações, cotações e propostas técnicas.
10. Comitês de tecnologia: formação de equipes internas de profissionais e usuários de TI, que se envolvem com as tarefas de avaliação e escolha de fornecedores.
11. Banco de dados de fornecedores: manutenção de um banco de dados de fornecedores envolvendo suas características e qualificações. Esse banco também pode incorporar avaliações anteriores dos fornecedores realizadas pela empresa ou mercado.
12. Acordos de nível de serviço: uso de acordos de nível de serviço no âmbito de propostas tipo RFP e RFQ. São acordos do tipo SLA (*Service Level Agreement*), que normalmente seriam usados apenas mais à frente como cláusula contratual na efetiva contratação dos serviços, mas que atualmente já começam a ser contemplados nas solicitações de propostas.
13. Avaliação do risco: existência de atividades para avaliação dos riscos envolvidos na contratação dos fornecedores.
14. Indicação direta: possibilidade de a área de TI realizar a indicação direta de fornecedores com base em critérios diversos, por exemplo, no sucesso de contratações anteriores.

### Critérios de Escolha considerados

1. Preço competitivo ou menor preço: escolha do fornecedor baseada no preço cobrado pelo serviço, que pode ser o menor preço ou o mais competitivo.
2. Filosofia de trabalho em parceria: escolha baseada na perspectiva de existência ou de estabelecimento de parcerias ou alianças com o fornecedor.
3. Capacitação tecnológica: escolha que destaca o fornecedor em função de sua capacitação em oferecer soluções tecnológicas diferenciadas.

4. Competência internacional: escolha baseada na abrangência da atuação do fornecedor preconizando a atuação em nível internacional em contrapartida à atuação limitada ao mercado nacional.
5. Solidez e perspectivas de longo prazo: escolha baseada na perspectiva de atuação de longo prazo da empresa fornecedora, o que inclui a sua solidez e capacidade de incremento de suas atividades.
6. Gama de serviços: escolha baseada na amplitude de oferta de serviços do fornecedor. Se um único fornecedor pode realizar vários tipos de serviços, então a empresa pode eventualmente evitar a contratação de múltiplos fornecedores.
7. Excelência e qualificação: escolha baseada em atributos do fornecedor, que em geral dizem respeito ao cumprimento de prazos e à qualidade de seus serviços.
8. Capacidade para assumir pessoal interno: escolha baseada na capacidade de tratar e resolver problemas que envolvem fatores sociais ligados à terceirização. As empresas que contratam serviços de TI podem considerar como aspecto positivo o fato de um fornecedor assumir seu pessoal interno num processo de terceirização.
9. Idoneidade: escolha baseada no cumprimento de obrigações e aderência à legislação por parte do fornecedor. Isso diz respeito a encargos sociais, impostos, envolvimento em processos, disputas judiciais, problemas trabalhistas etc.
10. Ética: escolha baseada em atributos de natureza ética. Este é um critério que geralmente espelha os padrões e as condutas éticas praticados atualmente pela empresa contratante.
11. Segurança da informação: escolha baseada na capacidade de o fornecedor atuar de forma adequada de modo a resguardar o acesso e o uso indevido de informações de valia para seus clientes.
12. Visibilidade do mercado: escolha baseada na visão que o mercado possui a respeito do fornecedor. Isso inclui o julgamento de informações do *benchmarking* realizado pelo mercado.

## 4 AS EMPRESAS PESQUISADAS

A pesquisa ocorreu durante o segundo semestre de 2003. Todas as empresas pesquisadas são da cidade de São Paulo. As empresas são apresentadas por meio de nomes fictícios, uma vez que foi solicitado sigilo a respeito de sua identidade. Foram estudados seis casos de empresas de diferentes portes e áreas de atuação. A opção pelo estudo de empresas multinacionais (Multi1 e Multi2) e grandes bancos (Banco1 e Banco2) se justifica pelo fato de serem grandes usuários de Tecnologia da Informação e em geral utilizarem terceiros para fornecer essa tecnologia. As pequenas e médias empresas (PME1 e PME2) foram escolhidas com

o propósito de verificar como elas consideram a possibilidade de terceirização de suas tarefas de TI. A Tabela 1 apresenta o resumo das principais características das empresas pesquisadas.

**TABELA 1**

**CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS**

Empresa	Multir	Multiz	Banco1	Banco2	PME1	PME2
País de origem	EUA	EUA	Holanda	Brasil	Brasil	EUA
Faturamento em 2002	R\$ 1,2 bi	R\$ 1,1 bi	R\$ 1,2 bi	R\$ 1,5 bi	R\$ 20 mi	R\$ 20 mi
Área de atuação	Eletrônica	Cosméticos	Financeira	Financeira	Manufatura	Consultoria
Funcionários diretos de TI	22	90	1.500	1.100	9	30
Profissionais terceirizados de TI	não inf.	150	300	140	20	50

Fonte: elaborada pelos autores.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

Para cada procedimento de avaliação e para cada critério de escolha utilizado os entrevistados atribuíram uma classificação que refletisse a importância de seu uso. A essa importância atribuída, os autores associaram um valor numérico (numa escala de 0 a 3), que foi utilizado em uma breve análise quantitativa. A pontuação foi estabelecida de acordo com a seguinte regra:

Importância do uso	Pontuação
Nenhuma	0
Baixa	1
Média	2
Alta	3

Fonte: elaborada pelos autores.

Como foram estudadas seis empresas, a máxima pontuação obtida por um certo procedimento de avaliação ou critério de escolha é de 18 pontos. É importante ressaltar que também foram pontuados os procedimentos e critérios consi-

derados na pesquisa, mas atualmente não utilizados pelas empresas, desde que os entrevistados entenderam que seu uso seria relevante. A Tabela 2 mostra os procedimentos de avaliação que cada empresa utiliza, o percentual de uso do procedimento e o total de pontos atribuídos ao procedimento.

**TABELA 2**

**UTILIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO**

Procedimento de avaliação	Empresa						% de uso	Pon-tuação
Organização e preparo	S	S	S	S	S	S	100	16
Sistematização e metodologia	N	N	S	S	N	N	33	15
Procedimentos diferenciados	N	N	N	N	N	N	0	1
Valoração do serviço	S	S	S	S	S	S	100	17
Valoração do fornecedor	S	S	S	S	S	S	100	15
Uso de técnicas quantitativas	N	N	N	S	N	N	17	5
Uso de software de apoio à decisão	N	N	N	N	N	N	0	4
Auxílio de consultorias especializadas	S	N	S	N	S	N	50	8
Uso de RFI, RFQ e RFP	S	S	S	S	S	S	100	18
Comitês de tecnologia	S	N	S	S	S	S	83	15
Banco de dados de fornecedores	S	S	S	S	S	S	100	17
Acordos de nível de serviço	S	S	S	S	S	S	100	18
Avaliação do risco	S	S	S	S	N	S	83	6
Indicação direta	N	N	S	N	N	N	17	3

Nota: (S = sim, N = não)

Fonte: elaborada pelos autores.

De forma similar, a Tabela 3 mostra os critérios de escolha que cada empresa utiliza, o percentual de uso do critério e o total de pontos atribuídos ao critério.

**TABELA 3**

**UTILIZAÇÃO DE CRITÉRIOS DE ESCOLHA**

Critério de escolha	Empresa						% de uso	Pon-tuação
Preço competitivo ou menor preço	S	S	S	S	S	S	100	18
Filosofia de trabalho em parceria	S	S	S	S	S	S	100	17
Capacitação tecnológica	S	S	S	S	S	S	100	18
Competência internacional	S	S	S	S	N	S	83	7
Solidez e perspectivas de longo prazo	S	S	S	S	S	S	100	18
Gama de serviços	N	S	S	S	S	S	83	13
Excelência e qualificação	S	S	S	S	S	S	100	18
Capacidade de assumir pessoal interno	S	S	S	S	N	S	83	12
Idoneidade	S	S	S	S	S	S	100	18
Ética	S	S	S	S	S	S	100	18
Segurança da informação	S	S	S	S	S	S	100	18
Visibilidade do mercado	N	S	S	S	S	N	67	10

Nota: (S = sim, N = não)

Fonte: elaborada pelos autores.

De modo geral os resultados e as constatações obtidos por esta pesquisa confirmam as observações realizadas pelos vários autores estudados, como é o caso da busca por parcerias estratégicas (LEE et al., 2003), da redução de custos (HOYT, 2000a) e (APPLEGATE et al., 2003), da especialização do fornecedor de serviços (HOYT, 2000a) e do uso de procedimentos tipo RFI, RFP e RFQ (HOYT, 2000b) e (VACCA, 2000). O relato dos resultados da pesquisa é realizado a seguir.

### Resultados pertinentes aos Procedimentos de Avaliação

Nas seis empresas pesquisadas de fato se constatou uma certa organização e preparo durante a fase de avaliação de potenciais fornecedores, particularmente no que diz respeito à adoção de procedimentos de avaliação durante o processo de seleção. As empresas estudadas declararam utilizar vários dos

procedimentos de avaliação inicialmente arrolados na pesquisa. Esperava-se que a área de TI tivesse participação decisiva na escolha, indicando fornecedores previamente estabelecidos, entretanto, isso se configurou em apenas uma das empresas pesquisadas. A importância atribuída pelas empresas a esse aspecto também é muito baixa, sugerindo que não existem maiores razões para a adoção dessa prática.

Apesar de as empresas se prepararem para o processo de seleção e o organizarem, constatou-se que apenas duas utilizam sistemática ou metodologia específica para avaliar seus fornecedores. Essas empresas são os dois bancos participantes da pesquisa, que no passado se valeram de consultorias especializadas em processos de contratação, para posteriormente assimilarem a metodologia utilizada por elas. Procedimentos mais sofisticados, como é o caso do uso de software de apoio à decisão, não foram utilizados por qualquer uma das empresas analisadas. Apenas uma empresa informou que utiliza uma técnica quantitativa específica (adquirida de empresa proprietária do método) durante o processo de seleção de seus fornecedores de serviços de TI. De acordo com as pontuações dadas a esses procedimentos fica evidente que as empresas não os valorizam, entretanto, deve ser observado que também existe grande desconhecimento em relação a técnicas de apoio (eventualmente simples), conforme constatado nas entrevistas.

É interessante observar que metade das empresas entrevistadas atualmente pratica a contratação de consultorias especializadas durante o processo de seleção de fornecedores e que algumas empresas valorizam este procedimento. A contratação de consultorias significa um investimento razoável, mas que se justifica se o processo for concluído com sucesso. A surpresa foi constatar que uma empresa de menor porte utiliza esse procedimento, o que evidencia um certo cuidado quando a terceirização envolve atividades de TI. Esse cuidado está em sintonia com as recomendações da bibliografia e deste trabalho.

Também se constatou que as empresas analisadas utilizam sempre o mesmo procedimento de seleção de fornecedores, independentemente do tipo de serviço de TI que está sendo requisitado. Esperava-se no início deste trabalho que as empresas utilizassem procedimentos diferenciados, em função do serviço a ser terceirizado. De acordo com os dados coletados, os entrevistados atribuem poucas diferenças aos aspectos envolvidos na seleção dos diferentes tipos de serviços. Dessa forma, não consideram importante investir em procedimentos diferenciados.

Também fica evidente o aparente cuidado das empresas na seleção ao observar o uso de cadastros e bancos de dados com informações sobre os fornecedores, o uso de indicadores de nível de serviço (já no âmbito das propostas encaminhadas ao mercado) e o uso de documentos de RFI, RFP e RFQ. Esse cuidado tam-

bém é aparente ao observar a prática de criação de comitês tecnológicos internos. Este é um procedimento relativamente barato e que tem como ponto positivo a integração de profissionais de áreas distintas na busca de soluções comuns. A abordagem ao risco foi mencionada pela maioria das empresas, porém o grau de importância que as empresas deram ao fator risco foi relativamente baixo, eventualmente em vista da dificuldade de avaliação objetiva desse aspecto. De qualquer forma, esse resultado é curioso, ao se observar que a contratação de terceiros é permeada de insucessos, inclusive no caso das empresas pesquisadas.

### Resultados pertinentes aos Critérios de Escolha

A pesquisa mostra que na fase final do processo de seleção de fornecedores de TI as empresas utilizam vários critérios de escolha em adição ao critério preço. A importância do preço era esperada no início deste trabalho e é corroborada pela literatura. Na questão preço a maioria das empresas entende que o melhor critério é o do preço mais competitivo.

Pelas características próprias da área de TI, as empresas globalizadas consideram que, mais importante do que ter um fornecedor de serviços, é importante poder desenvolver estratégias e relacionamentos de parceira visando à longevidade da relação cliente-fornecedor. Esse fato está de acordo com os argumentos do modelo de dois estágios de Lee et al. (2003), que enfatiza decisivamente o desenvolvimento e fortalecimento de parcerias. As entrevistas confirmaram essas observações.

A capacitação tecnológica, a solidez e as perspectivas de longo prazo, a excelência e a qualificação do fornecedor, a sua idoneidade, sua postura ética e segurança com relação à informação são critérios de escolha amplamente utilizados pelas empresas na escolha de seus fornecedores de serviços. Estes foram critérios de escolha que obtiveram unanimidade por parte das empresas, tanto pelo fato de todas os utilizarem, como pela grande importância dada à sua utilização. Da mesma forma, a visibilidade do mercado em relação aos fornecedores de serviços de TI e a sua capacitação em ofertar uma gama ampla de serviços também são critérios de escolha considerados importantes, mas, conforme as entrevistas, não são considerados essenciais.

A pesquisa também constatou que as empresas de grande porte pesquisadas se preocupam com seu pessoal interno, que é diretamente afetado quando as tarefas que desenvolvem passam para as mãos de terceiros. A questão central é o conhecimento que essas pessoas detêm, muitas vezes fortemente vinculado às práticas da empresa, e que não é facilmente reconstituído pelo fornecedor contratado. Essa preocupação confirma-se pelo fato de que a maioria das empresas pesquisadas dá preferência aos fornecedores que demonstram capacidade

de assumir esses funcionários. De acordo com Vacca (2000), na negociação de certos contratos de terceirização é relativamente comum que alguns funcionários passem da folha de pagamento da empresa para a folha de pagamento do fornecedor, inclusive aqueles de cargo gerencial.

Em geral se distinguem basicamente dois tipos de terceirização. O primeiro é a terceirização convencional, que consiste em um contrato feito com um fornecedor. O segundo é a quase-terceirização, em que a empresa desenvolve uma subsidiária de TI a partir de um departamento de TI interno, cujas funções se pretende terceirizar (BARTHÉLEMY; GEYER, 2005). O sucesso desse segundo tipo de terceirização está fortemente relacionado à possibilidade de se atrair um número suficiente de clientes externos para tornar a subsidiária economicamente viável. Efetivamente, nenhuma das empresas pesquisadas declarou praticar a terceirização com empresas fornecedoras de serviços constituídas exclusivamente a partir de seus ex-funcionários. Eventualmente isso pode ser explicado pelo fato de as empresas contratantes pesquisadas não terem interesse em que uma empresa constituída dessa forma execute serviços, peculiares a elas, também para seus concorrentes. Como foi observado, para a quaseterceirização tornar-se viável é preciso ampliar a base de clientes externos, o que possivelmente vai envolver os concorrentes.

## **6 CONCLUSÕES**

A terceirização das atividades na área de TI tem apresentado significativo aumento nos últimos anos e muitas empresas têm procurado alternativas no mercado para algumas, ou mesmo para a totalidade, de suas atividades nesta área. Não é uma terceirização de atividades que pode ser considerada fácil ou simples, pois, além de a TI demandar conhecimento técnico específico, em certas ocasiões essa tecnologia pode se tornar um componente estratégico de algumas empresas. Fica claro que terceirizar serviços de TI envolve aspectos muito diferentes da terceirização em outros setores da empresa, como restaurantes, limpeza e produção. Dessa forma, fica evidenciada a necessidade de se conduzir de maneira apropriada o processo de seleção de fornecedores de serviços de TI.

Ao se iniciar esta pesquisa havia a expectativa de se constatar um certo preparo por parte das empresas que terceirizam serviços de TI junto ao mercado, com relação a algumas fases do processo de seleção de seus fornecedores. A adoção de procedimentos e critérios bem estabelecidos e consolidados com a finalidade de auxiliar no processo de escolha dos fornecedores por parte das empresas contratantes poderia, em princípio, constituir um indicio desse preparo. Os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas permitem concluir no sentido da existência desse preparo por parte das empresas e também

sugerem a consistência do grau de importância atribuída pelas empresas às práticas adotadas.

Em síntese, a pesquisa mostrou que a fase de seleção de fornecedores de serviços de TI é bem caracterizada nas empresas, seja por meio de procedimentos de avaliação, seja pelo uso de critérios de escolha bem estabelecidos. Em princípio isso demonstra uma clara preocupação das empresas com o processo de terceirização. A pesquisa também indica que o grau de sofisticação dos recursos de auxílio utilizados para a consecução desta fase pode ser considerado pequeno, o que sugere que o processo de seleção em princípio pode perfeitamente prescindir de recursos de apoio de maior sofisticação.

## 7 REFERÊNCIAS

- APPLEGATE, L. M.; AUSTIN R. D. e MCFARLAN, F. W. *Corporate information strategy and management*. 6. ed. McGraw-Hill, 2003.
- BARTHÉLEMY, J.; GEYER, D. An empirical investigation of IT outsourcing versus quasi-outsourcing in France and Germany. *Information & Management*, v. 42, p. 533-542, 2005.
- FEENY, D. F.; WILLCOCKS, L. P. Core IS capabilities for exploiting information technology. *Sloan Management Review*, spring, 1998.
- HOYT, D. B. How to manage outsourcing for best results. In: *Winning the Outsourcing Game*, capítulo 6, Auerbach Publications, 2000a.
- \_\_\_\_\_. How to select an outsourcing vendor. In: *Winning the Outsourcing Game*, capítulo 8, Auerbach Publications, 2000b.
- IDG. *Outsourcing deve faturar R\$ 7,7 bi no Brasil, 2004*. Disponível em: <http://www.idg.com.br>. Acesso em: 13 maio 2005.
- KLIEM, R. L. e LUDIN, I. S. The essentials for successful IT outsourcing. In: *Winning the Outsourcing Game*, capítulo 5, Auerbach Publications, 2000.
- LAVILLE, C. e DIONNE J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: UFMG, 1999.
- LEE, J. N.; HUYNH, M. Q.; KWOK, R. C.; PI, S. M. IT Outsourcing evolution: past, present and future. *Communications of the ACM*, v. 46, n. 5, 2003.
- LEITE, J. C. *Terceirização em informática: informações ágeis e eficazes através de parcerias sólidas e confiáveis*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. Terceirização em informática no Brasil: uma investigação sobre a situação da terceirização em informática no contexto brasileiro. *Relatórios de Pesquisa do Núcleo de Pesquisas e Publicações*, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, n. 13, 1995.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PRADO, E. P. Terceirização da tecnologia da informação: uma avaliação dos fatores que motivam sua adoção em empresas do setor industrial de São Paulo. *Dissertação (Mestrado)* – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

VACCA, J. R. A step-by-step guide to writing a successful RFP. Em: *Winning the Outsourcing Game*, capítulo 9, Auerbach Publications, 2000.

VIDAL, A. G. *Seleção de pacotes de software administrativo para microcomputadores na pequena e média empresa*. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

WILLCOCKS, L. P.; LESTER S. Information technology and organizational performance: beyond the IT productivity paradox. In: *Strategic Information Management: challenges and strategies in managing information systems*. 3. ed. Butterworth Heinemann, 2003.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Bookman, 2003.

### **TRAMITAÇÃO**

*Submissão: 17/01/2005*

*Aprovação: 11/05/2005*

Copyright of *Revista de Administração Mackenzie* is the property of Universidade Presbiteriana Mackenzie, RAM-Revista de Administracao Mackenzie and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.