

## Impactos da Terceirização Não-Seleativa em Tecnologia da Informação: um Estudo em uma Distribuidora de *Utilities*

**Autoria:** Ana Karina Pessoa Bezerra, Jairo Simião Dornelas

**Resumo** - O atual cenário, onde a oferta dos mais diversos serviços de tecnologia da informação (TI) tornou-se prática corriqueira e independente, permite que as organizações concentrem-se em atividades essenciais, delegando para terceiros a execução de atividades de apoio, executando a terceirização. Esta se coloca como um desafio para as organizações, em especial no caso da função TI, dado à necessidade de ajuste entre o processo terceirizado e o processo de gestão e a escolha das atividades a terceirizar. Nessa conjuntura, os gestores deparam-se com problemas, mormente quando se configura um processo de terceirização não-seletiva. Este é o foco deste estudo. Mediante o exame mais aprofundado de um caso no segmento de distribuidoras de gás canalizado no Brasil, setor que atua sob regulação, comercializando bens taxados como *utilities*, o estudo visou identificar os impactos causados pela terceirização não-seletiva em tecnologia da informação. O caso aparenta ser representativo, pois, como se pôde apurar, a dependência no negócio da TI é total e a prática de terceirização lugar comum no segmento. Os resultados da pesquisa indicam para uma realidade fora de controle, necessitando urgentemente de parâmetros gerenciais de ajuste e de critérios mais claros para a seleção de atividades a terceirizar e de implantação de mecanismos de monitoração desse processo. Os impactos apurados foram significativos.

### Introdução

A marcante presença da informatização nas modernas atividades sociais faz com que a tecnologia seja encarada como algo indispensável. De fato, conforme prega Albertin (1999), o ambiente empresarial tem passado por profundas mudanças nos últimos anos, as quais têm sido relacionadas com a tecnologia da informação (TI). Essa relação engloba o surgimento de novas tecnologias, novas aplicações e o aparecimento de oportunidades criadas pelas novas tecnologias ou novas formas de sua aplicação.

Nesse novo ambiente, empresas têm considerado imprescindível realizar significativos investimentos em TI, passando a ter seus produtos, serviços e processos apoiados nesta tecnologia. Os administradores têm procurado conhecer o valor estratégico da TI, considerando as melhores práticas de seu gerenciamento, constatando que esse conhecimento é essencial, pelo investimento que representa e pela dependência cada vez mais significativa que as organizações têm da TI (TAPSCOTT, 1997).

O contínuo crescimento do uso da TI passou a exigir também maior esforço de controle por parte dos administradores. Nessa ótica, torna-se fundamental a questão que envolve a decisão entre administrá-la por intermédio de fornecedores de serviços ou praticá-la com recursos próprios. Nesse contexto, a contratação de empresas especializadas para executar tal atividade, representaria, quiçá, uma possibilidade de manter a eficiência desse setor no espelho organizacional, por meio da chamada terceirização.

De fato, a fim de superar os seus limites de competência, as organizações podem identificar outras organizações que reúnam informações, tecnologia, experiência e especialização, que auxiliem a resolver de melhor modo os seus problemas tecnológicos, mas se reconhece que um dos entraves para a adoção de práticas de terceirização pelas organizações é a limitação dos gestores em identificar um conjunto de soluções, o que levaria as organizações a terceirizarem, de modo não-seletivo, parcial ou totalmente suas atividades, meio e fim, buscando assegurar uma maior eficiência (PRADO; TAKAOKA, 2001).

Na visão de Grover, Cheon e Teng (1996), essa tendência justifica-se pela grande diversidade de serviços de apoio terceirizados disponíveis no mercado e pela crescente aceitação de responsabilidade e risco por parte dos fornecedores de serviços. Assim, a decisão

do que – e como – terceirizar tornar-se-ia estratégica para a organização. Porém, não se deve incorrer em excessos, em especial nas atividades controladas por éditos públicos.

Prado (2000) afirma que nos últimos anos tem sido grande o crescimento da terceirização na área de tecnologia da informação, com todos os riscos e benefícios correspondentes. Tal arranjo persevera na medida em que muitos produtos e serviços tornaram-se *commodities* e permitiram a obtenção de ganhos de escala por intermédio de fornecedores externos. Eis então uma razão mais forte para terceirizar atividades da área de TI, mas que ainda traz consigo o dilema latente: o que – e como – terceirizar e como controlar o que se terceiriza segundo um rol de critérios.

Applegate, McFarlan e Austin (2002) argumentam que, de fato, gradativamente as empresas estão terceirizando a totalidade ou partes significativas de suas áreas de TI. As principais razões para a contratação de serviços de TI junto a terceiros incluem redução de custo, melhoria na qualidade do serviço, pressão de fornecedores, além de acesso tecnológico a equipamentos e aplicações de ponta. Como se pode depreender, motivos cada vez mais direcionadores à adoção indiscriminada da terceirização como prática de gestão da área de TI.

Em relação a essa abrangência da terceirização em TI, praticamente todas as funções e serviços de TI podem, teoricamente, sofrer algum processo de terceirização. Cabe refletir então, profundamente, sobre quais atividades podem ser efetivamente terceirizadas. Também se advoga escrutinar amiúde, se a terceirização é ou foi excessiva, se foi realizada por modismo ou influência mercadológica, e partir na busca de um *script* de adequação da mesma no âmbito dos setores em que há regulação e se trabalha com *utilities*.

É aqui neste ponto em que se encaixa este trabalho. A sua gênese aborda a atual realidade com a qual se deparam os gerentes e executivos responsáveis pela área de tecnologia da informação dentro das empresas usuárias de serviços terceirizados de TI. Eles vivenciam o contexto de uma terceirização de atividades em tecnologia da informação para empresas fornecedoras de serviços desta natureza, executada de forma parcial ou integral, atendendo ou não a denominada terceirização seletiva em TI. O ponto focal é o impacto dessa prática de terceirização quando a mesma se revela fora de controle.

## 1. Contexto da pesquisa

Conforme Cunha (1996), a partir da década de 80, a globalização e a velocidade acelerada com que se verificaram as mudanças tecnológicas, levaram a uma redefinição de aspectos fundamentais relacionados à gestão das empresas. Desde aquela época, novos modelos de gestão estenderam-se por outras áreas da organização, inclusive para a área de TI.

Em verdade, as organizações, via tecnologia da informação, têm passado por mudanças profundas nas últimas décadas. No nível organizacional, Pettigrew, Massini e Numagami (2000), corroboram que as empresas removem camadas gerenciais intermediárias; mudam os processos para atender à flexibilidade e ao conhecimento; direcionam seu foco para atividades específicas, terceirizando funções ou realizando alianças. Também a eficácia de busca de novas oportunidades de incremento do escopo de negócio é viabilizada pela TI. Nesse contexto, o interesse pelas iniciativas de terceirização em TI tem crescido substancialmente.

Em consonância, Willcocks e Lester (2003) mencionam que as empresas passam a ter cada vez mais a compreensão que os fornecedores de serviços de TI que atuam no mercado, poderiam prover melhores soluções tecnológicas ao negócio da empresa, inclusive com possibilidade de economia de investimentos. A miopia atrelada a esta visão é a diretriz de crer que tudo é terceirizável, sem seletividade.

A rigor, de acordo com Bergamaschi (2004), a terceirização das atividades ligadas à TI vem progressivamente sendo adotada pelas organizações, embora ainda sem equacionar o problema de selecionar quais atividades devem ser terceirizadas. Em adição, a celeridade das

mudanças no ambiente reforça e estimula as empresas a buscarem fornecedores especializados, que dominem esse ambiente e ofereçam-lhes algo pronto, desobrigando-as de atribuições que, muitas vezes, não fazem parte de sua atividade fim.

A investigação sobre quais os objetivos e fatores que levam à terceirização, num primeiro instante, sobre o que as empresas não deveriam terceirizar, sobre como a terceirização em TI vem acontecendo nas empresas e sobre quais ações devem ser empreendidas para ajustar excessos, visa contribuir para o melhor entendimento da evolução do tema terceirização num novo cenário organizacional.

Especificamente na área de energia e demais serviços de utilidade pública – *utilities* – os negócios estão sendo transformados pelos desafios combinados da concorrência, consolidação, redução de custos e criação de novas fontes de receitas. O bom desempenho das empresas nesse setor de serviços está ligado à qualidade de suas relações com os clientes, a uma gestão comercial eficaz, à capacidade de inovação e redução de custos, além da necessidade de cumprir os requisitos regulamentares do setor.

O papel da TI para o segmento de *utilities* é de suma importância, pois se configura como um recurso que suporta os processos de negócios e viabiliza o atingimento das diretrizes estratégicas. Esse papel incorpora a crescente necessidade de integração de seus processos de negócio, visando produzir informações que auxiliem a tomada de decisão. Em paralelo com esse uso mais nobre da TI, as empresas também se concentram na busca pelo eficiente uso dos recursos empresariais e na racionalização das atividades dos processos técnicos, administrativos, financeiros e contábeis, além de gerenciar o relacionamento com os clientes e órgãos reguladores das concessionárias de energia. Não obstante esta dimensão marcante, verifica-se na gestão cotidiana desse cenário de negócios uma presença marcante e crescente de terceirização em TI.

De fato, em que pesem a extrema importância e o intenso uso de TI nas atividades listadas acima, freqüentemente a execução e às vezes a gestão das mesmas ficam a cargo de terceirizadas, que nem sempre cumprem o papel esperado na realização dos serviços.

Nessa direção, a ausência de diretrizes para gerir a terceirização em TI no próprio negócio é um problema e a inexistência de critérios específicos para a adoção ou não da prática de terceirização em TI, a chamada terceirização seletiva em TI, pode afetar a produtividade e competitividade da empresa, justificando assim, a continuidade dos esforços no sentido de obter melhor entendimento deste fenômeno e dos seus efeitos.

Desta forma, para melhor compreender esse problema, remete-se à seguinte questão: quais são os impactos causados pela adoção da terceirização não-seletiva em tecnologia da informação para uma empresa de *utilities*? Responder a esta pergunta trabalhando especificidades do processo converte-se, então, no objetivo geral deste relato.

A fim de enquadrar o escopo dessa ocorrência, e de seus efeitos, o estudo terá como palco a Companhia Distribuidora de Gás responsável pela odorização, canalização e distribuição do gás natural em uma região do Brasil desde 1994, perfil que se coaduna com todos os perfis soerguidos previamente: opera com *utilities*, tem necessidade extrema de TI em sua operação e padece de malefícios e benefícios da terceirização não-seletiva em TI.

## 2. Visita à Literatura

A intenção desta seção no escopo do relato é promover uma rápida incursão pelos temas de contato, a fim de poder descortinar itens vitais sobre a terceirização de funções em termos de tecnologia da informação nas organizações.

### 2.1. Escopo de Organizações

As organizações sociais existem porque possibilitam aos seres humanos alcançarem objetivos que seriam impossíveis de serem alcançados por meio de seus esforços individuais

ou por meio de ações isoladas (LAKATOS, 1997). Para atingirem esta finalidade, precisam ser geridas e congregar recursos materiais humanos e tecnologia e sujeitam-se a restrições ambientais (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1990; KWASNICKA, 1999).

Embora haja diversas variantes de gestão de um ambiente organizacional (DOLCI, 2005), administra-se um empreendimento com um *mix* de ações composto, em maior ou menor intensidade, com traços de todas as correntes teóricas da administração, remetendo a atividade gerencial e as estruturas organizacionais a formas complexas. Isto é particularmente patente em empresas que têm fim social, lidam com produtos considerados *utilities*, e têm funcionamento regulado externamente.

Pela miscigenação apontada acima, perseveram-se com maior ou menor efetividade nas empresas as ditas funções administrativas que contribuem para a realização do objetivo empresarial (MAXIMIANO, 2000). Dentre elas, para o processo de terceirização duas, planejamento e organização, são notáveis e uma, o controle, essencial.

O planejamento representa a base para se questionar a respeito do que precisa ser feito para que objetivos sejam atingidos, baseando-se em algum método, plano ou lógica (DRUCKER, 1988). Uma função deste tipo, se terceirizada, sugere empregar meios externos ou não para atingimento desses patamares.

A organização é a função administrativa relacionada com a atribuição e cumprimento de tarefas (CHIAVENATO, 1998). Compreende o processo de arranjar e alocar recursos finitos, estabelecer níveis de autoridade na organização e distribuir tarefas entre os seus membros. Se a sua execução é terceirizada, parte do escopo organizacional se desloca para fora do centro de condução da empresa, requerendo severa monitoração.

De acordo com Muniz e Faria (2001), a função controle visa assegurar que os objetivos planejados sejam efetivamente realizados conforme previsto. Ao se exercer o controle, tem-se um meio de se obter e utilizar a informação para coordenar os planos e nortear a ação dos gestores (MAXIMIANO, 2000). Pelo grau de importância o controle deve ser objeto de estrita vigilância e se terceirizado exigirá à organização pontos de checagem inabaláveis e críveis.

## 2.2 Processos

Qualquer tarefa realizada na atividade empresarial faz parte de algum processo (GRAHAM; LEBARON, 1994), que utiliza os recursos da organização para oferecer resultados objetivos (HARRINGTON, 1991). Mais formalmente, um processo é um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor agregado (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Hammer (1996) diz que a organização orientada para processos surge como a forma organizacional dominante para o século XXI. Por essa razão, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação e sua própria lógica de funcionamento está passando a acompanhar a lógica desses processos.

A análise dos processos nas empresas implica na identificação das suas diversas dimensões, quais sejam: fluxo, seqüência das atividades, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes (GONÇALVES, 2000). Embora constituídos com esta robustez de relações, a forma mais usual de encadeamento processual em uma organização é de feição hierárquica (CURY, 2005). Assim, é possível estabelecer uma distinção entre os processos estratégicos (de negócio; fins) e os processos auxiliares (de suporte; meio), o que pode ajudar na identificação das competências essenciais da empresa. Essa distinção afigura-se como crucial para a terceirização.

Prahalad (1997) constata que as organizações possuem um grupo de competências desenvolvidas que as permitem enfrentar, de forma estratégica, os desafios impostos pelo ambiente em que estão inseridas. Dentre essas competências, são destacadas como

competências essenciais aquelas que devem oferecer reais benefícios ao negócio, serem difíceis de replicar fora do ambiente da organização e proverem acesso a diferentes mercados.

As competências essenciais de uma organização, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 135), “são as maiores forças da empresa em termos de recursos (humanos, organizacionais e físicos) – atuais ou potenciais”. O estudo das competências essenciais permite direcionar o foco e concentrar esforços no desenvolvimento de tarefas que aglutinem valor e aumentem a capacidade de expansão da organização com padrões de excelência.

Feeny e Willcocks (1998) chamam a atenção para o fato que em função da definição dessas competências, é possível para uma empresa situar com mais propriedade o que deve ficar a cargo de terceiros e o que deve ficar com equipe própria. Aparentemente a TI é uma destas atividades especializadas que é ambivalente.

Ainda com relação aos processos empresariais que possuem maior aceitação para a adoção da terceirização, autores como Malhorta (1998) dizem que na maioria das empresas que terceirizam algum tipo de atividade, a utilização de tal prática restringe-se às atividades meio, sendo incipiente a transferência de atividades fim, ou parte destas, para terceiros.

Tais processos auxiliares (atividades meio) tratam da estruturação dos recursos da empresa de modo a criar possibilidades de execução com melhores resultados (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1990). Geralmente, apóiam-se na TI pelo uso de sistemas de informações, que realizam e registram as transações, diárias e de rotina, necessárias à operação da empresa (STAIR; REYNOLDS, 2005).

#### 2.4 Uso da Tecnologia da Informação

A tecnologia da informação pode ser definida como a utilização adequada das ferramentas de informática, comunicação e automação, juntamente com as técnicas de organização e gestão alinhadas com a estratégia de negócios, com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa (WALTON, 1993). O emprego de tal recurso empresarial é condição para que as organizações sejam competitivas e inteligentes frente às mudanças globais: no mundo tecnológico e integrado, as empresas precisam que suas informações estejam organizadas e isto só é factível com o auxílio dos recursos de TI (TAPSCOTT, 1997).

Constata-se crescente preocupação com a forma de como se deve administrar este potente recurso empresarial, pela sua importância, vitalidade, papel estratégico e influência nos rumos das funções organizacionais. Cada organização, em particular, busca na TI o apoio para muitas de suas estratégias (PORTER, 1992) e há atividades e negócios que têm dependência ampla e crescente, como é o caso das empresas distribuidoras de *utilities*, pelo grau de confiabilidade que a TI proporciona à sua atividade.

A seu turno, a necessidade que as organizações sejam competitivas e inteligentes, como dito, sugere que o planejamento estratégico da tecnologia da informação (PETI) venha se tornando uma atividade crítica para muitas organizações, pois alguns aspectos relacionados ao aumento das pressões dos negócios têm servido à mudança dos papéis e funções da TI. Todavia, equivocadamente, esta é uma função que tem sido frequentemente terceirizada.

Evidente está que um recurso de tal magnitude para a moderna organização, como a TI precisa de um extenso arsenal de técnicas, ferramentas e processos de gestão. Evidente que também se caracteriza que tal atividade pode atingir as limitações de competência das organizações (PINHEIRO, 1997), requerendo que se busquem alternativas ótimas para sua implementação e não apenas com recursos internos, mas com uma plataforma de gestão moderna. Por esta lógica, a gestão de TI vem se sofisticando, com o objetivo de atender requisitos de integração de dados e processos, garantir maior disponibilidade dos sistemas e assegurar atendimento das transações em tempo real entre fornecedores e clientes.

Segundo Grover, Fiedler e Teng (1999), a TI pode ser vista como sendo implementada em cinco tipos de atividades: desenvolvimento e manutenção de aplicativos,

operação de sistemas, gestão das redes e telecomunicações, suporte aos usuários finais e planejamento e gestão dos sistemas. Cada atividade requer um conjunto de práticas gerenciais para otimizar seu desempenho e exige cuidados distintos se terceirizada for.

Para administrar essa complexidade multidisciplinar foram criados vários padrões de gestão de TI, desenvolvidos por organizações internacionais que fomentam a chamada governança de TI. A partir do modelo de governança corporativa em TI, desenvolveu-se um conjunto de padrões que ajudam as empresas a desenhar modelos de gestão de TI. Sortica, Clementi e Carvalho (2004) citam dentre os principais o CobiT e o ITIL, embora advoguem a necessidade de uma clara definição daquilo que é essencial para o seu negócio, além de um controle efetivo que avalie continuamente o desempenho das práticas e das pessoas.

## 2.5 Terceirização

A terceirização emerge num contexto de globalização, onde a necessidade de ganhos de competitividade, como proposta de flexibilidade e modernização empresarial, tornam-se pontos-chave para sobrevivência no mercado aberto (LACITY; WILLCOCKS, 2001).

A terceirização permite às empresas concentrarem-se em suas atividades fim, deixando para terceiros a execução de atividades meio (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Para Davenport (2005), o estabelecimento de padrões para um grande número de processos de negócios irá em breve facilitar a tarefa de determinar se uma capacidade de negócio pode ser melhorada se for terceirizada. Tais padrões também irão tornar mais fácil a tarefa de se comparar fornecedores de serviços e avaliar o custo contra os benefícios de se terceirizar. Eventualmente estes custos e benefícios serão tão visíveis para o comprador que o processo terceirizado irá se tornar uma *commodity* e os preços irão cair drasticamente.

Os serviços de terceirização em TI evoluíram ao longo do tempo e hoje envolvem não só serviços operacionais, mas também funções estratégicas para as organizações (BERGAMASCHI, 2004). De fato, segundo Klepper e Jones (1998), a terceirização em TI evoluiu mudando o seu foco do perfil operacional de redução de custos e melhoria de desempenho para o *front* da inovação. Oltman (1990) e Hoyt (2000) afirmam que a terceirização em TI significa mais do que simplesmente cortar custos, devendo agregar valor aos negócios da organização, mostrando-se efetiva na realização dos objetivos.

Em que pese a tendência da terceirização em TI ser divulgada de maneira positiva, há organizações que têm dúvidas acerca dos reais benefícios que podem ser auferidos pela adoção da terceirização. Para Lacity, Willcocks e Fenny (1996) existem empresas que criam expectativas que não se realizam e, após um período de adoção, acabam optando em executar com recursos internos as atividades antes terceirizadas, implementando o *insourcing*.

Lacity e Willcocks (2001) apresentam um inventário sobre uma série de *surveys* a respeito das funções de TI mais comumente terceirizadas em vários países, desde 1994. Na série percebe-se a concentração maciça em atividades meio e uma discreta evolução, influenciada por variáveis culturais, para a terceirização de atividades fim. Detectam também a existência de vários arranjos e contratos que podem ter os mais diversos formatos, governando a terceirização de serviços em TI.

De forma seminal, Millar (1994) define quatro métodos básicos para se organizar a terceirização em TI. Esses métodos encontram-se resumidos no quadro 1.

I - Terceirização Geral Seletiva Valor Agregado Cooperativa	II - Terceirização de Transição Gerenciamento dos Sistemas Legados Nova Tecnologia Estabilização de plataforma
III - Terceirização de Processos de Negócio	IV - Terceirização Benefícios do Negócio

Quadro 1 – Métodos para se Empreender a Terceirização  
Fonte: Adaptado de Millar (1994).

Lacity e Willcocks (2001) apresentam oito categorias de terceirização em TI: a terceirização de valor agregado; a terceirização por capital compartilhado; a terceirização múltipla; a terceirização realizada no exterior; a co-terceirização; a terceirização de processos de negócio; a terceirização por subproduto e a terceirização por contratação criativa. A seu turno, Lee e Kim (2003) classificam a terceirização em função do objeto terceirizado, utilizando duas categorias: terceirização de ativos e terceirização de serviços. Nesta ótica, Babaie (2004), concebe a terceirização por níveis de serviço, rotulando-os como: gerais, gerais por categoria, específicos orientados e altamente específicos.

Lacity, Willcocks e Fenny (1996) relatam casos de algumas companhias que tiveram que pagar somas significativas de dinheiro para se livrarem dos contratos de terceirização e reconstruírem a potencialidade interna dos seus sistemas de informação. Aqueles autores defendem que as atividades meio de TI podem ser terceirizadas, enquanto as atividades-fim devem ser mantidas internamente, numa combinação de *outsourcing* e *insourcing*.

Fowler e Jeffs (1998) realizaram um estudo com gestores envolvidos nas decisões de terceirização em TI. O estudo revelou uma tendência crescente para a terceirização de determinadas atividades-meio de TI, mas foi detectado receio em renunciar ao controle sobre determinadas atividades críticas, tais como o PETI. Como contribuição, propôs-se um modelo relacionando importância estratégica e a susceptibilidade à adoção de abordagens da terceirização, indicando ainda que quando se procura uma aproximação do estado-da-arte das habilidades e dos conhecimentos técnicos específicos de TI, a terceirização é bem aplicável.

Por fim, é importante encontrar um terceiro que realmente atenda às necessidades e metas de qualidade definidas pela contratante para os serviços e atividades terceirizáveis. Um tipo de solução para gerenciar as expectativas de serviços entregues pela empresa de TI contratada é o acordo por nível de serviço, ou *service level agreement* (SLA). O SLA representa um modelo para gestão de contratos de terceirização em TI no qual os envolvidos podem definir quais os serviços e os níveis de atendimento abrangidos (STURM; MORRIS; JANDER, 2001). Constata-se, no entanto, que a maior parte das organizações não tem critérios formais de medição do desempenho da qualidade dos serviços terceirizados em TI.

Com base nos conceitos resgatados da literatura e detalhes operacionais que serão objetivados na pesquisa de campo, formou-se o diagrama conceitual operacional da pesquisa conforme ilustrado na figura 1.

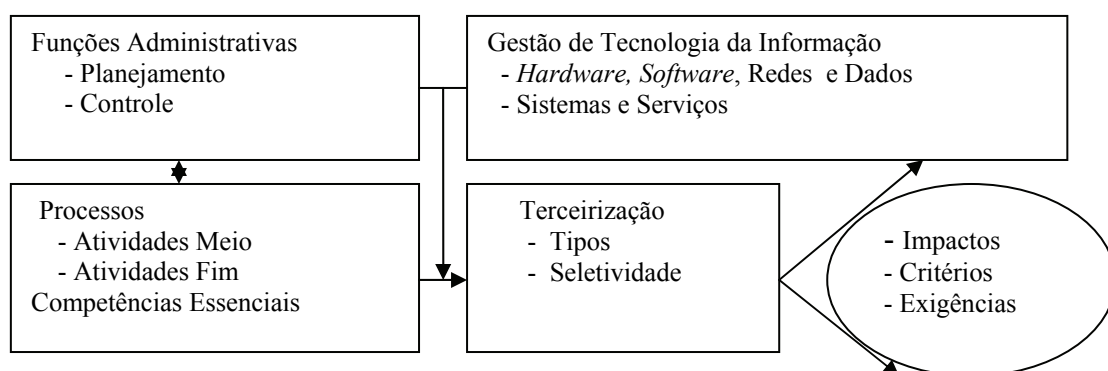


Figura 1 – Diagrama Conceitual-Operacional da Pesquisa

### 3. Procedimento Metodológico

A dimensão metodológica preocupa-se com a instrumentação do acesso ao conhecimento, desempenhando o papel de captar as diversas realidades construídas pelos investigados, reunindo-as, comparando-as e contrastando-as dialeticamente (RICHARDSON, 1999), valendo-se de diferentes alternativas. Cada alternativa de pesquisa caracteriza-se por pressupostos ontológicos e da natureza humana, como também por uma postura epistemológica (SILVA; MENEZES, 2001).

Vê-se assim que a pesquisa não é algo simples. Pesquisar requer um planejamento minucioso das etapas a serem observadas, como seleção do tema de pesquisa, definição do problema a ser investigado, processo de coleta, análise e tratamento dos dados e apresentação dos resultados. Estas ações desembocam simplesmente em um método de pesquisa.

De acordo com Yin (2005), cada vez mais, existe a tendência do uso de técnicas qualitativas para pesquisas exploratórias, já que possibilitam ampliar a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno ao pesquisador (GODOY, 1995). Particularmente na área de sistemas de informação, as discussões sobre o uso de técnicas qualitativas para as pesquisas exploratórias têm sido ampliadas (SANTOS, 2000), em especial quanto a estudos de casos.

O método de estudo de caso é utilizado de forma extensiva em pesquisas nas ciências sociais e nas áreas voltadas à prática, como a administração. Segundo Yin (2005), o estudo de caso configura-se como o método que examina um fenômeno de interesse em seu ambiente natural, em uma situação tecnicamente única, pela aplicação de diversas técnicas de coleta de dados. Este método supõe, assim, o exame detalhado de casos, configurados como estudo de caso único ou estudo de casos múltiplos (GIL, 2002), em se tratando de um caso único, mister se faz identificar o caso e justificar a relevância e pertinência de estudá-lo.

A companhia distribuidora aqui estudada detém uma das maiores redes de distribuição regional, com quase 300 km de extensão. Com a Constituição Federal de 1988, os serviços de gás canalizado passaram a ser de competência dos Estados, podendo a sua exploração ser feita diretamente ou por meio de empresas estatais. Atualmente, vinte e dois Estados e o Distrito Federal contam com empresas distribuidoras de gás, totalizando vinte e seis empresas que dispõem da concessão de exploração dos serviços de gás canalizado. Destas empresas, vinte e uma são estatais e cinco são privadas e caracterizam-se por terem objetivos comuns referentes à ampliação da oferta de gás natural em parceria com o governo e intercâmbio técnico-cooperativo institucional.

Além desses objetivos comuns, as empresas que trabalham com *utilities* no Brasil enfrentam problemas semelhantes e buscam solucioná-los frequentemente em ações conjuntas. Também diversas empresas distribuidoras de gás terceirizaram suas atividades de TI de forma intensiva e, em alguns casos, sem obedecer a nenhum processo de seletividade. Desta forma, pela peculiaridade das funções exercidas e pela prática rotineira de terceirizações nesse tipo de organização, um caso de estudo poderá se converter em representativo para o todo. Por fim, graças à franquia de acesso da pesquisadora ao ambiente de estudo, tem-se uma boa possibilidade de uma análise aprofundada do cenário, fator esse que justifica um pouco mais a presente escolha.

Assim, dado ao tipo de problema do estudo ora proposto, tendo em vista os objetivos que orientam a investigação e dada a sintonia com as estratégias de implementação de pesquisas na área, a abordagem qualitativa de natureza exploratória afigura-se como a mais apropriada para o desenvolvimento do presente estudo.

### 3.1 Desenho da Pesquisa

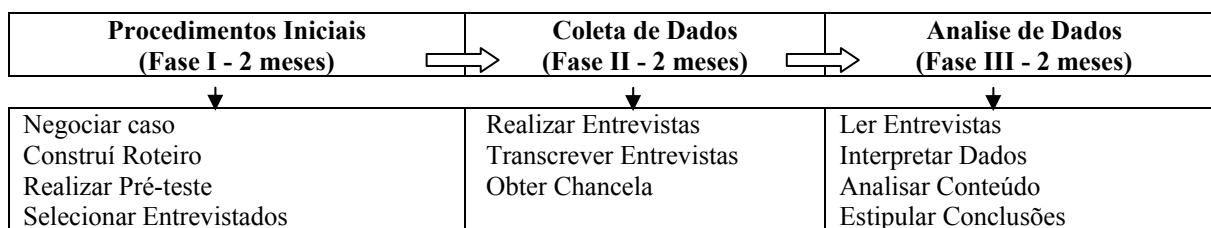


Figura 2 – Desenho da Pesquisa



O desenho de pesquisa é uma forma de representar a ordem lógica do trabalho (LAKATOS; MARCONI, 1996). Isso é o que se busca demonstrar na figura 2.

### 3.2 Coleta de Dados

Para Bruyne, Jacques e Shoutheete (1991), os estudos de casos podem recorrer ao uso de variadas técnicas de coleta de dados em busca das evidências, a chamada triangulação de dados. Para Yin (2005), a coleta de dados para uma pesquisa possui três atividades vinculadas entre si. A primeira atividade da coleta de dados é a seleção de instrumentos de medição. Tais instrumentos devem atender a requisitos de validade, onde a medição deverá representar o conceito medido com segurança e confiabilidade. A segunda atividade é a aplicação do instrumento de medição, de modo que seja possível obter as observações e medições das variáveis que interessam para a pesquisa. A terceira atividade é a preparação dos dados coletados para que sejam analisados corretamente. O caso em pauta utilizou-se para a coleta das seguintes técnicas: observação direta, entrevistas e pesquisa documental.

### 3.3 Procedimentos para Coleta de Dados

A atividade de pesquisa documental foi conduzida por meio de análise dos contratos de TI com empresas terceirizadas. Nela buscou-se identificar cláusulas contratuais associadas a mecanismos de controle dos níveis de serviços prestados pelas terceirizadas.

As entrevistas foram realizadas por meio de um *script* único (que foi pré-testado com um pequeno grupo escolhido, a fim de verificar a abrangência das questões) para todos os segmentos ouvidos, formado por questões abertas, fundamentadas no resgate da literatura e nos objetivos do estudo. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas, a fim de garantir maior confiabilidade. Foram ouvidas as áreas comercial, técnica e administrativa.

A empresa, a exemplo de outras distribuidoras, possui em seu quadro funcional apenas um gerente de TI. Todos os outros envolvidos na área estão ligados a fornecedores de serviços terceirizados. Há vários contratos em vigência, que contemplam tanto atividades-meio quanto atividades-fim, o que provoca dificuldades dada a diversidade de empresas terceirizadas a serem administradas.

A seleção de entrevistados baseou-se na importância estratégica dos seus cargos na estrutura da empresa e, como dito, buscou incluir elementos das áreas administrativa, comercial e técnica, para que fosse possível obter informações sobre atividades meio e atividades fim, sob diferentes perspectivas.

As entrevistas ocorreram durante os meses de novembro e dezembro de 2007, sendo o tempo médio de cada uma delas de 30 minutos. Todas as entrevistas foram transcritas e depois impressas, para aprovação por cada um dos entrevistados, que após procederem à leitura, carimbaram e assinaram o documento, dando assim sua anuência para utilização do conteúdo, configurando uma espécie de validação.

Os dados foram analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2004)), tentando construir um conhecimento, analisando o discurso, a disposição e os termos utilizados pelo locutor.

### 3.4 Procedimentos para Análise de Conteúdo

A análise das entrevistas foi realizada em três fases, correspondentes a análise de conteúdo clássica, ou seja, recuperação dos diálogos gravados, identificação de núcleos de resposta e análise de conjuntos. Após a transcrição das entrevistas, as respostas foram agrupadas de acordo com as questões do roteiro, isto é, foi criada uma tabela específica para cada pergunta, agrupando-se todas as respostas, utilizando-se então a análise de conteúdo para maior conhecimento dos efeitos provocados pela terceirização não-seletiva na empresa pesquisada.

#### 4. Análise dos Resultados do Estudo

Todos os entrevistados ocupavam cargos de gerência, coordenação ou assistência à direção, o que permitiu coletar informações com visões mais abrangentes acerca do negócio e do mercado em que este se insere. A distribuição de entrevistados por área de negócio foi equilibrada, pois havia um número de entrevistados proporcional à dimensão representativa de cada área. O fato de a empresa ter o Estado como um de seus acionistas justifica certa rotatividade entre os cargos de confiança, posto que a cada quatro anos, com a realização de eleições estaduais, ocorrem mudanças no comando de empresas com tal perfil.

Inicialmente, buscou-se investigar qual a percepção dos entrevistados quanto à importância do papel da TI para o setor de *utilities* e, em seguida, sua relevância para a distribuidora. De acordo com os entrevistados das três áreas da empresa, existe convergência quanto ao fato de que não há como realizar um atendimento confiável aos clientes sem uma área de TI estruturada, em virtude do grande número de clientes. O setor de *utilities* carece do suporte da área de TI, posto que, seja no uso cotidiano de *software* de diversos tipos, seja no controle da rede de distribuição de gás, ou na atividade de geoprocessamento, a TI está presente e é ferramenta essencial.

Segundo todos os entrevistados, o sistema de gerenciamento de informações, a garantia da confiabilidade dos dados, a qualidade das informações e a sua segurança, além da flexibilidade para automação de processos, são fatores de extrema importância para o setor e as ferramentas de TI são fundamentais no apoio a todas essas atividades.

Na área administrativa, os entrevistados disseram que a TI, para o segmento de *utilities*, é importante, vital, intrínseca, porque as ações do setor requerem qualidade, integração, rapidez e segurança. Porém, pregam que a TI necessita ser uma área estruturada e bem gerenciada para prover cadeias de evolução com os parceiros e melhor controle interno. Na área comercial, os entrevistados disseram que a TI é essencial para o segmento, em especial por assegurar qualidade e proporcionar o controle, incluindo as exigências de excelente prestação de serviços. Observam ainda que a TI auxilia inclusive a detectar comportamento de clientes. Na área técnica, os entrevistados disseram que a TI é ferramenta fundamental, sem a qual a empresa perde agilidade e sincronia, com o atual e contínuo conjunto de mudanças de mercado. Os técnicos percebem que a TI atua como suporte crucial às atividades internas que são complexas e requerem diversos tipos de *software*.

Para a área administrativa, as atividades meio tratam da estruturação dos recursos organizacionais. Abrangem todos os procedimentos internos de controle, fiscalização, registros, instrução, dentre outros, e são processos basilares ao pleno desenvolvimento da empresa, para que esta atinja resultados positivos e crescentes, visando à satisfação plena dos clientes. Essa área identificou apenas uma atividade fim, taxando todas as demais atividades como atividades meio. Tal visão mostra uma concepção de negócio definida e uma visão componentizada a respeito dos processos internos.

Para a área comercial, as atividades meio envolvem os processos de gestão típicos e essas atividades garantem o cumprimento das atividades fim da empresa. A imagem das atividades faz crer que a área comercial possui uma visão voltada para marketing e planejamento.

A área técnica forneceu respostas diversificadas ao classificar as atividades em meio ou fim. Para aquela área, as atividades-fim seriam aquelas ligadas à distribuição, enquanto que o suporte administrativo conduz indelevelmente às atividades meio.

Mesmo havendo divergência sobre a classificação de algumas atividades em meio ou fim, houve consenso quanto à atividade de comercialização, considerada por todos como atividade fim, o que propicia entendê-la decididamente como o negócio central da distribuidora. Os entrevistados também foram unânimes ao classificar como atividades meio contabilidade, suporte jurídico, recursos humanos e TI. Quando questionados sobre as razões

para classificarem a TI desta forma, os entrevistados justificaram que o propósito básico da TI seria o de apoiar as demais atividades, sendo, portanto, uma atividade meio por excelência.

O conceito de competências essenciais pareceu estar claro para os entrevistados se consideradas as áreas individualmente, mas não na dimensão do negócio. Foram relacionadas competências ligadas à comercialização e à distribuição de gás natural, ainda que isso não tenha se mostrado suficiente para segregar as atividades meio das atividades fim. Assim, são competências essenciais para todos os ouvidos: conhecer bem o produto fornecido, possuir meios tecnológicos adequados às necessidades internas e externas, além de ter uma equipe preparada para execução das atividades relativas ao negócio.

Bisonhamente, planejamento que é reconhecida fortemente como uma atividade meio, aqui é elevada à condição de competência essencial, o que demonstra de forma preocupante um grave desentendimento do que seja uma função administrativa chave e sua implantação.

Também de modo inusitado, a atividade fim reconhecida de forma unânime por todos, não se fez notar como competência essencial. Esta distorção reforça a aparente confusão e dificuldade que empresas têm em separar competências de atividades.

Processos (atividades meio e fim)	ADM	COM	TEC	Competências Essenciais	ADM	COM	TEC
Comercialização	Fim	fim	fim	Confiabilidade	X	X	X
Desenvolvimento da Rede de Distribuição	Meio	fim	fim	Distribuição	X	X	X
Finanças	Meio	fim	fim	Eficiência Tecnológica	X	X	X
Medição de Consumo	Meio	fim	fim	Planejamento	X	X	X
Faturamento	Meio	fim	meio	Foco no cliente	X	X	
Suprimento	Meio	fim	meio	Responsabilidade Ambiental	X	X	
Planejamento Estratégico Empresarial	Meio	fim	meio	Responsabilidade Social	X	X	
Controle e Fiscalização de Obras	Meio	meio	fim	Estratégia Operacional	X		X
Operação da Rede de Distribuição	Meio	meio	fim	Comercialização		X	X
Qualidade e Segurança	Meio	meio	fim	Controle	X		
Contabilidade	Meio	meio	meio	Visão Sistêmica	X		
Jurídico	Meio	meio	meio	Qualidade		X	
Recursos Humanos	Meio	meio	meio	Inovação		X	
Tecnologia da Informação	Meio	meio	meio	Construção de Dutos			X
				Manutenção de Rede			X
				Segurança			X
				Operação de Rede			X

Quadro 2 – Processos Atividades e Competências Desenvolvidas na Visão dos Entrevistados.

### **Terceirização em Tecnologia da Informação**

Atualmente, a distribuidora terceiriza integralmente as suas atividades de TI, desde desenvolvimento e manutenção de aplicativos, operação de sistemas, gestão de rede, suporte aos usuários finais, até planejamento e gestão de sistemas, realizando licitações para contratação das empresas terceirizadas. Ao analisar os contratos de serviços terceirizados, observou-se maior frequência de alguns serviços, como por exemplo, desenvolvimento (programação, desenvolvimento e manutenção de sistemas e aplicativos), *hardware* (manutenção de infra-estrutura de *hardware*), e também redes (gerenciamento e suporte).

A modalidade de seleção de terceiros, baseada na lei 8.666/93, obedece a critérios objetivos inseridos no objeto da licitação, que prevê tratamento isonômico para os participantes. Nessa condição, as dificuldades para identificar as reais competências do contratado e destes conhecerem a realidade da estrutura de TI da distribuidora podem gerar risco incremental para o negócio.

A terceirização em TI é vista pelos entrevistados da área administrativa como alternativa para redução de custos e acesso rápido às novas tecnologias. Hoje, as ferramentas internas de TI que suportam a operação são simples e não requerem conhecimentos específicos por parte de quem as opera. No entanto, a empresa está preparando grandes mudanças na área de TI, tanto nas soluções como no planejamento estratégico, o que contempla as terceirizações. Assim, vários dos serviços de TI que hoje são realizados por terceiros passarão a ser realizados internamente, possibilitando um maior controle das informações estratégicas para a organização. Esse *insourcing* possibilitaria um maior controle de algumas atividades fundamentais. Tal fato demonstra um despertar para o fato de que a terceirização carrega em si riscos subjacentes ao processo, como a descaracterização das competências essenciais, a dispersão tecnológica e a duvidosa vantagem embutida em estratégias focalizadas em redução de custos.

### **Impactos da Terceirização Não-Seleativa**

As imprecisões nas especificações dos serviços a serem prestados pelos contratados foram consideradas o principal problema enfrentado pela distribuidora. Este problema se agrava na terceirização, pois provoca desgastes nas relações contratante-contratado pela necessidade de retrabalhos, reprogramação de prazos, elevação dos custos, além da insatisfação de ambas as partes e do grupo de usuários dos serviços de TI.

Foi observada total dependência da distribuidora de alguns fornecedores de serviços de TI terceirizados que dão suporte a diversas atividades da empresa. Tal dependência ocasiona toda sorte de problemas, que vão desde o acúmulo de faturas a serem emitidas em função do travamento de um sistema, até a interrupção do fornecimento de gás para algum cliente devido a erros de leitura ou de processamento de dados.

Os entrevistados reconhecem como um problema o despreparo para a terceirização e apontam o desconhecimento do negócio pelos terceirizados como um obstáculo, provavelmente porque isto dificulta o diálogo, retarda o processo e os deixa mais vulneráveis aos erros de definições. Quando se resgata o conceito de terceirização seletiva e se busca um reflexo de sua aplicação na distribuidora, chega-se à conclusão de que não há seletividade nos processos de terceirização daquela empresa.

A ausência de gerenciamento no processo de transferência das atividades para as empresas terceirizadas é o principal indicador da ausência desta seletividade, sendo os impactos sofridos pela empresa, revelados em maior ou menor grau nas respostas obtidas de todos os entrevistados e observados pela pesquisadora, também representativos da não-seletividade em terceirizações na distribuidora.

### Critérios para Terceirização Seletiva

A contratação de empresa terceirizada, no âmbito das instituições públicas ou de economia mista controladas pelo governo, como é o caso da distribuidora, é tarefa mais complexa pela dificuldade de selecionar uma empresa que atenda aos aspectos qualitativos conhecidos como currículo da empresa candidata. A lei 8.666/93 estabelece critério preço, ou critério de preço e técnica, dificultando a definição de um objeto de licitação que contemple, por exemplo, o reconhecimento da satisfação de outros clientes quanto aos serviços prestados, constantes do currículo. Isto é mais dramático para áreas técnicas, como a TI.

A seu turno, a ausência de critérios para a terceirização das atividades em TI, revela um processo de terceirização que ocorre de modo não-seletivo e gera os impactos listados antes. Alguns entrevistados alertaram para a importância da transferência da tecnologia pelos terceirizados e da participação efetiva de pessoas pertencentes ao quadro próprio da instituição na especificação das atividades que envolvem TI, de forma a manter o controle da área. Ao se exercer o controle da atividade, tem-se um meio de se obter e utilizar a informação para coordenar os planos e nortear a ação dos gestores.

Em suma, foi possível constatar a inexistência de diretrizes e critérios para a adoção da terceirização na distribuidora e também o desconhecimento, por parte da maioria dos entrevistados, de aspectos relacionados a essas diretrizes e critérios. Esse fato pode indicar insuficiências no auto-conhecimento da distribuidora e na estratégia de terceirização, o que é preocupante, pois a terceirização seletiva requer um monitoramento cuidadoso dos passos da terceirizada, já que o seu desempenho recai sobre a contratante.

Mesmo assim, instigados a opinar sobre que critérios deveriam ser adotados na seleção dos terceirizados, os entrevistados destacaram a capacitação técnica como principal fator. Como resultado das sugestões dadas pelos entrevistados e da observação direta foram compilados critérios tidos como pertinentes para dirigir um esforço de terceirização seletiva em TI.

Critério	Descrição
Capacidade Técnica	deve ter capacidade técnica de absorver as atividades a serem terceirizadas
Treinamento e Desenvolvimento	prover política de treinamento para os funcionários da contratante
Adaptabilidade	deve ser ágil e flexível para adaptar-se às condições do cliente
Negociação	para permitir o amadurecimento da parceria
Acordo por Nível de Serviço	uso do SLA (ou similar)
Indicadores de Qualidade	métrica para controle e ajuste

Quadro 3 – Critérios para Terceirização Seletiva em Tecnologia da Informação

A análise dos dados confirma fortemente a proposição deste estudo de que os impactos causados pela adoção da terceirização não-seletiva em tecnologia da informação afetam a eficácia das atividades da TI e reforça a importância da utilização de critérios para administrar os processos de terceirização em tecnologia da informação.

### Conclusão

Nos últimos anos, as organizações estão cada vez mais considerando a terceirização, total ou parcial, das atividades da área de tecnologia da informação. Todavia, para realização da terceirização seletiva em TI é necessário que a segregação entre atividades meio e atividades fim esteja bem clara na organização. Se não existir uma clara distinção entre as

atividades meio e atividades fim nem uma noção real da associação dessas com as competências essenciais, cada área enxergará em si mesma o objetivo final das atividades organizacionais e dificultará o repasse das atividades para terceirização. Essa imprecisão também denota um conjunto de problemas que irá refletir na gestão do processo terceirizado: a falta de critérios e diretrizes para a seletividade.

Um aspecto específico para o setor de distribuição de *utilities*, que se deve considerar na avaliação da terceirização, é o fato de o mercado de fornecedores de serviços referentes às atividades deste setor ser relativamente novo, o que cria obstáculos a criar padrões de qualidade consolidados, particularmente para a função de terceirização.

A TI revelou-se vital para o setor de *utilities* e a necessidade de sua gestão mesmo que com retorno de processos terceirizados (*insourcing*), uma carência de peso no caso e por extensão no setor. O fato de ser reconhecidamente uma atividade meio, mas transversalmente essencial, impõe às distribuidoras a necessidade de ter maiores quadros de TI, e mesmo que isso se revele oneroso, caracteriza-se como um ônus bem menor que o risco de uma terceirização não seletiva.

No caso estudado, recorte válido do segmento, todas as atividades potencialmente usam TI, e toda a área de TI é terceirizada. Alertados ao risco, todos os entrevistados reconhecem os impactos negativos oriundos dessa situação. Dentre os impactos citados está a dependência das empresas de TI para a execução das atividades e as renovações contratuais compulsórias em função desta dependência. Além disso, há baixa confiabilidade nas informações e risco de perda de dados, já que pelo fato dos sistemas não serem integrados é preciso realizar importações de dados de um sistema para outro.

A fim de minimizar impactos e relacionar procedimentos que enfatizem uma melhor gerência do processo de terceirização em TI, critérios para terceirização seletiva em atividades de TI devem ser definidos. Mesmo que possibilidades não variem muito, pois como as empresas devem respeitar os ecos dos critérios da lei 8.666/93, é possível requerer das empresas participantes dos certames um bom nível de qualidade, por meio de especificações técnicas, memoriais descritivos e cláusulas de multas para garantia de níveis de serviço.

A presente pesquisa, de natureza qualitativa e caráter exploratório, utilizou o método do estudo de caso, centralizando o estudo em uma distribuidora de gás natural, que tem particularidades bem específicas do setor de *utilities*, impedindo que os resultados aqui descritos sejam generalizados sem ressalvas para outras áreas de negócios.

Estudos relacionados a esse tema podem ser de grande contribuição para a competitividade das empresas brasileiras, que poderiam ter mais uma alternativa para o aumento da produtividade e competitividade nos negócios, pois se evidencia a cada dia o avanço da estratégia de terceirização em tecnologia da informação, como uma forma de gestão moderna para o atingimento eficaz dos objetivos organizacionais,

Contudo, convencer as empresas a confiarem suas informações internas e confidenciais a uma entidade externa continuará sendo um grande desafio para os fornecedores de serviços de TI. As crenças culturais relativas a essa questão levam ao ceticismo entre as companhias quanto a permitir que um terceiro controle seus processos. Há ainda muita preocupação a respeito da segurança ao se terceirizar a infra-estrutura de TI.

## Referências

- ALBERTIN, A. L. **Administração de informática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- APPLEGATE, L. MCFARLAN, F. AUSTIN, R. **Corporate Information Strategic management**. McGraw-Hill, Inc. New York, 2002.

- BABAIE, E. **Worldwide IT Services Market Definitions Guide 2004**. Disponível em [www.gartner.com](http://www.gartner.com). Acesso em novembro de 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3ª ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BERGAMASCHI, S. **Modelos de gestão da terceirização de tecnologia da informação: um estudo exploratório**. 2004. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- BRUYNE, P.; JACQUES, H. J.; SHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CAVALCANTI, A. F. **TI: Vale a pena terceirizar?** Developers' Magazine, Rio de Janeiro, n. 36, p.16-18, agosto, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas**. 5ª ed. São Paulo: Makron, 1998.
- CUNHA, A. M. **Forma de Organização dos Mercados em Rede de Produtores e Fornecedores**. Campinas: Papel de Trabalho: revisão bibliográfica, 1996.
- CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.  
e essencial para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.
- DAVENPORT, T. H. **The Coming Commoditization of Processes**. Harvard Business Review, v. 83, p. 100-108, 2005.
- DOLCI, D. B. **A Influência das Mudanças Organizacionais nos Sistemas de Informação**. 2005. 172 f. Tese (Doutorado) – UFRGS: Porto Alegre, 2005.
- DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**. 6ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FEENY, D. F.; WILLCOCKS, L. P. **O que não Terceirizar**. HSM – Management, 10 setembro-outubro 1998, p.133-138.
- FOWLER, A.; JEFFS, B. **Examining information systems outsourcing: a case study from the United Kingdom**. Journal of Information Technology, v. 13, p.111-126, 1998.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2002, 175 p.
- GODOY, A. S. **A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo: vol. 35, n. 4, p. 65-71, Jul./Ago., 1995.
- GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo: vol. 40, n. 1, p. 6-19, Jan./Mar., 2000.
- GRAHAM, M.; LEBARON, M. **The horizontal revolution**. San Francisco: JossBass, 1994.
- GROVER, V.; CHEON, M. J.; TENG, J. T. **The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions**. Journal of MIS vol. 12, n. 4, 1996.
- GROVER, V.; FIEDLER, K. D.; TENG, J. T. **The Role of Organizational and Information Technology Antecedents in Reengineering**. Decision Sciences, v. 30, n. 3, Summer, 1999.
- HAMMER, M. **Towards the twenty-first century enterprise**. Boston: Hammer Co., 1996.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: 1994.
- HARRINGTON, H. J. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.
- HOYT, D. B. **How to manage outsourcing for best results**. In: Winning the Outsourcing Game, Cap. 6. Auerbach Publications, 2000.
- KLEPPER, R.; JONES, W. O. **Outsourcing information technology, systems & services**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998. 392 p.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P. **Global information technology outsourcing: in search of business advantage**. Chichester: John Wiley & Sons, 2001. 354 p.
- LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P.; FENNY, D. **The Value of Selective IT Sourcing**. Sloan Management Review, v. 37, n. 3, p.13-25, 1996.
- LAKATOS, E. M. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

- LEE, J.; KIM, Y. **Exploring a causal model for the understanding of outsourcing partnership**. Big Island, Hawaii. Washington: IEEE Computer Society, 2003.
- MALHORTA, Y. **Business process redesign: an overview**. s.l.: Brint Institute, 1998.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MILLAR, V. **Outsourcing trends**. In: Outsourcing, Cosourcing and Insourcing Conference, 1994, Berkeley: Univ. of California, 1994.
- MUNIZ, A. J. O.; FARIA, H. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLTMAN, J. R. **21<sup>st</sup> century outsourcing**. Computerworld, v. 16, p. 69-79, Apr. 1990.
- PETTIGREW, A.; MASSINI, S.; NUMAGAMI, T. **Innovative forms of organizing in Europe and Japan**. European Management Journal. v. 18, n. 3. 2000.
- PINHEIRO, I. A. **Dos fundamentos à prática da subcontratação**. In: XXI Encontro Anual da ANPAD, 1997, Rio das Pedras RJ. ANAIS. ANPAD, 1997.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PRADO, E. P. V. **Terceirização da tecnologia da informação: um avaliação dos fatores que motivam sua adoção em empresas do setor industrial de São Paulo**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. **Os fatores que motivam a adoção da terceirização da Tecnologia da Informação: uma análise do setor industrial de São Paulo**. In: XXV Encontro Anual da ANPAD, 2001, Campinas, SP. ANAIS. ANPAD, 2001.
- PRAHALAD, C. K. **A competência essencial**. HSM Management. n.1, Ano 1, p. 6-11, mar/abr, 1997.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, May/June 1990.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, B. S. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. v. 1. São Paulo, Cortez, 2000.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ª ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- SMITH, H.; MCKEEN, J. **Developments in Practice XIV: IT Sourcing – How far can you go?** Communications of the Association for Information Systems, Vol. 14, p. 508-520, 2004.
- SORTICA, E. A.; CLEMENTI, S.; CARVALHO, T. C. M. B. **Governança de TI: Comparativo entre Cobit e ITIL**. São Paulo SP. ANAIS. CATI, 2004.
- STAIR, R.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de Sistemas de Informação**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.
- STURM, R.; MORRIS, W.; JANDER, M. **Service Level Management**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- TAPSCOTT, D. **Economia Digital**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Information technology for management: improving quality and productivity**. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- WALTON, R. E. **Tecnologia da informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo, Atlas, 1993.
- WILLCOCKS, L. P.; LESTER, S. **Information technology and organizational performance: beyond de IT productivity paradox**. In: Strategic Information Management. Third Edition. Editora Butterworth Heinemann, 2003.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.