

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE OUTSOURCING ESTRATÉGICO: UM CASO DE SUCESSO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Autoria: Fabio Costa, Diana Macedo-Soares

Resumo

Apesar do crescimento consistente da prática do *outsourcing* na última década, em especial como uma forma de atender às demandas de curto prazo por melhores resultados financeiros e operacionais, a obtenção de resultados satisfatórios pelos clientes tem provado ser uma tarefa de difícil realização, tornando o negócio pouco lucrativo e de difícil gestão para os fornecedores de serviços de *outsourcing*. Este artigo examina a abordagem utilizada por uma empresa nacional, prestadora de serviços de *outsourcing* de funções de tecnologia da informação, na estruturação e implementação de um *outsourcing* estratégico. A abordagem apresentada permitiu a esta empresa desenvolver uma parceria com seu cliente que não apenas tornou possível o cumprimento dos objetivos de negócio esperados por ambos, como também viabilizou a construção para seu cliente de novas vantagens competitivas baseadas numa aliança estratégica colaborativa. Por meio desta abordagem, obteve-se o estreitamento do relacionamento entre as empresas, trazendo, conseqüentemente, o incremento das possibilidades de extensão dos prazos da relação comercial existente e de criação de novos negócios.

1.0 Introdução

Atualmente as empresas buscam o *outsourcing* não mais apenas como uma forma de economizar recursos diante de uma economia em recessão. O *outsourcing* tornou-se uma alternativa refinada para a busca de diferenciais que garantam a sobrevivência do negócio num cenário competitivo cada vez mais acirrado. Dados relativos ao *outsourcing* revelam uma forte tendência de crescimento dos gastos gerados pelas empresas com este tipo de serviço. De acordo com o Gartner Dataquest em Business Communications Review (2002), o crescimento anual estimado destes gastos pelos próximos três anos será de 11,2%, alcançando a cifra total de US\$ 160 bilhões em 2005.

Ao longo da década de 1990 as percepções relativas ao *outsourcing* basicamente mudaram de neutras e negativas para neutras e positivas, apesar de sua implementação continuar sendo considerada complexa e de alto risco. Dentre os principais motivos para tal percepção, destacam-se os fatores motivadores de curto prazo para sua realização e a ausência de instrumentos adequados para auxiliar na sua implementação, de forma a prevenir potenciais problemas decorrentes da relação estabelecida com o fornecedor.

A chave para o sucesso numa relação de *outsourcing* estaria na construção de uma relação de confiança com o fornecedor, por meio do estabelecimento de parcerias de longo prazo que permitissem o compartilhamento de riscos e ganhos, além do melhor gerenciamento de um relacionamento de natureza mais complexa, como é o caso do *outsourcing*. Além disto, caberia também a adoção de um sistema gerencial que permitisse a troca de informações de negócios entre o cliente e o fornecedor, mantendo alinhados seus objetivos estratégicos.

Desta forma, a partir de uma perspectiva estratégica, e não tática de curto prazo, a implementação do *outsourcing* permitiria o estabelecimento de uma aliança estratégica. Esta aliança deveria trazer, para cada uma das empresas envolvidas, as vantagens competitivas necessárias para a disputa por clientes no mercado atual, por meio do trabalho conjunto na busca de determinados objetivos de negócio, implicando, para tanto, o compartilhamento de informações, riscos e ganhos entre as mesmas.

Há em andamento, inclusive no Brasil, uma quantidade progressiva de pesquisas relacionadas à atuação de empresas em alianças e redes de relacionamentos estratégicos (Macedo-Soares & Tauhata, 2002; Silva 2001; Fleury & Fleury, 2002; Goulart & Silva, 2002; Troccoli & Macedo-Soares, 2003). Estas pesquisas ressaltam tanto aspectos positivos destes relacionamentos, como a busca destas empresas pela ampliação de seu capital social e informacional, quanto aspectos negativos, representados, por exemplo, pelas limitações potenciais inerentes ao vínculo das empresas a relacionamentos estabelecidos que se tornam indesejados. Contudo, pouca atenção tem sido dada ao *outsourcing* como um tipo de aliança estratégica, cujo objetivo pode ser o de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis para as empresas que o utilizam, com a exceção de Prado & Takaoka 2002, cujo foco no entanto está nas motivações e não nas implicações estratégicas da utilização do *outsourcing*. Este artigo salienta a relação entre a implementação do *outsourcing* e o estabelecimento de alianças estratégicas, fundamentada, em especial, na grande quantidade de insucessos obtidos na implementação do *outsourcing* quando ignorado o caráter estratégico de um relacionamento desta natureza, em especial nos que envolvem funções críticas.

Neste contexto, almeja-se neste artigo contribuir para a pesquisa sobre *outsourcing* no Brasil por meio da exposição de um caso de sucesso que explora seus aspectos estratégicos de implementação. Do ponto de vista empresarial, busca-se trazer à luz uma abordagem capaz de ordenar de modo estruturado os critérios envolvidos na conformação do *outsourcing* estratégico, de forma a oferecer sustentação para a tomada de decisão efetiva a respeito de sua implementação. Entende-se que o domínio destes critérios pode servir para mitigar as condições determinantes dos fracassos relatados na mídia de negócios relativos à implementação do *outsourcing*, além de expor a importância de se considerar o caráter estratégico do mesmo, orientando o comportamento dos atores das organizações envolvidos em sua negociação e implementação, e fomentando o negócio de prestação de serviços de *outsourcing*.

2.0 Outsourcing

2.1 O conceito

Apesar do aumento substancial da prática de *outsourcing* nos últimos anos, o entendimento acerca de sua natureza ainda não foi alvo de consenso nas diversas pesquisas realizadas sobre o tema. Gilley (2000) pondera que o *outsourcing* não se trata de uma simples decisão de compra, uma vez que todas as empresas, de uma forma ou de outra, compram os elementos necessários à sua produção. O *outsourcing*, neste artigo, será tratado como uma ação pouco comum que representa, fundamentalmente, a decisão de manter ou não internamente uma determinada atividade da empresa, limitando-se assim àquelas atividades que realmente possam ser transferidas para fornecedores externos (Saunders 1997). Ou seja, as organizações que não possuem outra opção senão adquirir bens e serviços de uma fonte externa, não estarão executando um *outsourcing*, uma vez que a execução interna de tais atividades não constitui uma opção.

Se considerar-se, de acordo com Garr (2001), que o *outsourcing* ocorre quando uma organização seleciona um conjunto de atividades realizadas internamente e transfere a responsabilidade de sua execução para um terceiro em uma base de longo prazo, executar ou contratar passa a ser a questão perene da organização, conforme Borthick (2002). Tal decisão tem como um de seus objetivos básicos a redução de custos, obtida por meio dos ganhos relativos à economia de escala conseguida pelo fornecedor e repassadas ao cliente (Smith 1999). Além do benefício da redução de custos, Berson (2001) ressaltava que o *outsourcing* permite aos clientes liberar seus recursos gerenciais para outras funções mais importantes para o negócio, ajudando a organização a se reestruturar em torno de suas principais competências. Espera-se assim que as funções que formam o escopo do *outsourcing* não só representem uma

redução de custos para a organização como também tenham sua eficiência aumentada ou ao menos mantida pelo fornecedor. Segundo Finneran (1998), esta expectativa procede uma vez que as tarefas que passam a ser executadas pelo fornecedor compõem sua principal competência, permitindo-lhe obter melhores negociações de compras, o desenvolvimento de melhores produtos e serviços, a gestão de grupos mais bem treinados e o compartilhamento dos recursos existentes entre todos os seus clientes.

2.2 Perspectivas sobre a adoção do outsourcing

O *outsourcing* tem prevalecido nas funções administrativas e de suporte, resguardando-se aquelas que geram valor para a organização (Mariotti 1999). No entanto, mais recentemente, algumas organizações também executaram o *outsourcing* de atividades de valor agregado, demandando um relacionamento estratégico com o fornecedor, implicando uma ligação mais estreita entre as operações e, conseqüentemente, respostas mais rápidas. Desta forma, segundo Doig (2001), não se deve esquecer que o *outsourcing* não se trata de uma ação com um fim em si mesmo, mas sim de uma ação estratégica cujo propósito é o de melhorar a performance final da organização.

Nesta mesma linha, Craumer (2002) percebe no *outsourcing* um caminho para fomentar valor para a empresa, viabilizar transformações e até mesmo modificar a dinâmica da indústria a que pertence, não devendo ser colocado em prática fora de um contexto estratégico. Corroborando com esta posição, Elmuti (1998) observa que as empresas têm gasto mais tempo do que o previsto para realizar os benefícios do *outsourcing*, ou mesmo não os têm realizado, por tenderem a focar nos ganhos de curto prazo ao invés de focar nas estratégias de longo prazo. Isto se deve ao fato de que o *outsourcing* por vezes é utilizado como uma forma de se evitar o endereçamento de problemas internos, os quais não desaparecem após passarem a serem executados externamente à organização.

Neste artigo, busca-se adotar o *outsourcing* sob uma perspectiva estratégica (McAndrew 2001), apesar de historicamente estar inserido em um contexto tático, guiado pela aquisição de novos recursos. O desafio passa então a ser a distinção das atividades que agregam valor ao negócio daquelas que são periféricas e que podem ser executadas fora da organização. De acordo com Gilley (2000), existem então dois tipos de *outsourcing*, sendo o primeiro relativo às atividades periféricas ao negócio e o segundo às atividades que agregam valor ao mesmo. As últimas caracterizam um relacionamento de *outsourcing* estratégico e as primeiras um relacionamento tático operacional. A decisão de quais atividades serão realizadas internamente e quais serão executadas externamente define essencialmente como os negócios serão estruturados (Bienstock 1999).

Neste contexto, a adoção do *outsourcing* pela empresa deve estar fundamentada no grau de flexibilidade que será obtido, de forma a permitir as mudanças internas necessárias em resposta às transformações do ambiente competitivo. □ □ O *outsourcing* deverá prover soluções abertas que permitam à organização obter a flexibilidade necessária ao negócio (Zaidi 1999). Isto acarreta que, em função da rápida evolução da tecnologia e, por conseqüência, dos modelos de negócios, torna-se fundamental q o *outsourcing* reflita relacionamentos de longo prazo que, em função de sua natureza estratégica, são constantemente reavaliados, além de ensejar o estreitamento das relações estratégicas das organizações envolvidas.

A motivação para a adoção do *outsourcing* endereça as demandas das empresas nos bons e nos maus momentos da economia. Nos maus momentos a redução de custos torna-se prioridade, fazendo do *outsourcing* uma alternativa atraente para se cumprir a agenda estabelecida na empresa. Por outro lado, quando a economia vai bem, a demanda por transformações no negócio e por recursos críticos e escassos motivam o *outsourcing*,

juntamente com uma maior possibilidade de se obter acesso a longo prazo às novas tecnologias disponíveis no mercado.

Além disso, empresas que utilizam o *outsourcing* podem trocar de fornecedor conforme tecnologias com custos mais baixos e mais eficientes vão surgindo, permitindo respostas mais rápidas às mudanças no ambiente. O *outsourcing* de atividades que não contribuem para a diferenciação do negócio permite, por sua vez, maior foco nas atividades em que apresenta melhor desempenho e que geram vantagem competitiva.

2.3 Percepções sobre os resultados do *outsourcing*

Segundo Doig (2001), apenas um quinto dos executivos dizem estar satisfeitos com os resultados do *outsourcing* implementado em suas organizações, enquanto outros 20% colocam não estarem nem satisfeitos nem insatisfeitos com os resultados, o que sugere ao menos que eles não estão verificando claramente os benefícios esperados. Por outro lado, entre 20 e 25% de todos os relacionamentos de *outsourcing* terminam ou apresentam problemas não gerenciáveis dentro de 2 anos enquanto outros 50% apresentam estes mesmos problemas num espaço de 5 anos.

Aproximadamente 70% das empresas afirmaram que os fornecedores nas relações de *outsourcing* não entenderam o que era esperado deles e que os custos envolvidos eram altos demais para os níveis de serviços obtidos. Thomas (2001) ratifica em parte estes dados acrescentando que, em outra pesquisa relativa ao *outsourcing* específico de TI, 73% dos respondentes colocaram que os ganhos esperados eram irrealistas, e que o *outsourcing* deveria ser utilizado para se obter melhores níveis de serviço pelos custos existentes ao invés da redução destes. Por outro lado, Rogers (2001) coloca que em 80% dos casos o cliente é responsável por não se atingir os ganhos esperados em sua totalidade.

Para Borthick (2001), as percepções relativas ao *outsourcing* basicamente mudaram de neutras e negativas para neutras e positivas entre 1992 e 2001. Apesar de sua aceitação ter crescido, o *outsourcing* não é considerado uma solução de simples implementação ou baixo risco. Segundo Rogers (2001) faltam mecanismos de controle que permitam lidar com as mudanças nos contratos e nas empresas fornecedoras do *outsourcing*, devendo as empresas clientes buscar contratos mais transparentes que permitam cobrar a entrega do que foi negociado, o que é corroborado por Arnold (1999). Neste contexto, para Auguste (2002) a forma de se obter sucesso é por meio da clara identificação do que vai compor o escopo de serviços, da definição de um preço fixo pelo serviço, da minimização do grau de customização do serviço a ser prestado e da formalização destes itens em contrato.

2.4 Complicações do uso do *outsourcing*

Apesar dos vários benefícios potenciais do *outsourcing*, existem argumentos que colocam que a dependência de fornecedores pode levar a uma perda de performance pela empresa em seu mercado. A maior ameaça desta dependência seria o declínio da capacidade de inovar da empresa nos processos que envolvem as atividades que sofreram *outsourcing* (Gilley 2000). Além disso, conforme Doig (2001), as empresas podem estar cedendo no *outsourcing* os recursos e processos que a distinguiram no mercado. A dependência então causaria um desbalanceamento na relação de forças entre cliente e fornecedor, de acordo com Lonsdale (1998), enfraquecendo o poder de negociação do cliente, uma vez que em muitos processos de *outsourcing* os custos associados a mudança de fornecedor são altos.

Em relação aos custos, Gilley (2000) pondera que os ganhos associados ao *outsourcing* podem não atingir os níveis esperados e, além disso, demandam a re-alocação de custos de “overhead” que podem degradar a performance financeira aparente dos produtos e atividades remanescentes, tornando-os vulneráveis ao *outsourcing* e potencializando a criação de uma espiral de *outsourcing* na organização. Gurton (1999) corrobora estas colocações pesando que

o *outsourcing* não reduz custos automaticamente, apesar de gerar maior controle sobre os mesmos, o que Cross (1995) confirma e estende identificando como um erro a definição da redução de custos como o resultado inicial para o *outsourcing*. Collins (1999) argumenta que uma das razões para a percepção positiva relativa à redução de custos está na verdade ligada aos ganhos financeiros imediatos que podem ser obtidos com a venda dos ativos envolvidos no processo de *outsourcing* por valores muitas vezes superiores aos dos registros contábeis.

Outro aspecto do *outsourcing* se refere à flexibilidade de operação e à maturação de seus contratos. Segundo Kern (2002), os valores apresentados nos contratos devem ser detalhadamente avaliados quanto à possibilidade de geração de lucros para o fornecedor, de forma que, de acordo com Gurton (1999), as possíveis reduções de custos sejam avaliadas frente às potenciais perdas de agilidade e velocidade nos processos, especialmente naqueles vinculados diretamente ao atendimento de clientes. Assim, problemas na execução dos processos não devem ser o fator motivador para o *outsourcing* de acordo com Poston (1998), uma vez que tal postura trata do *outsourcing* como uma solução para questões de curto prazo. No entanto, Taylor (1999) argumenta que os contratos de *outsourcing*, quando avaliados sob a perspectiva do longo prazo, apresentam problemas especialmente relacionados à evolução das tecnologias empregadas, a qual poderá alterar substancialmente os valores envolvidos no *outsourcing*.

2.5 Alianças estratégicas

Considerando o propósito deste artigo, cabe ainda endereçar o conceito de aliança estratégica antes da apresentação do caso estudado. Para Gomes-Casseres (1999) alianças estratégicas são formas de concepção de novas unidades de competição que possibilitam a redefinição do modelo de competição existente. Atualmente, além das vantagens competitivas obtidas pelas empresas por meio das alianças no modelo de relações bilaterais, haveria a extensão do conceito, dando origem a verdadeiras redes de alianças ou “constelações”, de acordo com Gomes-Casseres (1994). Doz & Hamel (1998), por sua vez, consideram que tais parcerias deveriam trazer as vantagens competitivas necessárias para a disputa por clientes no mercado atual, as quais não seriam construídas de forma isolada pelas empresas. Assim, uma definição mais ampla de aliança estratégica seria a de que esta se trata de uma parceria entre empresas que trabalham em conjunto para atingir um determinado objetivo, o que implica compartilhar o controle entre as organizações, segundo Ohmae (1989).

Gulati (1998), por sua vez, emprega uma definição ainda mais ampla, a qual foi adotada neste artigo, segundo a qual alianças são arranjos cooperativos e voluntários entre duas ou mais empresas que envolvem significativa troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de recursos, produtos, tecnologias ou serviços. Tais alianças seriam estratégicas quando o objetivo fosse o de contribuir para a vantagem competitiva da empresa (Macedo-Soares 2002).

Assim, Dyer, Kale & Singh (2001) identificam na habilidade de formar e gerenciar alianças estratégicas um importante fator para a competitividade da empresa, o que é corroborado por Doz & Hamel (1998), os quais salientam a relação direta entre o grau de dificuldade de se gerenciar estas Alianças Estratégicas e a quantidade das mesmas implementadas pela empresa, exigindo então recursos e dedicação da organização à função de sua gestão. Miles, Snow & Miles (2000), por sua vez, vinculam a capacidade de inovação das empresas à formação destas Alianças Estratégicas, além de ressaltarem que tais alianças facultariam à empresa destinar maior foco para suas competências centrais.

3.0 Metodologia

Este artigo utilizou-se da metodologia de Yin (1986) para o estudo de caso. A pesquisa realizada pode ser caracterizada como exploratória e descritiva. Exploratória em função da

pouca profundidade com que o tema tem sido tratado na imprensa especializada e do pequeno número de trabalhos científicos críticos sobre o mesmo, particularmente no contexto brasileiro. Por sua vez, a pesquisa foi descritiva por buscar expor as características de um determinado fenômeno, no caso a implementação de um *outsourcing* sob uma perspectiva estratégica, levantando, por meio de entrevistas, a percepção de executivos sobre as práticas, estratégias e metodologias utilizadas para este fim. Quanto aos meios, tratou-se de uma pesquisa bibliográfica com um estudo de caso. Bibliográfica em função da necessidade de se revisar a literatura existente acerca do problema, de forma a posicionar esta pesquisa em relação à literatura levantada, analisando o entendimento existente acerca do que vem a ser a prática do *outsourcing*, bem como a natureza dos resultados obtidos com o mesmo.

Ainda quanto aos meios ou delineamentos, o estudo de caso consistiu numa investigação empírica, conduzida entre 01 de junho e 31 de outubro de 2002, a qual analisou um fenômeno contemporâneo, o *outsourcing*, num contexto real, a empresa. O caso apresentado neste artigo permitiu desenvolver uma visão abrangente dos aspectos envolvidos na abordagem para o *outsourcing* utilizada por um fornecedor, possibilitando a apreensão de características significativas dos eventos do mundo concreto, tais como processos organizacionais e gerenciais. O caso refere-se à experiência da Tnext na estruturação de um *outsourcing* junto à Xerox do Brasil. A seleção de sujeitos, no total de 25, para as entrevistas, segundo roteiro semi-estruturado, realizadas nas empresas citadas, buscou alcançar os profissionais envolvidos diretamente na negociação contratual do *outsourcing*, como os gerentes de conta e consultores, os responsáveis pela manutenção dos níveis de serviços acordados no contrato, como, por exemplo, os gerentes de projeto, além dos executivos em cargos de diretoria de ambas as empresas. Todos foram contatados formalmente objetivando-se garantir sua participação ao longo dos 5 meses de pesquisa empírica, de acordo com as recomendações de Snow & Thomas (1994).

Os dados coletados foram analisados, no que diz respeito ao conteúdo das entrevistas, indutivamente, de acordo com a tradição qualitativa, indo do particular para perspectivas mais genéricas, buscando-se revelar novas categorias de informações. Para tanto observou-se o que os indivíduos faziam e diziam, buscando-se averiguar a existência de tensões entre o que era feito e o que deveria ter sido feito, bem como sobre o que era dito e o que realmente acontecia. Todas as entrevistas tinham o objetivo e a relevância do artigo apresentado. Foi também assegurada aos entrevistados a apreciação das respostas obtidas em suas entrevistas antes da sua efetiva utilização, garantindo-se o anonimato das fontes ao longo de todo o processo. O conteúdo das entrevistas foi analisado com vistas à validação dos conceitos apresentados, procurando-se construir as bases, a partir das narrativas das entrevistas, para a crítica do conhecimento teórico resultante deste artigo (Remenyi et al., 1998).

Quanto às limitações do método relativas às entrevistas, existiu um risco quanto ao caráter subjetivo das respostas, uma vez que, sendo percepções pessoais, poderiam apresentar algum viés de caráter político devido à posição na hierarquia, erros de interpretação e inferência ou dificuldade de identificação de aspectos relevantes, dentre outros. No entanto, as percepções pessoais dos executivos foram consideradas como válidas para o objetivo deste artigo, uma vez que subsidiaram em grande parte a tomada de decisão a respeito do *outsourcing* avaliado.

Outra limitação concerne à quantidade de pessoas entrevistadas, neste caso 25 no total, pela impossibilidade de se pesquisar todos os empregados das empresas devido ao tempo reduzido, ao tamanho das empresas e à dispersão geográfica das pessoas. Para evitar que isto pudesse prejudicar a coleta de dados, a escolha dos sujeitos foi determinada de forma a representar adequadamente o conjunto de profissionais nas empresas envolvidos diretamente com o *outsourcing*, buscando uma quantidade de entrevistas que assegurasse um nível de confiabilidade das informações adequado ao propósito do estudo.

Quanto à pesquisa documental, poderia haver limitações quanto ao acesso ao contrato de *outsourcing* em questão. Tal risco foi minimizado pela não divulgação dos valores monetários e níveis de serviço esperados no contrato. Finalmente, poderia ocorrer uma falta de neutralidade por parte do principal pesquisador, ocorrendo certa influência pessoal inconsciente na seleção e na interpretação dos dados, uma vez que se trata de um executivo da área que conhece pessoalmente a maioria dos entrevistados. Tal fato foi superado mediante a conscientização da questão e a objetividade no tratamento dispensado aos dados, buscando-se constantemente a neutralidade científica.

4.0 Um caso de sucesso implementado por uma empresa nacional

4.1 Contextos de negócio

A Tnext, empresa pertencente ao maior grupo de telecomunicações do país, surgiu na Telemar como um projeto no primeiro semestre do ano 2000. Sua operação como empresa teve início em março de 2001, objetivando, primeiramente, viabilizar a concentração de conteúdo de internet sobre o *backbone* da Telemar, garantindo a receita oriunda do tráfego gerado por este conteúdo para a empresa, buscando assim inverter a relação desfavorável de tráfego de dados IP em relação a outras operadoras, em especial a Embratel. Um segundo objetivo tratava da extensão dos serviços de valor agregado oferecidos pela operadora a seus clientes corporativos. Considerando a convergência inexorável das tecnologias de processamento e de transmissão de dados, percebeu-se que cada vez mais as mesmas oportunidades de negócio no ambiente corporativo teriam a concorrência direta de empresas de indústrias distintas, neste caso das indústrias de telecomunicações e de tecnologia da informação (TI). Uma vez que as melhores oportunidades constituíam-se de soluções integradas de processamento e transmissão de dados, naturalmente a empresa, ou indústria, que dominasse o componente da solução mais sensível ao cliente, teria melhores condições de negociação e vitória na concorrência, integrando os outros participantes conforme suas necessidades.

Neste contexto, as empresas da indústria de tecnologia da informação, conseqüentemente, apresentavam claras vantagens competitivas nestas oportunidades de negócio, uma vez que seus componentes, softwares de gestão, serviços de desenvolvimento e manutenção de aplicações e consultoria em automação de processos, retratavam questões inequivocamente relacionadas à forma de operação da empresa. O mesmo não acontecia com os componentes negociados pela indústria de telecomunicações. *Links* de comunicação de dados em momento algum gozaram do destaque dado aos componentes e serviços de processamento de dados nas organizações durante seu processo de negociação e implementação. O que faz sentido quando comparadas às implicações decorrentes de uma implementação não adequada de ambos e as barreiras existentes para se corrigir cada um dos erros.

Com o aumento dos níveis de serviço oferecidos pelas empresas de telecomunicações, incluindo em seu portfólio serviços que abarcassem também as necessidades de seus clientes corporativos relativas em especial ao processamento de dados, planejava-se estreitar o relacionamento com estes clientes, tratando de assuntos mais sensíveis à alta gestão, e evitar a comoditização dos produtos de comunicação de dados pelas empresas da indústria de TI nas grandes oportunidades de negócio. Neste cenário, justificou-se a criação de uma nova empresa que tivesse condições de oferecer serviços de processamento de dados, integrados aos serviços de telecomunicações da operadora, aumentando sua condição competitiva junto aos clientes corporativos.

No entanto, como dito anteriormente, primordialmente procurava-se atrair o tráfego de dados IP, o que corresponde ao tráfego gerado pela internet, para o *backbone* da Telemar. O grande crescimento da internet, especialmente na segunda metade da década de 1990, fez com

que surgisse uma nova demanda por serviços de infra-estrutura de TI, os chamados *internet data center*. O diferencial destes serviços em relação aos *data centers* convencionais estava no fato de que sua tecnologia era orientada para a hospedagem de aplicações de internet, e de que, para o mundo internet, num momento de alta captação de recursos para investimentos e grandes *IPOs*, o menor tempo de lançamento de uma idéia frente a outras idéias similares poderia trazer uma diferença significativa na valoração do empreendimento pelo mercado investidor. Os *internet data centers* viabilizavam, então, justamente o rápido lançamento de negócios na internet, garantindo a infra-estrutura e a segurança necessárias ao empreendimento, permitindo ao dono do negócio orientar sua atenção para a parte mais importante do empreendimento, que era a aplicação.

O grande tráfego de dados gerado pelos negócios da internet nas redes, seria capturado pela operadora por meio da empresa de *internet data center*, que concentraria em suas instalações as fontes geradoras de conteúdo da internet, que eram as aplicações que operacionalizavam os *sites*. Desta forma, o tráfego de dados, fruto da interação dos usuários finais com os *sites* de internet, passaria pelas redes da empresa de telecomunicações, aumentando sua utilização e conseqüentemente as receitas geradas com as mesmas. No entanto, a bolha das empresas de internet começou a entrar em colapso ao final de 1999, e a oferta de *internet data centers* passou a enfrentar sérias restrições de demanda em um mercado bastante competitivo. A Tnext, por ter sido uma das últimas a entrar no mercado, pôde acompanhar estas mudanças e ajustar sua infra-estrutura para que, além de oferecer os serviços orientados para a internet, também pudesse prestar serviços de *data center* convencional, cujo mercado alvo eram as grandes corporações e seus centros de processamento de dados, culminando na busca prioritária clara por clientes do segmento corporativo.

A Xerox do Brasil, por sua vez, além de comercializar no território nacional máquinas copiadoras, equipamentos de fax, impressoras, scanners, softwares e toda a gama de suprimentos para estes equipamentos tais como cartuchos de impressão, materiais de limpeza e papéis, também oferecia um conjunto de serviços aos seus clientes empresariais. Estes serviços abarcavam consultoria, gerenciamento de serviços de TI, gerenciamento de produção e distribuição de conteúdos, além de soluções de automação empresarial.

As soluções de automação empresarial, concentradas na utilização da internet como tecnologia principal, buscavam oferecer aos clientes soluções de automação para os mais diversos processos da organização. Desde as necessidades de automação e controle de vendas até as demandas de sistemas contábeis eram atendidas por soluções que buscavam oferecer maior velocidade de implementação, menores custos de operação para seus clientes e uma quantidade menor de problemas de operação. Tais reduções de prazos de implementação e de custos se deviam ao fato de que, em função da tecnologia para tais soluções se basear no uso compartilhado de aplicativos acessados pelos clientes através da internet, numa modalidade de prestação de serviços onde o fornecedor denomina-se um *Application Service Provider*, haveria um esforço menor na preparação da aplicação para atender à empresa cliente, além do fato de que os custos envolvidos seriam, em sua maioria, relativos à prestação do serviço, e não à aquisição de servidores e licenças de software pelo cliente.

No entanto, a partir do momento em que uma empresa confia a um terceiro o processamento de sistemas que possuem um papel fundamental no suporte aos seus negócios, a demanda por níveis de serviços, segurança, flexibilidade e escalabilidade cresce significativamente. Uma parte fundamental na prestação deste serviço é composta pela infra-estrutura que inclui o *data center*, os servidores, as instalações de comunicação de dados e acesso à internet e os sistemas de monitoramento de toda esta infra-estrutura. Com o advento da internet, esta infra-estrutura alcançou um grau de especificidade que permitiu o surgimento de fornecedores de serviços de infra-estrutura para negócios de internet, os chamados *internet*

data centers, como a Tnext, conforme visto anteriormente. Estas empresas prestam serviços de hospedagem de servidores, comunicação de dados e monitoramento das arquiteturas de sistemas das empresas que operam na internet.

Para garantir então o atendimento às exigências dos clientes, que passaram a ter seus processos suportados por aplicações baseadas na internet e processadas fora de suas instalações, justificou-se para a Xerox a busca de um provedor de serviços de infra-estrutura, um *internet data center*, para hospedar e monitorar as aplicações que eram utilizadas em seu serviço de *application service provider*, garantindo os requisitos de qualidade de infra-estrutura existentes em seus contratos de prestação de serviços.

4.2 A oportunidade de aliança

Uma vez realizada a busca por um provedor de serviços de infra-estrutura, a Tnext destacou-se como um *internet data center* capaz de prover os níveis de serviços esperados dentro de um custo estimado congruente com as expectativas da Xerox. Cabe notar que, apesar de se tratar de uma demanda para suportar aplicações de internet, mais especificamente um fornecedor de soluções de internet, a oportunidade referia-se a uma grande empresa do segmento corporativo, alvo estratégico da Tnext.

Durante a fase de seleção dos potenciais fornecedores, a Tnext apresentava medidas competitivas em todos os parâmetros normalmente utilizados para a avaliação das propostas de *outsourcing*, de acordo com as exigências da Xerox. Altos níveis de serviços, custos competitivos, pessoal treinado e certificado nas tecnologias empregadas, além de estabilidade financeira do grupo empresarial a que pertencia. No entanto, foi na interação entre os executivos de ambas as empresas que o diferencial da Tnext frente aos outros concorrentes começou a surgir. Nestas interações, cujo objetivo era o de discutir o *outsourcing*, ambas as partes foram capazes de estender o escopo da discussão e expor, ao menos parcialmente, os objetivos estratégicos de seus respectivos negócios no que poderia concernir ao *outsourcing* a ser realizado. A partir destas novas informações, cujo propósito anterior era o de, no máximo, garantir de uma parte à outra a importância daquele contrato de *outsourcing* para ambos os negócios, vislumbrou-se a possibilidade de uma relação de parceria, baseada no contrato de *outsourcing*, que permitiria trazer vantagens competitivas diferenciais para ambos, não passíveis de desenvolvimento pelas partes de forma isolada, caracterizando uma aliança estratégica.

A Tnext tendo sua estratégia naquele momento já orientada para o mercado corporativo, desenvolvia projetos de construção imediata de um novo *data center* no Estado de São Paulo, região que concentraria, segundo avaliações feitas à época, mais de 60% das grandes corporações brasileiras. A presença da Tnext era significativa no Rio de Janeiro com seu *data center*; já na cidade de São Paulo possuía presença unicamente devido ao *data center* adquirido do IG, um dos maiores provedores de internet do país, porém com pouca capacidade disponível devido à concentração no mesmo de serviços prestados ao próprio IG. Buscaria-se atender à Xerox por meio do *data center* do Rio de Janeiro. No entanto, a Xerox possuía um *data center* com todas as características de uma instalação moderna e segura sendo utilizada para a impressão de documentos em São Paulo, cuja capacidade ocupada aproximava-se de 50%. Neste momento surgiu a primeira possibilidade de alavancar ambos os negócios. A Tnext não construiria um novo *data center* em São Paulo, porém isolaria e adequaria uma parcela do *data center* da Xerox para a prestação de serviços de *outsourcing*, e entraria no mercado Corporativo de São Paulo com este *data center*. Para a Tnext o custo de ajuste do *data center* existente e o tempo de execução eram significativamente inferiores à construção, e permitiriam colocar em prática sua estratégia de endereçar o mercado corporativo antes que a concorrência pudesse ajustar seus serviços para este mercado, invertendo sua posição de chegada ao cenário competitivo, colocando-a na dianteira. Para a

Xerox, em tempos de fortes restrições orçamentárias e incansável busca por reduções de custos, o arrendamento de uma infra-estrutura parcialmente utilizada para um uso que não ameaçasse sua operação ou seu negócio era de grande interesse.

Motivados pela descoberta desta oportunidade, executivos de ambas as empresas aprofundaram as discussões sobre suas estratégias de negócio e identificaram outros pontos ainda mais importantes. Primeiramente, era possível a complementaridade entre os serviços oferecidos. Quando a Xerox oferecia soluções de automação de processos baseadas na internet a seus clientes, normalmente parte dos processos do cliente não podiam ser atendidos por ela, requerendo soluções de *data center*, para os quais então a Xerox enfrentava a concorrência dos competidores especializados. A Tnext, por sua vez, ao vender serviços de infra-estrutura aos clientes corporativos, por vezes era superada por concorrentes que além da infra-estrutura, ofereciam também soluções de valor agregado que incluíam aplicações para a automação de processos, o que ocorria em especial frente aos concorrentes pertencentes à indústria de TI. Desta forma, a complementação dos portfólios com a venda integrada por ambas as partes de soluções de automação de processos e infra-estrutura de processamento de dados era extremamente atraente.

Um segundo ponto muito importante se relacionava à cobertura geográfica. A Tnext contava com forte presença comercial na região de outorga da empresa de telecomunicações a que pertencia, o que não incluía o estado de São Paulo. A perspectiva que atraía ambos os lados era a de ter as forças de vendas cruzadas oferecendo serviços de ambas as partes. Isto permitiria a entrada mais forte da Tnext em São Paulo e uma cobertura ainda mais precisa pela Xerox do mercado da região de outorga da empresa de telecomunicações, em função do domínio desta neste mercado. Portanto, a complementaridade hipoteticamente construída entre as empresas também era bastante atraente.

Tão interessante era o contorno dado ao *outsourcing* para ambos os lados que imediatamente deu-se início à formalização do mesmo. Quanto ao escopo de negociação original do contrato, os itens inerentes ao serviço já estavam devidamente cobertos tais como níveis de serviços e custos envolvidos. Faltava dar tratamento às questões de arrendamento de parte do *data center*, integração dos portfólios de produtos, treinamento das forças de vendas e definição de objetivos estratégicos de negócios integrados. Todas estas questões, incluindo o próprio serviço de *outsourcing* foram pactuados num único instrumento contratual, que passou a regular todas as relações entre as partes. Não mais se tratava de um contrato de *outsourcing* convencional, mas sim de um instrumento de formalização de uma aliança estratégica. Em apenas quatro meses estavam implementadas todas as ações necessárias ao estabelecimento da aliança estratégica, incluindo a preparação do *data center* em São Paulo.

4.3 Aspectos positivos do *outsourcing* para o cliente

Em função do alinhamento estratégico, o que descerrou um canal de comunicação estruturado e intensamente utilizado entre as organizações, não foram notados, de acordo com as entrevistas realizadas, problemas comumente relacionados aos processos de *outsourcing* tais como expectativas não atendidas de redução de custos, incremento de níveis de serviço, e necessidade de renegociação de contratos, dentre outros. Aparentemente, o alinhamento de objetivos de longo prazo e a confiança mútua entre as organizações viabilizaram um modelo de *outsourcing* ampla e abertamente discutido e entendido por ambos os lados, favorecendo o seu sucesso.

De acordo com os dados coletados, pôde-se verificar primeiramente que, quanto à relação estabelecida entre as duas empresas, a mesma baseou-se num contrato comercial sem que houvesse qualquer transação de aquisição de participação no outro negócio por qualquer uma das partes. Desta forma, a independência da Xerox para fazer outros negócios com empresas do mesmo mercado competitivo da Tnext foi preservada, possibilitando lançar mão

do recurso da participação acionária em outra situação, na qual este fator fosse diferenciador de sua proposta de associação com uma empresa de importância estratégica para seu negócio naquele momento, inibindo assim a execução desta mesma aliança por um competidor.

No entanto, a ausência de participação acionária possibilitaria a existência da ameaça advinda da consolidação do mercado, na qual a empresa titular do *outsourcing* estratégico implementado, no caso a Tnext, participaria de um processo de aquisição ou troca de participação acionária com outra empresa, com a qual os objetivos da Xerox não se coadunariam, ou mesmo com uma empresa com a qual a Xerox mantivesse relações de competição. A mitigação desta ameaça revelou-se na natureza do laço estabelecido entre as empresas.

Os dados levantados revelam que o laço colaborativo criado entre as empresas foi crítico no sentido de aumentar a capacidade da Xerox de ter acesso a informações privilegiadas sobre o mercado e sobre a própria Tnext, possibilitando inclusive a antecipação de movimentos de aliança a serem estabelecidos pela Tnext, de caráter acionário ou não, que pudessem influir nos serviços prestados à Xerox e nos seus objetivos de negócios. Quanto ao mercado, o aumento da capacidade da Xerox de ter acesso a informações privilegiadas traduziu-se pelo incremento de sua habilidade em identificar novas oportunidades de negócios por meio dos relacionamentos estabelecidos pela Tnext no mercado. Além de maior acesso às informações, a Xerox pôde desenvolver, segundo as entrevistas realizadas, maior eficiência na utilização de seus recursos.

Primeiramente, no que tange aos recursos de infra-estrutura, entendendo-se as demandas por recursos de ambas as partes para os próximos anos, o planejamento conjunto da capacidade de infra-estrutura permitiu a utilização mais eficiente destes recursos por meio do compartilhamento de equipamentos tais como geradores e condicionadores de ar, sistemas de segurança, dentre outros. Em segundo lugar, no que se refere ao desenvolvimento de novos negócios, as oportunidades da Xerox, em clientes nos quais a Tnext possuía um maior relacionamento, passaram a contar com o auxílio da força de vendas da Tnext no seu acompanhamento, aumentando a eficiência da força de vendas da Xerox na busca de novas oportunidades.

O laço colaborativo também permitiu aproveitar oportunidades de lançamento de novas ofertas com o compartilhamento de riscos. Isto ocorreu com soluções específicas para automação de empresas na modalidade *ASP*, isto é, soluções de software em que o mesmo é alugado pelo cliente e seu processamento é executado pelo provedor do serviço. Nesta oferta os custos de infra-estrutura e processamento de dados ficaram a cargo da Tnext, enquanto os custos relativos ao software e sua operação ficaram por conta da Xerox, compartilhando proporcionalmente as receitas geradas.

As entrevistas realizadas também apontaram para o fato de que a absorção dos recursos materiais e, especialmente, humanos pela Tnext, possibilitou a manutenção do crescimento do capital intelectual desenvolvido pela Xerox ao longo dos anos. Profissionais com funções cruciais para a operação da Xerox passaram a ocupar cargos gerenciais na Tnext, não só preservando o capital intelectual a respeito da Xerox e suas peculiaridades, como também aumentando sua capacidade de identificação e implementação de novas soluções para os problemas da Xerox, em função de seu contato com novas tecnologias nos cargos que passaram a ocupar na Tnext. Desta forma, estes recursos não foram aproveitados por competidores da Xerox, inibindo o acesso destes concorrentes a informações operacionais e estratégicas da empresa.

Também foi constatado durante as entrevistas que o contrato de longo prazo assinado permitiu o acesso da Xerox a novas tecnologias, uma vez que o tempo de depreciação dos recursos utilizados pela Tnext na prestação dos serviços e a capacidade destes recursos de atender às demandas da Xerox são inferiores ao tempo de contrato assinado. Corrobora

também para o acesso a novas tecnologias o fato de que o contrato assinado é de prestação de serviços baseado num acordo de níveis de serviços, no qual as tecnologias utilizadas não são especificadas. No entanto, a evolução esperada da performance do serviço prestado é pré-determinada, o que necessariamente demanda novas tecnologias, uma vez que as tecnologias existentes não apresentam a capacidade necessária para acompanhar a evolução da performance. Por sua vez, a possível menor capacidade de negociação da Xerox junto à Tnext em função da natureza de longo prazo do contrato assinado é mitigada pela natureza colaborativa do laço estabelecido, o qual permite às duas partes o entendimento do negócio do parceiro de forma a buscar soluções de negócio adequadas a ambas as partes. Anula-se, desta forma, a ameaça de criação de vantagem competitiva pelos concorrentes da Xerox, por meio da obtenção de custos ainda menores do que os custos dos serviços de *outsourcing* prestados pela Tnext à Xerox.

O *outsourcing* de funções críticas imediatamente viabilizou o maior controle da Xerox sobre os custos envolvidos na operação destas funções. Justamente por serem funções críticas, desvios na utilização dos recursos envolvidos em sua operação representam alterações significativas nas margens de lucro do negócio, tornando necessária a elevação de preços para a proteção destas margens e, conseqüentemente, tornando as ofertas menos competitivas. O fato da Tnext ser precisamente uma empresa especialista nas funções que fazem parte do *outsourcing*, e sua necessidade de compartilhamento dos recursos entre vários clientes, fizeram com a que a Tnext desenvolvesse e utilizasse, de forma sistemática, controles de utilização dos recursos e de custos que passaram a ser também utilizados pelos clientes, no caso a Xerox.

No entanto, a menor capacidade de inovação que pode advir do *outsourcing* de funções críticas, neste caso, foi minimizada em especial pela natureza colaborativa do laço, que permitiu antecipar tanto as necessidades da Xerox quanto o desenvolvimento tecnológico almejado pela Tnext, ajustando-os. Também colaborou neste sentido a absorção dos recursos humanos da Xerox pela Tnext, o que se tornou uma peça fundamental no processo de inovação, uma vez que estes dominavam a natureza dos problemas existentes na Xerox. A ameaça da Tnext vir a ser um competidor da Xerox, a partir do capital intelectual adquirido, existe. No entanto, este risco foi minimizado pelo fato de que vários componentes utilizados nos serviços prestados pertencem à própria Xerox, em especial os softwares. Isto faz com que a Tnext, para competir com a Xerox, tenha que encontrar no mercado alternativas a estes componentes, tornando-se um integrador, perdendo a vantagem de custo do produtor de software e inviabilizando sua competição no mercado.

Por fim, o retorno financeiro e a satisfação das partes interessadas de ambos os lados, aferidos por meio das entrevistas, permitiu à Xerox obter melhores níveis de serviço no contrato assinado. Isto é, por tratar-se de um contrato que oferece retorno também à Tnext, esta, por sua vez, buscou preservar o contrato por meio de sua priorização no atendimento de eventuais problemas de operação e na utilização de novas tecnologias que pudessem vir a ser mais eficientes para a Xerox.

5.0 Outsourcing como aliança estratégica

Neste artigo, corrobora-se a posição de que os fornecedores devem buscar tratar os serviços de *outsourcing* oferecidos a seus clientes como potenciais alianças estratégicas. Desta forma, se possibilitaria a construção de vantagens competitivas sustentáveis para seus clientes, estreitando-se, conseqüentemente, o relacionamento de negócios existente, fomentando o surgimento de novas oportunidades e a manutenção de um contrato de serviços com benefícios para ambas as partes.

Neste contexto, de acordo com Monk (2001), e ilustrado pelo caso apresentado, a chave para o sucesso em uma relação de *outsourcing* estaria na construção pelo fornecedor de uma

relação de confiança com o seu cliente, o que também é ponderado por Schneider (2001). Segundo Saunders (1997), uma quantidade cada vez maior de empresas está optando por estabelecer parcerias com seus fornecedores em relações de longo prazo que permitam o compartilhamento de riscos e ganhos e o melhor gerenciamento de relacionamentos de natureza mais complexa. Para tanto, Auguste (2002), por sua vez, alega ser fundamental a adoção de tecnologias que permitam a troca de informações de negócios entre o cliente e o fornecedor numa relação de *outsourcing*.

O gerenciamento de tais informações substanciaria uma mudança significativa no modelo de negócio e de gestão, tanto da empresa que optou pelo *outsourcing*, quanto da empresa fornecedora do serviço. A empresa que contrata o *outsourcing*, ao invés de gerenciar pessoas, passa a gerenciar contratos, sendo necessária a substituição do conhecimento sobre como fazer algo pelo conhecimento sobre como gerenciar a execução de algo por uma empresa contratada. Caberia então ao fornecedor do serviço de *outsourcing* viabilizar uma relação que permitisse ao seu cliente perceber-lo como uma extensão da própria organização.

Trata-se assim, segundo Allen (2000), de um desafio expressivo, por parte do fornecedor, a viabilização da integração e do gerenciamento pelo cliente de uma força de trabalho distinta, com uma cultura diferente e níveis de compromisso não controlados diretamente. Stacey (1998) sugere como forma de mitigar este desafio a construção de um plano de transição por ambas as partes, no qual o contrato pode ser rompido caso os objetivos estabelecidos não sejam atingidos. Ou seja, trata-se de criar o que Lacity (1995) considera ser uma parceria mensurável, na qual cliente e fornecedor possuem objetivos comuns e complementares, medidos de forma compartilhada por ambos, conforme os conceitos sobre aliança estratégica expostos anteriormente.

6.0 Considerações Finais

Este artigo buscou ressaltar, à luz dos conceitos apresentados e do caso descrito, a relação existente entre o sucesso obtido na prestação de serviços de *outsourcing* e a abordagem do mesmo pelo fornecedor como uma aliança estratégica, adotando um laço colaborativo com seu cliente e buscando compartilhar informações estratégicas. No entanto, sabe-se que a transposição desta prática para outras empresas não será imediata e, obviamente, em função das limitações inerentes às conclusões derivadas da análise de um caso, tais inferências não poderão ser estatisticamente generalizadas. Desta forma, cabe aqui a exposição de sugestões referentes ao aproveitamento pelas empresas das vivências relatadas neste artigo.

Em primeiro lugar, a abordagem pelo fornecedor da oportunidade de negócio como uma possibilidade de aliança estratégica não deve desprezar a importância das avaliações utilizadas, na maioria das vezes, para a seleção de um fornecedor adequado a um contrato de *outsourcing*. Aspectos tais como redução de custos e níveis de serviços, dentre outros, devem continuar a ser fatores fundamentais tratados pelo fornecedor na construção de uma solução de sucesso num processo de *outsourcing*. O que se buscou explicitar neste artigo foi o fato de que tais fatores não devem circunscrever o conjunto de argumentos que compõem o discurso do fornecedor durante o processo de venda e negociação, sob o risco de se perder a oportunidade de se estabelecer um *outsourcing* que traga novas vantagens competitivas para o cliente, fundamentando uma relação duradoura e com resultados satisfatórios também para o fornecedor.

Uma questão importante que se sobressai no artigo refere-se ao compartilhamento entre os executivos das organizações de objetivos estratégicos de seus negócios. Apesar de, em parte das vezes, ser produto de uma contingência retratada pelo bom relacionamento entre os envolvidos, os depoimentos dos entrevistados sugeriram fortemente que a sua ocorrência foi um fator crítico no desenvolvimento de todas as outras possibilidades que vieram a surgir no

caso apresentado. Vale aqui a ressalva de que tal compartilhamento não é crível entre quaisquer empresas, pois implica condições de confiança mútua entre as partes. As perspectivas de utilização inadequada das informações partilhadas pela outra parte devem ser seriamente consideradas antes de se expô-las. Após os cuidados necessários, tal atividade deveria ser executada de forma estruturada entre as partes, tornando mais eficiente e preciso tal processo, gerando novas informações a serem agregadas às já existentes na avaliação do *outsourcing*.

A partir do compartilhamento dos objetivos estratégicos, cabe então a avaliação no *outsourcing* das potenciais relações de parceria em aspectos relativos ao potencial de sinergia dos recursos utilizados, à complementaridade dos portfólios de produtos existentes e à possibilidade de cooperação comercial entre as partes. Quanto à avaliação dos recursos utilizados, a experiência retratada neste artigo orienta para a busca da otimização da utilização dos mesmos por ambas as partes, minimizando a necessidade de investimentos e despesas para a manutenção ou crescimento de suas operações. A complementaridade dos portfólios, por sua vez, poderia levar inclusive à descontinuação de determinadas linhas de ofertas em função de um melhor resultado potencial da comercialização do produto do parceiro, desde que este seja suficientemente competitivo. Quanto à cooperação comercial, a possibilidade de ampliar o alcance e a intensidade da capacidade de vendas deveria ser avaliado frente à congruência existente entre os produtos.

A utilização por outras empresas da abordagem executada pelo fornecedor para a implementação de um *outsourcing* apresentada neste artigo deve ser parcialmente restringida pela natureza do negócio a que se dedicam as empresas do caso exposto. Neste caso, as áreas de informática e de telecomunicações são de grande importância para os negócios de ambas as empresas. Empresas cuja importância dada ao objeto de *outsourcing* não seja relevante para ambos os lados, podem não encontrar um grau de interesse em comum suficientemente grande para o estabelecimento de uma aliança estratégica. No entanto, conforme este artigo buscou ilustrar, cabe ao fornecedor estruturar uma abordagem que permita estressar as oportunidades de construção de um *outsourcing* baseado na adoção de um laço colaborativo, fundamentando uma aliança estratégica com o cliente benéfica para ambas as partes.

Em resumo, este artigo buscou: 1) auxiliar os leitores na apreensão do *outsourcing* enquanto fenômeno estratégico; 2) oferecer aos executivos de empresas de serviços de *outsourcing* uma perspectiva que oriente a busca do estreitamento do relacionamento com seus clientes por meio da geração de vantagens competitivas para os mesmos.

7.0 Referências Bibliográficas

- ALLEN, S. Outsourcing Services: The Contract Is Just The Beginning. **Business Horizons**, March, p.12-16, 2000
- ANTONUCCI, Y. L. The pros and cons of IT outsourcing. **Journal of Accountancy**, June, p.26-30, 1998
- AUGUSTE, The other side of outsourcing: Despite the difficulties, there is money to be made running routine operations for other companies. **The McKinsey Quarterly**, Winter, p.53-65, 2002
- ARNOLD, M. The outsourcing bomb is ticking. **Computer Weekly**, June v.3, p.44, 1999
- BANHAM, R. Cut to the core. **CFO, The Magazine for Senior Financial Executives**, Oct, p.97-99, 2001
- BARNEY, J.B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Ohio: Addison – Wesley Publishing Company, 1996
- BERSON, W. How to build an outsourcing niche: selecting the right engagements is the key. **Journal of Accountancy**, Nov, p.47-49, 2001

- BIENSTOCK, C. An experimental investigation of the outsourcing decision for motor carrier transportation. **Transportation Journal**, Fall, p.42-48, 1999
- BORTHICK, S. Outsourcing Trends: customer and market mature. **Business Communications Review**, July, p.28-32, 2001
- BORTHICK, S. Outsourcing lessons from the xSPs: Did xSPs read the market all wrong or were they just way ahead of the outsourcing game? **Business Communications Review**, Jan, p.18-23, 2002
- BOWERS, F. In With Outsourcing. **Interactive week**, Nov 20, p.17-20, 2000
- BROMAGE, N. Outsourcing. **Management Accounting**, Jan, p.22-25, 2000
- COLLINS, T. Large outsourcing deals are so passé. **Computer Weekly**, July, p.15-40, 1999
- CRAUMER, M. How to Think strategically About Outsourcing. **Harvard Management Update**, May, 2002
- CROSS, J. IT Outsourcing: British Petroleum's Competitive Approach. **Harvard Business Review**, May-June, p.34-42, 1995
- DOIG, S. Has outsourcing gone too far? **The Mckinsey Quarterly**, Autumn, p.25-32, 2001
- DOZ, Y & HAMEL, G. **Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering**. Boston, Harvard Business School Press, 1998
- DYER, J.H. KALE, P. & SINGH, H. How to make Strategic Alliances Work. **Sloan Management Review**, Summer, vol. 42, p.37-44, 2001
- ELMUTI, D. Outsourcing to gain a competitive advantage. **Industrial Management**, May-June, p.20-24, 1998
- FINNERAN, M. Outsourcing: do it right or don't do it. **Business Communications Review**, Sept, p.22-25, 1998
- FLEURY, A. & FLEURY, M. Developing Competencies in Different Organizational Arrangements: The Case of the Plastic Industry, **Latin America Business Review**, vol.3 n.3, p.75-92, 2002
- GARR, D. (2001) Inside Out Sourcing: Despite the economic slowdown, outsourcing rocks on. **Fortune**, June 1, p.85-89, 2001
- GILLEY, K. M. Making More by doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. **Journal of Management**, July-August, p.763-771, 2000
- GOMES-CASSERES, B. (1994) Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. **Harvard Business Review**, July-August, p. 62-72, 1994
- GOMES-CASSERES, B. (1999) **Routledge Encyclopedia of International Political Economy – Entry for Alliances (inter-firm)**. – Forthcoming, 1999
- GOULART, P. & SILVA, J. Uma Grande Angular na Análise Estratégica: o Modelo Integrado e os Impactos no Desempenho, **Anais do 26º Enanpad**, 2002
- GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, p.293-297, 1998
- GURTON, A. Dos and dont's of IT babysitting. **Computer Weekly**, December 2, p.54-58, 1999
- HENNART, J. A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. **Strategic Management Journal**, Jul-Aug, vol.9 p.361-368, 1998
- KERN, T. The Winners Curse in IT Outsourcing. **California Management Review**, vol. 44, p.17-21, 2002
- LAABS, J. The dark side of outsourcing. **Workforce**, September, p.42-44, 1998
- LACITY, M. IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control. **Harvard Business Review**, May-June, 1995
- LONSDALE, C. When outsourcing becomes outrageous. **Computer Weekly**, Nov 12, p.28-31, 1998

- MACEDO-SOARES, T.D.v.A. An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil, **In Proceedings of INFORMS-KORMS Conference**, Seoul, p. 460-467, 2000
- MACEDO-SOARES, T.D.v.A. Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assements. **Proceedings GBATA 2002**, submetido para publicação, 2002
- MACEDO-SOARES, T.D.v.A. TAUHATA T. L. Ferramental para Análise estratégica pela Ótica Relacional: Resultados do Teste Piloto na Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), **Anais do ENANPAD 2002**
- MARIOTTI, J. Strategic outsourcing can be powerful medicine. **Industry Week**, April 19, p.58-64, 1999
- McANDREW R. Revisit outsourcing model. **Electronic Engineering Times**, July 30, p.48-53, 2001
- MILES, R.E., SNOW, C.C. & MILES, G. The Future.org. **Long Range Planning**, n.33, p.300-312, 2000
- MORSE, Janice M (ed). **Critical Issues in Qualitative Research Methods**. London: SAGE, 1994
- NICOLLE, L. Freedom or folly? **Computer Weekly**, June 24, p.58-61, 1999
- NOHRIA, N. & GARCIA-PONT, C. Global Strategic Linkages and Industry Structure. **Strategic Management Journal**, vol. 12, p.105-114, 1991
- OHMAE, K. The Global Logic of Strategic alliances. **Harvard Business Review**, March-April, p.143-152, 1989
- PARISE, S. The effects of Resource Exchange and Partner Roles on Alliance Performance. Dissertação de Doutorado em Administração, **Boston University**, 2000
- PRADO, E. & TAKAOKA, H., Os Fatores que Motivam a Adoção da Terceirização da Tecnologia de Informação: Uma Análise do Setor Industrial de São Paulo, **Revista de Administração Contemporânea** Vol.6, N.3, 2002
- PATTON, Michael Quinn. **Qualitative Evaluation and Research Methods**, 2nd edition. London: Sage Publications, 1990.
- POSTON, T. Safety in numbers? **Computer Weekly**, June 25, p.44-47, 1998
- REMENYI, Dan, WILLIAMS, Brian, MONEY, Arthur, SWARTZ, Ethné. **Doing Research in Business and Management: an Introduction to Process and Method**. London: Sage Publications, 1998.
- ROGERS, J. Outsourcing is no licence to save money. **Computer weekly**, Sept 6, p.14-18, 2001
- SAUNDERS, C. Achieving Success in Information Outsourcing. **California Management Review**, vol.39, n.2, 1997
- SCHNEIDER, K. Users should get intimate with suppliers when outsourcing IT. **Computer Weekly**, June 28, p.2-6, 2001
- SILVA, J. Alianças Estratégicas e Competição: um Modelo de Predição, **Anais do 25º Enanpad**, 2001
- SMITH, J. Successful Outsourcing. **Assembly**, Jan, p.92-98, 1999
- SNOW, Charles C., THOMAS, James B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to Theory Building and Testing. **Journal of Management Studies**, v.31, n.4, p.457-480, 1994.
- STACEY, M. Outsourcing: how to deliver the full benefits through expert supply management teams. **Management Accounting**, July-August, p.42-54, 1998
- TAYLOR, D. Why total IT outsourcing is like giving away your crown jewels. **Computer Weekly**, Feb 25, p.10-18, 1999
- THOMAS, D. Do not expect big savings from outsourcing, say IT managers. **Computer Weekly**, Sept 6, p.2-6, 2001

- TROCCOLI, I. & MACEDO-SOARES, D. Gestão Empresarial dos grupos Estratégicos: Mudança de Paradigma pela Ótica dos Blocos Estratégicos e das Redes de Relacionamento, RAUSP (no prelo);
- YIN, R.K. **Case Study Research – design and Methods**. Londres: SAGE Publications, 1994