

### *Edmir Parada Vasques Prado*

Professor do curso de Sistemas de Informação da Universidade de São Paulo – São Paulo-SP, Brasil  
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo  
*E-mail:* eprado@usp.br

Recebido em: 26/11/2009

Aprovado em: 19/8/2010

### *Fulvio Cristofoli*

Diretor da Faculdade de Gestão e Serviços (FAGES) da Universidade Metodista de São Paulo – São Paulo-SP, Brasil  
Professor dos Cursos de Pós-Graduação e Graduação em Administração e CST  
Doutor em Administração pela FEA-USP. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de São Caetano do Sul (USCS)  
*E-mail:* fulvio.cristofoli@metodista.br

### *Samuel Otero Schmidt*

Mestrando em Administração na Universidade de São Paulo – São Paulo-SP, Brasil  
Graduado em Sistemas de Informação pela EACH – Universidade de São Paulo  
*E-mail:* scmidt-samuel@usp.br

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo descrever a evolução do *sourcing* de serviços de tecnologia de informação (TI). Trata-se de um estudo qualitativo e exploratório que descreve o histórico do *sourcing* em organizações privadas e as razões da mudança nos modelos de *sourcing*, comparando a evolução do *sourcing* com as características organizacionais. A pesquisa utilizou-se do método de estudo de múltiplos casos, descreveu a evolução dos modelos de *sourcing* e identificou uma associação entre o ambiente externo das organizações e a adoção de estratégias diferenciadas.

**Palavras-chave:** *Sourcing*, Tecnologia de Informação, Estudo de Caso.

## SOURCING OF IT SERVICES IN PRIVATE ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

*This research aims to describe the evolution of sourcing of information technology (IT). It represents a qualitative and exploratory study that describes the history of IT sourcing in private organizations, the reasons for organizations change their sourcing models and compares the evolution of sourcing models between organizations. We used the method of multiple case studies. The research described evolution of sourcing models, and found an association between the organizational environment and the adoption of different strategies.*

**Key words:** *Sourcing*, Information Technology, Case Study.

## **SOURCING DE SERVICIOS DE TI EN ORGANIZACIONES PRIVADAS**

### **RESUMEN**

*Esta investigación tiene como objetivo describir la evolución del sourcing de servicios de tecnología de información (TI). Se trata de un estudio cualitativo y exploratorio que describe lo histórico del sourcing en organizaciones privadas y las razones de la mudanza en los modelos de sourcing, comparando la evolución del sourcing con las características organizacionales. La investigación utilizó el método de estudio de múltiples casos. Describió la evolución de los modelos de sourcing e identificó una asociación entre el ambiente externo de las organizaciones y la adopción de estrategias diferenciadas.*

**Palabras-clave:** *Sourcing, Tecnología de Información, Estudio de Caso.*

## 1. INTRODUÇÃO

A TI se tornou um instrumento importante para a gestão das organizações. Na busca por maior competitividade, as organizações necessitam de informações com maior objetividade, clareza e fácil acesso. Nesse ambiente competitivo, as organizações estão buscando provedores de serviço que realizem tarefas para as quais elas não dispõem de competência técnica necessária (SPARROW, 2003), ou que ofereçam uma prestação de serviço melhor a um custo menor (PRADO; TAKAOKA, 2002). Entretanto, em razão das constantes mudanças no ambiente de negócios e no mercado de serviços, as decisões tomadas quanto à execução interna (*insourcing*) ou externa (*outsourcing*) de serviços podem, com o tempo, tornar-se ineficazes na geração de valores para as organizações. Neste novo cenário, as organizações terão que equilibrar uma combinação adequada entre provedores de serviços internos e externos. Essa combinação é dinâmica e deve ser revista periodicamente, em razão das alterações no ambiente de negócio e no mercado de serviços. O mais importante para as organizações, porém, é aprender a realizar uma transição sem turbulências entre o *outsourcing* e o *insourcing*, porque cada uma delas terá um modelo de *sourcing*, que irá mudar com o tempo em virtude de mudanças internas na estratégia de negócios e de mudanças externas nas ofertas do mercado de *outsourcing* (PRESCOTT, 2008).

Para Soares (2007), existem riscos associados às escolhas de provimento de serviços de TI, e muitos estudos têm apontado relacionamentos de terceirização ou parcerias malsucedidos, nos quais os custos e a qualidade esperada na prestação dos serviços não foram alcançados. Nesses casos, há sempre a opção de trazer o serviço terceirizado de volta para a organização (*backsourcing*). Por outro lado, não é fácil cortar os laços de uma relação de terceirização. Essa situação exemplifica a importância da escolha de um modelo de *sourcing* de serviços de TI adequado às necessidades da organização.

O objetivo geral deste artigo é descrever a evolução do *sourcing* de serviços de TI em organizações privadas. Nesse contexto, este artigo apresenta três objetivos específicos: (1) descrever o histórico do *sourcing* de serviços de TI nas

organizações estudadas; (2) identificar as razões para a mudança nos modelos de *sourcing*; e (3) comparar a evolução do *sourcing* com as características das organizações estudadas.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os principais temas abordados na literatura sobre o *sourcing* de serviços de TI, e que se relacionam com os objetivos desta pesquisa, foram agrupados em três tópicos: razões para o *outsourcing* e sua evolução, estratégias de contratação e modelos de *sourcing*.

A terminologia utilizada no estudo da terceirização da TI nem sempre é clara. No âmbito deste trabalho, os termos relacionados à terceirização são definidos como: *outsourcing* (terceirização) – é a transferência de parte ou de todo o gerenciamento dos ativos, recursos ou atividades que não representam o negócio principal da organização para um ou mais fornecedores; *insourcing* – é o gerenciamento interno de ativos, recursos ou atividades; *sourcing* – representa quanto do trabalho total requerido para criar e entregar serviços de TI é feito internamente e quanto é adquirido externamente.

### 2.1. Razões para o *Outsourcing* e sua Evolução

A Teoria do Custo de Transação de Williamson (1975) representa a visão mais amplamente aceita pela literatura, segundo a qual os membros de uma organização tomam decisões de terceirização com base em razões econômicas. A partir dessa teoria é possível obter uma visão sobre as decisões relacionadas ao *sourcing* de serviços de TI. Ela apresenta um modelo baseado em tipos de transações, no qual é indicada, para cada tipo de transação, a alternativa mais eficiente, ou seja, terceirizar (*outsourcing*) ou fazer internamente (*insourcing*). Segundo Williamson (1985), existem três dimensões principais que diferenciam as transações: a especificidade do ativo, a incerteza e a frequência. O autor criou um quadro de referência, ilustrado no Quadro 1, com base em duas dessas dimensões: a especificidade do ativo, que trata do grau de especialização de determinada transação, e a frequência, que indica se a transação é ocasional ou recorrente.

**Quadro 1: Estratégia de administração em função da especificidade do ativo e da frequência**

Frequência	Especificidade do ativo		
	Não específico	Misto	Idiossincrático
Transação Ocasional	Administração mercado (contrato equivalente a uma venda)	Administração por meio do mercado (contrato trilateral)	
Transação Recorrente		Administração por meio de mercado (contrato bilateral)	Administração por meio de hierarquia

Fonte: WILLIAMSON, 1979:253.

Segundo Busi e McIvor (2008), as organizações que tradicionalmente colocavam o processo de fabricação no cerne de sua competitividade estão sendo forçadas a reexaminar suas competências essenciais, deslocando o foco para o fornecimento de serviços em torno do produto. Isso mostra que o *outsourcing* evoluiu nos últimos anos. Prado e Takaoka (2007) também constataram essa evolução ao realizarem uma pesquisa exploratória utilizando um estudo de múltiplos casos. Nove razões para a adoção do *outsourcing* foram identificadas: maior disponibilidade dos serviços de TI (DS); segurança da informação (SI); redução de custo (RC); acesso ao conhecimento e à tecnologia (AC); flutuação na carga de trabalho (FC); prestação de serviço (PS); atividades rotineiras (AR); gestão de recursos humanos (RH) e atividades com alto grau de particularidade (GP). Razões semelhantes para o *outsourcing* de TI podem ser encontradas em outras pesquisas (KLEPPER; JONES, 1998; VIDAL, 1997; WANG, 1995).

## 2.2. Estratégias de Contratação

A estratégia de contratação é parte importante do processo de *outsourcing*. Dentre as estratégias tradicionais encontram-se as contratações baseadas em preço fixo ou em trocas e aquelas de longo prazo, nas quais um conjunto básico de serviços é terceirizado. Para Lacity e Willcocks (2001), as organizações passaram a redefinir suas estratégias de contratação com o objetivo de buscar agregar mais valor aos serviços terceirizados, e estão adotando novas estratégias,

dentre as quais se destacam:

- a) Valor agregado: a relação é baseada no compartilhamento de riscos e de recompensas;
- b) Compra recíproca de ações: busca unir mais os parceiros;
- c) Multifornecimento: visa terceirizar os serviços para mais de um fornecedor, por meio de uma aliança única ou pela criação de uma nova empresa;
- d) Recursos de outro país (*offshore*): o objetivo é obter recursos fora do país de atuação da organização, com a vantagem de redução de custo e tempo;
- e) Cofornecimento: o fornecedor é remunerado pelo desempenho obtido pelo cliente;
- f) Processos de negócio: trata-se de uma extensão do escopo da terceirização da TI, que terceiriza o processo de negócio como um todo;
- g) Empresa independente: a ideia é transformar um departamento interno de TI em uma empresa autônoma, para ficar livre da burocracia associada a uma função de suporte;
- h) Contrato detalhado redigido pelo cliente: as organizações passaram a anexar à carta-convite do processo de seleção um contrato detalhado contendo informações necessárias para a elaboração de uma proposta;
- i) Serviços não cobertos pelo contrato: as organizações estão mais conscientes do risco de os serviços contratados se tornarem um monopólio do fornecedor. Em razão disso,

passaram a incluir cláusulas contratuais especificando que elas podem conduzir processos de concorrência para serviços não cobertos pelo contrato;

j) Flexibilização de preços: com o objetivo de reduzir os inconvenientes dos contratos de preço fixo, as organizações criaram alguns mecanismos como: associação do preço do fornecedor ao preço de mercado; ajuste da taxa fixa à flutuação do custo; participação nos ganhos do fornecedor; e cláusulas contratuais de acompanhamento dos custos do fornecedor com definição de porcentagens de participação;

k) Iniciar relações de longo prazo com contratos de curto prazo: representa uma alternativa para evitar o risco de assumir contratos de longa duração quando há uma incerteza significativa a respeito do sucesso da parceria.

A celebração de um contrato consome esforço, tempo e recursos, pois um bom contrato é importante para o sucesso do *outsourcing*. Entretanto, Goles e Chin (2005) afirmam que a elaboração de um contrato não é suficiente para garantir o sucesso do *outsourcing* e que o relacionamento entre fornecedor e cliente desempenha um papel importante no resultado. Um bom gerenciamento da relação de terceirização é o que a organização precisa fazer para garantir que o contrato de terceirização agregará valor ao negócio.

### 2.3. Modelos de Sourcing

A avaliação da decisão de *sourcing* é particularmente problemática em razão da dificuldade de identificar os custos ocultos, comparar os valores internos e externos em uma base única e criar um sistema efetivo de

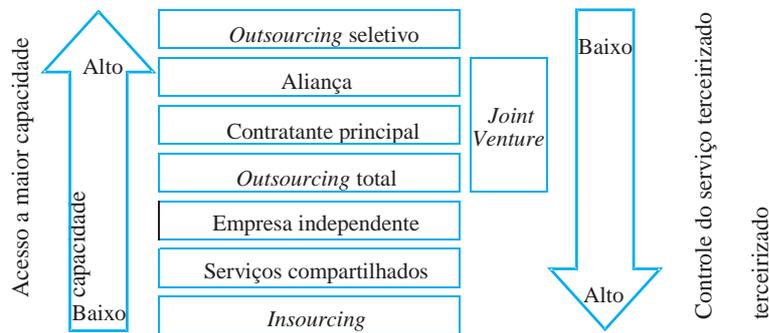
mensuração dos provedores (WILLCOCKS; FITZGERALD; FEENY, 1995). Para Cohen e Young (2006), tradicionalmente existiam apenas dois modelos de *sourcing*: *insourcing* e *outsourcing*. Entretanto, o aumento da competitividade criou uma gama de alternativas que reconhecem a dinâmica necessária às organizações. A Figura 1 apresenta oito modelos de *sourcing*:

a) *Insourcing*. É categorizada como um modelo interno à organização. O serviço de TI é fornecido pelo pessoal interno à organização e não há uma tentativa de padronizar os serviços nas diferentes unidades de negócios ou diferentes áreas geográficas;

b) Serviços Compartilhados. Este modelo cria uma empresa interna para fornecer serviços à organização como um todo. Sua característica diferenciada é que essa empresa criada possui seus próprios lucros e prejuízos, e cada unidade de negócio da organização paga, a esta empresa interna, pela utilização de seus serviços. Este modelo pode ajudar a prover padronização e custos baixos, comparativamente ao modelo de *insourcing*. Entretanto, a organização não consegue atingir a escala necessária para diminuir mais os custos, e é necessária uma governança forte para possibilitar a padronização;

c) Empresa Independente. Este modelo representa um passo à frente em relação ao modelo de Serviços Compartilhados, pois uma nova empresa é criada e passa a oferecer serviços de TI também para o mercado, ou seja, fornece serviços internamente, para as unidades de negócios, e também para outras organizações. Dessa forma, a organização obtém maior potencial de escala e custos baixos para fornecer os serviços;

Figura 1: Modelos de *sourcing*



Fonte: Adaptado de Cohen e Young (2006: 91).

d) *Outsourcing Total*. Este modelo é clássico e predominou no mercado na década de 80. Nele, a organização faz um contrato único com um único fornecedor para prover as atividades de TI. A adoção deste modelo aumenta a capacidade de execução das atividades de TI, pois o fornecedor, em geral, possui experiência no mercado. O modelo possibilita acesso à escala e menor complexidade de gestão do que modelos que utilizam vários fornecedores. Ele aumenta, porém, o risco de entrega dos serviços (se o único fornecedor falhar, não há uma alternativa de contingência);

e) *Contratante Principal*. Neste modelo, a organização contrata um único fornecedor para gerenciar um conjunto de serviços, mas permite que ele subcontrate outros fornecedores que provejam maior capacidade na prestação dos serviços. Este modelo reduz o risco associado à falha do contratante principal ou de qualquer subcontratado. Entretanto, há um aumento do risco de complexidade, pois o contratante principal pode falhar na gestão dos subcontratados;

f) *Aliança*. Neste modelo, ao contrário do *Contratante Principal*, a organização cliente escolhe os fornecedores e, após isso, escolhe um fornecedor para gerenciar cada serviço terceirizado. Dessa forma, a organização cria apenas uma interface de gerenciamento de seus fornecedores de serviço. Este modelo é utilizado quando um cliente solicita um pacote de serviços que não podem ser fornecidos por um único provedor de serviços, o que torna necessária a

formação de uma aliança entre os fornecedores, obtendo-se assim maior capacidade. Por outro lado, há o risco de os provedores não cooperarem entre si por serem concorrentes;

g) *Outsourcing Seletivo*. Neste caso, a organização seleciona e gerencia todos os fornecedores. É um modelo mais difícil de ser gerenciado. Além disso, a organização é a responsável pelo risco, especialmente pelos problemas de cada fornecedor ou quando há uma disputa entre os fornecedores. Este é um dos modelos mais adotados pelas organizações. A área de TI é vista como um portfólio de atividades, algumas das quais são gerenciadas internamente e outras terceirizadas. Por fim, a terceirização seletiva representa a maior capacidade que a organização pode obter pelo menor preço, mas requer grande experiência e gestão sofisticada sobre os serviços de TI para funcionar bem e o custo de gestão é muito alto.

h) *Joint Venture*. É categorizada como um modelo externo à organização e pode ser considerada um modelo heterogêneo. Representa a criação, por dois ou mais parceiros, de uma nova organização de negócios.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo qualitativo. Segundo Richardson *et al.* (1999), a pesquisa qualitativa é adequada para descrever a complexidade de uma determinada situação e compreender seus processos dinâmicos. Como consequência, esse tipo de pesquisa é adequado a este trabalho, que busca analisar o *sourcing* de

serviços de TI. Adicionalmente, pode-se classificar esta pesquisa como exploratória. Segundo Sellitz, Wrightman e Cook (1987), a pesquisa exploratória busca aumentar o conhecimento do pesquisador sobre o fenômeno investigado, servindo de base para a formulação de problemas para uma pesquisa mais exata.

Esta pesquisa foi realizada em quatro etapas: definição do problema de pesquisa; estratégia da pesquisa; escopo e unidade de análise; e coleta e análise dos dados.

### 3.1. Problema de Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é descrever a evolução do *sourcing* de serviços de TI. Para atingir esse objetivo, procurou-se responder às seguintes perguntas:

- a) Quais as razões que levam as organizações a mudar o modelo de *sourcing* de serviços de TI?
- b) Como evoluiu o modelo de *sourcing* de serviços de TI nos casos estudados?
- c) Quais as estratégias para adoção de diferentes modelos de *sourcing*?
- d) Quais as estratégias de contratação de serviços de TI?

Ao responder a essas perguntas, deseja-se melhorar o entendimento sobre o *sourcing* de serviços de TI, contribuindo para que as organizações fornecedoras de serviço de TI possam direcionar os serviços prestados de acordo com as razões e os modelos de *sourcing* associados às organizações clientes, e as organizações clientes possam, por meio da análise da evolução dos modelos de *sourcing*, identificar os modelos que melhor atendam às suas necessidades e aos contextos específicos de seu ambiente organizacional. Mais ainda, espera-se contribuir com futuras pesquisas fornecendo uma base para a formulação de novos problemas de pesquisa.

### 3.2. Estratégia da Pesquisa

O estudo de caso é um método de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e quando existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados (YIN, 2005). Mais ainda, ele se mostra

especialmente útil na geração e construção de teorias e permite ao pesquisador responder, de forma flexível, a novas descobertas feitas quando da coleta de novos dados (EISENHARDT, 1989).

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho foi o estudo de múltiplos casos. Segundo Yin (2005), o estudo de múltiplos casos aumenta a confiança nas evidências, comparativamente ao estudo de um único caso, pois permite a comparação das diferenças e similaridades entre eles.

### 3.3. Escopo e Unidade de Análise

Em um estudo de caso, uma unidade de análise corresponde a um caso. Neste trabalho, a unidade de análise é o modelo de *sourcing* de serviços de TI. Os modelos estudados pertencem a organizações privadas de grande porte e com negócios e operações no mercado brasileiro. As organizações foram selecionadas por possuírem uma longa e rica história de adoção de modelos de *sourcing* de serviços de TI e por atribuírem uma importância diferenciada à TI. Como consequência, foram selecionadas quatro organizações.

- a) A primeira, doravante denominada de AUTO, é do setor industrial e do ramo automobilístico. Ela atua em um mercado extremamente competitivo;
- b) A segunda, doravante denominada de QUÍMICO, também é do setor industrial, porém do ramo químico, e atua em um mercado competitivo;
- c) A terceira, doravante denominada de EDUCAÇÃO, é do setor de serviços, pertence ao ramo da educação e atua em um mercado menos competitivo;
- d) A quarta e última organização, doravante denominada de VAREJO, é do setor de comércio, pertence ao ramo de varejo e atua em um mercado muito competitivo.

Nesta pesquisa, por razão de sigilo, não serão identificados as organizações e os participantes. Destaca-se, porém, que nenhuma informação relevante ao estudo foi omitida.

### 3.4. Coleta e Análise de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista. Elaborou-se inicialmente um roteiro de perguntas, que foi aplicado pessoalmente a

cada um dos entrevistados. As entrevistas foram conduzidas em 2008 e no primeiro semestre de 2009, com as pessoas que ocuparam cargos de gerência e vivenciaram todo o processo de *sourcing* de serviços de TI, ao longo de um período superior a 20 anos, nas organizações estudadas. O roteiro foi constituído de várias perguntas sobre dois tópicos básicos. O primeiro diz respeito às características organizacionais. Foram obtidos dados relativos ao porte das organizações, às suas operações e, principalmente, às características das áreas de TI. Esses dados são semelhantes aos contidos em instrumentos de coleta de pesquisa sobre *outsourcing* (PRADO; TAKAOKA, 2007). O segundo tópico trata do *sourcing* de serviços de TI. Neste tópico, a coleta de dados foi feita com base no histórico de modelos de *sourcing* adotados pelas organizações, onde foram observadas as razões para o *outsourcing* e o *insourcing* (PRADO; TAKAOKA, 2002), os modelos adotados (COHEN; YOUNG, 2006) e as estratégias de contratação adotadas (LACITY; WILLCOCKS, 2001).

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS

A pesquisa descreve o processo de fornecimento de serviços de TI em quatro organizações de grande porte durante um período superior a 20 anos. Os dados coletados nas entrevistas foram resumidos em quatro tópicos: apresentação das organizações estudadas; histórico do *sourcing* nas organizações; razões para a mudança no modelo de *sourcing*; e evolução do *sourcing*.

##### 4.1. Apresentação das Organizações Estudadas

As características das organizações estudadas estão resumidas na Tabela 1. A AUTO possui fábricas em todos os Continentes; no Brasil, possui cinco plantas industriais e cerca de 12.700 funcionários. Em 2007, a empresa manteve a liderança de vendas no mercado interno, com 52% de participação, e seu faturamento foi superior a 11 bilhões de reais.

A área de TI da AUTO conta com mais de 400 colaboradores, e seu gasto total se situa entre um e dois por cento do faturamento da empresa, ou seja, algo em torno de 200 milhões de reais por ano. Atualmente, a empresa conta com infraestrutura baseada em *mainframes*

(computadores de grande porte), além de possuir diversos outros sistemas de baixa plataforma.

A segunda organização, a QUÍMICO, pertence a uma grande corporação nacional e possui três fábricas situadas nas Regiões Sudeste e Nordeste. Ela atua há mais de 50 anos no mercado químico brasileiro, comercializando produtos de segunda geração. Possui mais de 900 funcionários e seu faturamento anual é superior a um bilhão de reais. Ela é líder de mercado em praticamente todos os produtos comercializados, além de apresentar alto volume de exportação.

O gasto total da área de TI da QUÍMICO situa-se entre meio e um por cento do faturamento da empresa, ou seja, algo em torno de 10 milhões de reais por ano. Atualmente, a empresa conta com infraestrutura baseada em servidores *Intel* de baixa plataforma e adota um sistema integrado de gestão terceirizado.

A terceira organização, a EDUCAÇÃO, teve sua primeira instituição de ensino criada na Inglaterra em 1748. No Brasil, estabeleceu-se há mais de 70 anos e, em 1997, conquistou o *status* de universidade, ampliando o número de faculdades e cursos oferecidos. Atualmente, a EDUCAÇÃO possui quatro *campi*, onde estudam 22.000 alunos de graduação. Ela conta com 1.700 funcionários, dos quais 800 são docentes.

O ambiente de TI da EDUCAÇÃO é composto de dois centros de processamento de dados (*Data Center*), com 142 servidores em uma rede corporativa que integra os *campi*. Adicionalmente, a área de TI conta com 52 colaboradores, tem um gasto total superior a dois por cento do faturamento e possui mais de 140 sistemas diferentes para as diversas áreas da instituição.

A quarta e última organização, a VAREJO, é uma grande rede de lojas que atua no ramo do varejo. A empresa possui, basicamente, dois canais de relacionamento com seus clientes: o primeiro conta com lojas distribuídas por diversas regiões do Brasil, principalmente nas regiões Centro-Oeste, Sul e Sudeste, e o segundo é um canal baseado exclusivamente em comércio eletrônico (*e-commerce*). A VAREJO vende produtos de vestuário, eletroeletrônicos, cama, mesa e banho, entre outros. Ela possui 15.000 funcionários e tem um faturamento anual de cerca de 3,5 bilhões de reais.

Os gastos da área de TI da VAREJO representam mais de dois por cento de seu faturamento. O ambiente de TI é baseado em servidores de arquitetura *RISC* e *Intel*, e a organização utiliza quatro *Data Center*: dois são destinados a manter a operação das lojas físicas e qualquer um deles pode assumir toda a operação,

propiciando à organização um ambiente de alta disponibilidade; o terceiro *Data Center* é destinado exclusivamente aos sistemas de operação do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) e aos serviços de cobrança; e o quarto *Data Center* destina-se à operação do *e-commerce*.

**Tabela 1: Características das organizações analisadas**

Características	AUTO	QUÍMICO	EDUCAÇÃO	VAREJO
Gerais				
Setor	Indústria	Indústria	Serviço	Comércio
Ramo	Automobilístico	Químico	Educação	Varejo
Porte				
Número de funcionários	12700	900	1700	15000
Faturamento (R\$ milhões)	11000	1000	300	3500
Área de TI				
Tamanho da equipe	400	12	52	100
Gasto em relação ao faturamento	1 a 2%	0,5 a 1%	2 a 2,2%	mais de 2%

Fonte: Os autores.

#### 4.2. Histórico do Sourcing nas Organizações

As organizações analisadas possuem uma história de mais de 20 anos de *outsourcing* de serviços de TI e apresentam uma variedade de modelos de *sourcing*. Para uma melhor descrição

desses modelos, classificou-se esse longo período de análise em fases distintas, que estão apresentadas na Tabela 2. Essas fases foram descritas e agrupadas por organização e caracterizam a evolução do modelo de *sourcing*.

**Tabela 2: Modelos de sourcing adotados nas organizações**

Fases	Organização							
	AUTO		QUÍMICO		EDUCAÇÃO		VAREJO	
	Período	Modelo de Sourcing						
Primeira	1975 - 1979	IN	1985 - 1989	IN	1980 - 1986	IN	1980 - 2003	IN
Segunda	1980 - 1984	SC	1990 - 1994	IN	1987 - 1998	SC	2003 - 2004	SC
Terceira	1985 - 1989	SC	1995 - 1999	OS	1999 - 2006	SC	2004 - 2005	SC
Quarta	1990 - 1994	EI e OT	2000 - 2009	OS	2007 - 2009	OS	2005 - 2008	SC e CP
Quinta	1995 - 1999	OT					2009 - 2009	OS
Sexta	2000 - 2009	CO e OS						

Legenda: CO - Consórcio  
CT - Contratante principal  
EI - Empresa independente

IN - *insourcing*  
OS - *Outsourcing* seletivo  
OT - *Outsourcing* total

SC - Serviço compartilhado

Fonte: Os autores.

#### 4.2.1. Evolução dos Modelos de *Sourcing* na AUTO

A evolução dos modelos de *sourcing* na AUTO pode ser caracterizada por seis fases distintas. A primeira fase representa o último período no qual a organização adotou o modelo de *insourcing*. No começo da década de 80 teve início a segunda fase, época em que o Brasil vivia uma forte recessão econômica e havia movimentos sindicais dentro do setor automobilístico. Esse ambiente de instabilidade criava riscos à operação da organização e aos seus sistemas de informação. Como consequência disso, foi criado um *Data Center* exclusivamente para servir de alternativa ao processamento de dados da organização. Esse *Data Center* foi constituído por meio da criação de uma nova organização que prestava serviço exclusivamente à AUTO, obtendo grande sucesso. Aproveitando esse sucesso, a AUTO iniciou uma terceira fase, ampliando as operações do *Data Center*, que passou a executar todos os serviços de TI da AUTO, com exceção do desenvolvimento de sistemas. Esse novo modelo de *sourcing* permitiu ao *Data Center* uma maior autonomia, o que fez com que ele tivesse melhores condições para a prestação de serviço e escala para a redução de custo.

Na primeira metade da década de 90 teve início a quarta fase, em que ocorreu uma nova evolução no modelo de *sourcing*. O único serviço de TI que restava na AUTO, o desenvolvimento de sistemas, foi transferido para a mesma organização que administrava o *Data Center*. Todos os serviços da AUTO passaram a ser prestados pelo *Data Center* e este passou a ter autonomia para atuar no mercado de TI, prestando serviço a outras organizações. Os bons resultados apresentados por esse modelo conduziram o *sourcing* da AUTO a uma nova evolução, dando origem à quinta fase. Nesta fase, a matriz da AUTO, situada no exterior, determinou a unificação mundial de todas as organizações prestadoras de serviços de TI do grupo, formando assim uma única organização independente de classe mundial. Ao final da década de 90 esta organização de classe mundial foi vendida para uma organização do setor de TI, deixando de pertencer à AUTO. Este novo modelo propiciou tanto o acesso a novas capacitações quanto a redução de custo.

Finalmente, no início desta década, a AUTO iniciou a sexta e última fase na evolução de seu modelo de *sourcing*. Foi feito o *insourcing* das atividades de gestão de TI, que passaram a ser reconhecidas pela AUTO como atividades de inteligência do negócio. Por outro lado, as atividades operacionais e rotineiras passaram a ser executadas com vários fornecedores, deixando de referir-se a um único e exclusivo fornecedor. Esse modelo de *sourcing* caracteriza a situação atual da organização.

#### 4.2.2. Evolução dos Modelos de *Sourcing* na QUÍMICO

Os entrevistados da QUÍMICO vivenciaram a adoção de todos os modelos de *sourcing*. Esses modelos foram classificados em quatro fases distintas, as quais se iniciaram na segunda metade da década de 80. A primeira fase representa um período em que o modelo adotado foi o de *insourcing*. No começo da década de 90 iniciou-se a segunda fase, quando houve um aumento dos serviços terceirizados. Diversos sistemas de informação internos foram terceirizados com a aquisição de pacotes de *software* para a área financeira e para o departamento de recursos humanos. O aumento no volume de serviços terceirizados, apesar de pequeno, refletiu o momento vivido pelo Brasil na época, quando os serviços terceirizados passaram a ganhar maior destaque nas corporações. Essa nova realidade brasileira foi consequência de uma tendência mundial de ampliação de serviços terceirizados de TI (LOH; VENKATRAMAN, 1992).

A partir da segunda metade da década de 90 a área de TI passou por um processo profundo de transformações, que caracterizaram o início de uma nova fase na adoção de modelos de *sourcing*. A necessidade de tornar mais flexíveis os sistemas de informação levou a QUÍMICO à contratação de serviços externos de consultoria para adequar a área de TI às novas exigências do ambiente organizacional. Esse trabalho culminou com a elaboração de um plano diretor de TI que alterou o modelo de *sourcing*, aumentando a proporção de serviços terceirizados. Esse novo modelo não chegou a ser um modelo de *outsourcing* total, mas transferiu para terceiros serviços de TI que nunca haviam sido terceirizados, como o desenvolvimento e a manutenção de sistemas de informação, que passaram a ser totalmente

terceirizados.

Na primeira metade da década de 2000, a QUÍMICO reavaliou seu modelo de *sourcing*, dando início à quarta fase na evolução de seus modelos. Foi feito o *insourcing* de alguns serviços anteriormente terceirizados. Dentre eles, destacam-se atividades específicas de desenvolvimento de sistemas. Com isso, a QUÍMICO passou a executar internamente atividades reconhecidas como da maior importância para a organização, promovendo um maior equilíbrio entre as atividades terceirizadas e as executadas internamente.

#### 4.2.3. Evolução dos Modelos de *Sourcing* na EDUCAÇÃO

A evolução dos modelos de *sourcing* na EDUCAÇÃO pode ser caracterizada por quatro fases distintas. O primeiro modelo de *sourcing* adotado na organização foi o de *insourcing* e perdurou até a primeira metade da década de 80. A partir da segunda metade da década de 80 iniciou-se uma nova fase no modelo de *sourcing* da organização, quando ocorreu o *outsourcing* do desenvolvimento dos sistemas de controle acadêmico e financeiro. Posteriormente, houve uma ampliação dos sistemas administrativos com a aquisição de produtos de terceiros para os sistemas de contabilidade e folha de pagamento. Entretanto, a gestão das atividades de TI era realizada internamente e com o apoio de uma organização parceira.

No final da década de 90 a EDUCAÇÃO vivia um forte crescimento em razão do oferecimento de novos cursos. Esse ambiente de crescimento resultou na aquisição de um sistema acadêmico com maior funcionalidade e de um sistema integrado de gestão, ocasionando mudanças no modelo de *sourcing* e dando origem à terceira fase na evolução do *sourcing*. Nesse novo modelo, a EDUCAÇÃO terceirizou a implantação da rede de telecomunicação entre os *campi* e os serviços de impressão, aumentando a proporção de serviços terceirizados. Esse modelo permitiu que a organização tivesse melhores resultados na prestação de serviços de TI e redução de custo.

Recentemente, a partir de 2007, iniciou-se uma quarta fase na evolução do modelo de *sourcing*, quando a EDUCAÇÃO passou a contratar outros fornecedores, ou seja, deixou de ter um único e

exclusivo fornecedor. Esse novo modelo propiciou acesso a novas capacitações e redução de custo. Novas atividades de TI foram terceirizadas, porém as atividades reconhecidas como de inteligência de negócio passaram a ser executadas exclusivamente pela EDUCAÇÃO, sem apoio de terceiros.

#### 4.2.4. Evolução dos Modelos de *Sourcing* na VAREJO

Os entrevistados da VAREJO vivenciaram a adoção de alguns modelos de *sourcing*. Esses modelos foram classificados em cinco fases distintas, e a adoção deles se concentrou na década de 2000. O primeiro modelo de *sourcing* da VAREJO foi o de *insourcing*, que perdurou até o início da década de 2000. Até essa época havia apenas algumas locações de mão de obra externa para a prestação de serviços pontuais (*body shop*).

A partir de 2003 iniciou-se a segunda fase do modelo de *sourcing*, quando foram terceirizados os serviços de impressão e de redes de telecomunicação. Com esse novo modelo, a organização percebeu a importância e os benefícios da terceirização para o negócio. Os benefícios obtidos com esse modelo motivaram a organização a ampliar os serviços terceirizados, e no ano seguinte ela iniciou uma nova fase no seu modelo de *sourcing*, com a criação de uma unidade de negócio baseada em comércio eletrônico, cuja operação apoiou-se grandemente na terceirização. O desenvolvimento do *site* e a operação do *Data Center* foram totalmente terceirizados para prestadores de serviços diferentes.

A quarta fase teve início no ano seguinte, quando foi terceirizada toda a operação do SAC e da área de cobrança. O modelo adotado foi baseado no modelo de Contratante Principal. Com esse novo modelo, a organização conseguiu capacitar-se melhor para os serviços prestados. Entretanto, a VAREJO teve dificuldades com o controle de despesas com os fornecedores, e criou uma gerência de *outsourcing* de TI voltada para a gestão e o relacionamento com fornecedores.

A partir de 2008, com mais experiência nos processos de governança de TI, a organização iniciou um grande plano para aumentar os serviços terceirizados de TI. Foi realizado, então, um grande esforço para identificar as atividades

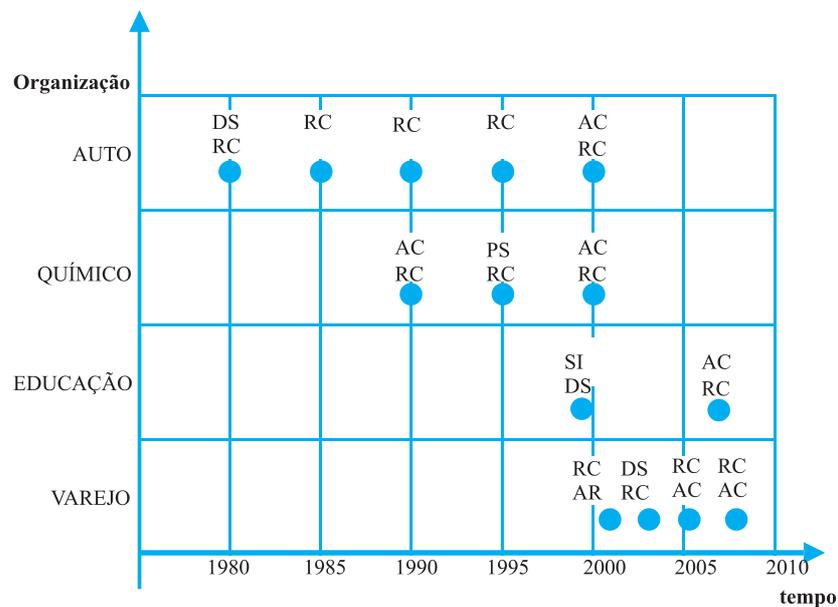
rotineiras e oportunidades para a redução de custos. O agravamento da crise econômica mundial colaborou para a aceleração do processo.

### 4.3. Razões para a Mudança no Modelo de Sourcing

As organizações analisadas promoveram 14 mudanças em seus modelos de *sourcing* ao longo

do período analisado. Essas mudanças foram motivadas por seis razões diferentes: Acesso ao Conhecimento e à Tecnologia (AC); Redução de Custo (RC); Disponibilidade de Serviço (DS); Prestação de Serviço (PS); Segurança da Informação (SI); e Atividades Rotineiras (AR). A Figura 2 apresenta a época em que foram feitas as mudanças e suas respectivas razões.

Figura 2: Razões para a mudança nos modelos de *sourcing*



Fonte: Os autores.

#### 4.3.1. Razões identificadas na AUTO

A AUTO passou por cinco mudanças no seu modelo de *sourcing*, ao longo do período analisado, motivadas por três principais razões (AC, DS e RC).

a) Primeira mudança. A organização buscou o *outsourcing* principalmente para obter maior disponibilidade dos serviços de TI, em especial os serviços de importância operacional, na época ameaçados pelo ambiente instável vivido no setor automobilístico. A redução de custo também representou uma das razões para o *outsourcing*, pois na época essa preocupação permeava toda a organização em razão da recessão econômica que afetava o setor;

b) Segunda mudança. A AUTO ampliou os serviços terceirizados, buscando a redução de custo por meio de ganhos de escala;

c) Terceira mudança. A AUTO aumentou a autonomia do *Data Center* e passou a oferecer serviços no mercado. Deixou de ser um centro de custo e passou a ser um centro de lucro. Novamente, a redução de custo foi a principal razão para a mudança;

d) Quarta mudança. A unificação mundial de todas as organizações prestadoras de serviço de TI trouxe maior escala e padronização, que propiciaram a obtenção de custos menores;

e) Quinta mudança. Optou-se por um *insourcing* de determinadas atividades de TI. O objetivo era trazer de volta para a AUTO a gestão dos serviços de TI, reconhecidos como estratégicos para a organização. Passou-se a ter mais de um fornecedor, para acesso a conhecimento e tecnologias que aumentassem a vantagem competitiva da organização. A redução de custo também foi um objetivo definido no processo de

mudança.

#### 4.3.2. Razões identificadas na QUÍMICO

A QUÍMICO iniciou o primeiro processo de mudança em seu modelo de *sourcing* dez anos depois da AUTO. Ao todo, foram três processos de mudança, motivados por três principais razões (AC, PS e RC).

a) Primeira mudança. A organização buscou o *outsourcing* para obter acesso a serviços mais especializados, mas a redução de custo também representou uma das razões para o *outsourcing*, pois na época a organização passou a ter uma nova administração, indicada pelo grupo acionário que adquiriu o controle da organização.

b) Segunda mudança. Havia necessidade de maior eficácia e flexibilidade dos sistemas de informação. Até aquela época, a equipe interna de TI não tinha atingido os resultados desejados, o que motivou a alta administração a adotar um modelo com serviços mais terceirizados.

c) Terceira mudança. Assim como no caso da AUTO, optou-se por um *insourcing* de determinadas atividades de TI. O objetivo era trazer de volta para a QUÍMICO atividades reconhecidas como importantes para a organização, cuja gestão terceirizada trazia mais custos do que benefícios. Entretanto, um conjunto relevante de atividades foi mantido terceirizado, com mais de um fornecedor, para a obtenção de melhores capacitações oferecidas pelo mercado.

#### 4.3.3. Razões identificadas na EDUCAÇÃO

Durante o longo período de análise desta pesquisa, a EDUCAÇÃO passou por apenas duas mudanças no seu modelo de *sourcing*, motivadas por quatro razões principais (AC, DS, RC e SI).

a) Primeira mudança. A EDUCAÇÃO buscou o *outsourcing* de determinadas atividades, com o objetivo de obter maior segurança da informação e disponibilidade dos serviços de TI. Nessa ocasião, a redução de custo não representava uma das razões para a terceirização;

b) Segunda mudança. Os serviços terceirizados foram ampliados, como forma de obter redução de custo, mas manteve-se a qualidade dos serviços prestados. Por outro lado, determinadas atividades de TI, reconhecidas como estratégicas para a organização, foram mantidas internamente.

Adicionalmente, passou-se a ter mais de um fornecedor, para ter acesso a conhecimento e tecnologias que aumentassem a vantagem competitiva da organização.

#### 4.3.4. Razões identificadas na VAREJO

A VAREJO é a organização mais conservadora dentre as analisadas. Foi a última a promover mudanças em seu modelo de *sourcing*, porém estas foram feitas em um período curto de tempo. Ao todo, foram quatro processos de mudança, motivados por quatro razões principais (AC, AR, DS e RC).

a) Primeira mudança. O objetivo da terceirização desses serviços era reduzir custo, liberando os funcionários de atividades rotineiras para focarem seus esforços em atividades de maior importância para o negócio;

b) Segunda mudança. Os bons resultados do modelo anterior motivaram a continuidade do processo de *outsourcing*. Mais ainda, a organização passou por uma grande expansão em sua rede de telecomunicação, e houve a necessidade de criar um ambiente de alta disponibilidade. Foi contratada uma empresa para fornecer serviços de *Data Center*. A disponibilidade dos serviços de TI foi o principal fator motivador da ampliação do *outsourcing*, além da redução de custo;

c) Terceira mudança. Mais uma vez, a organização decidiu ampliar os serviços terceirizados, em razão dos bons resultados obtidos com o *outsourcing*. Isso ocorreu com os serviços de SAC (atendimento a cliente) e cobrança, que aumentaram significativamente, em virtude de uma grande expansão da VAREJO. As principais razões foram a redução de custo e o acesso a mais capacidade;

d) Quarta mudança. A organização passou a atribuir maior importância a questões relacionadas à governança de TI. Esse novo enfoque propiciou uma reavaliação dos serviços terceirizados, para um novo equilíbrio no modelo de *sourcing*, que permitiu uma redução de custo e o acesso às melhores capacitações oferecidas pelo mercado.

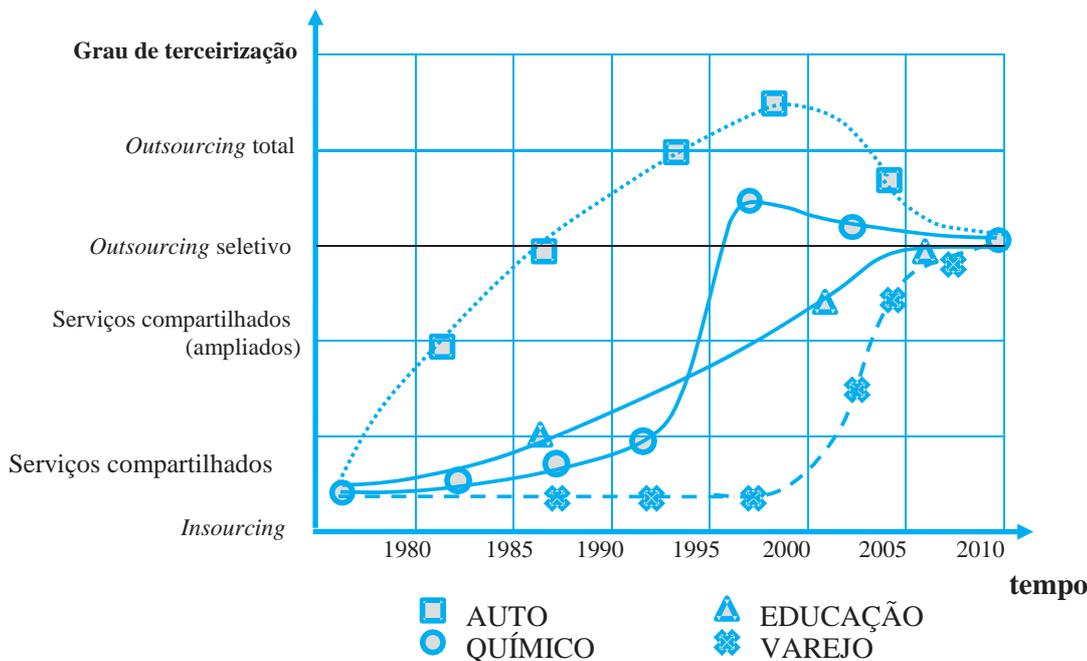
#### 4.4. Evolução do Sourcing

As organizações analisadas promoveram mudanças em seus modelos de *sourcing* que, apesar de terem razões semelhantes, foram

implantadas com velocidade e intensidade diferentes. A Figura 3 apresenta a evolução do grau de terceirização das organizações ao longo do período analisado, com base nos modelos de

*sourcing* adotados. Observando-se a evolução do *sourcing*, podem-se destacar três pontos relevantes.

Figura 3: Evolução do grau de terceirização



Fonte: Os autores.

#### 4.4.1. Convergência para o *Outsourcing* Seletivo

Todas as organizações iniciaram o período de análise do *sourcing* adotando um modelo de *insourcing*. Essa constatação vai ao encontro da realidade da maioria das organizações na década de 80. Na época, o *outsourcing* não era um modelo de gestão amplamente utilizado pelas organizações no mundo e no Brasil. Isso passou a mudar com o efeito Kodak (LOH; VENKATRAMAN, 1992). Adicionalmente, o Brasil vivia um período de reserva de mercado na área de informática, que imprimia pouco dinamismo ao mercado de TI (CASA CIVIL, 1984). Nesse cenário, é interessante observar que a AUTO foi uma das organizações pioneiras na adoção de modelos alternativos de *sourcing*.

A adoção crescente da terceirização pelas

organizações a partir da década de 90 pode ser constatada nas organizações analisadas. Todas elas, com exceção da VAREJO, tiveram iniciativas significativas de *outsourcing*, ocasionando mudanças nos seus respectivos modelos de *sourcing*. Pôde-se observar que, a partir da década de 2000, as organizações mais terceirizadas, como a AUTO e a QUÍMICO, reduziram seu grau de terceirização. De forma contrária, as organizações menos terceirizadas, como a EDUCAÇÃO e a VAREJO, aumentaram seu grau de terceirização. Entretanto, todas convergiram para um modelo de *sourcing* que promovia um maior equilíbrio entre atividades realizadas internamente e externamente. A preocupação de todas elas em manter fornecedores que agregassem maior valor à organização, por meio de melhores capacitações, e a preocupação constante com a redução de custo

levou-as a adotar um modelo de *outsourcing* seletivo.

#### 4.4.2. Estratégia de Sourcing

De um modo geral, as organizações analisadas aumentaram seus serviços terceirizados ao longo do tempo, refletindo uma tendência mundial. Entretanto, a Figura 3 mostra que algumas adotaram modelos de *sourcing* diferentes de outras. É possível identificar três estratégias de *sourcing*. A primeira é uma estratégia arrojada de terceirização de serviços de TI, cuja adoção e ampliação foram realizadas em um ritmo acelerado. Essa foi a estratégia adotada pela AUTO.

A segunda estratégia mostrou-se menos arrojada e foi adotada pela QUÍMICO e pela EDUCAÇÃO. Essas organizações só começaram a ampliar seus serviços terceirizados a partir da década de 90, quando a tendência de adoção da terceirização já era uma realidade em muitas organizações.

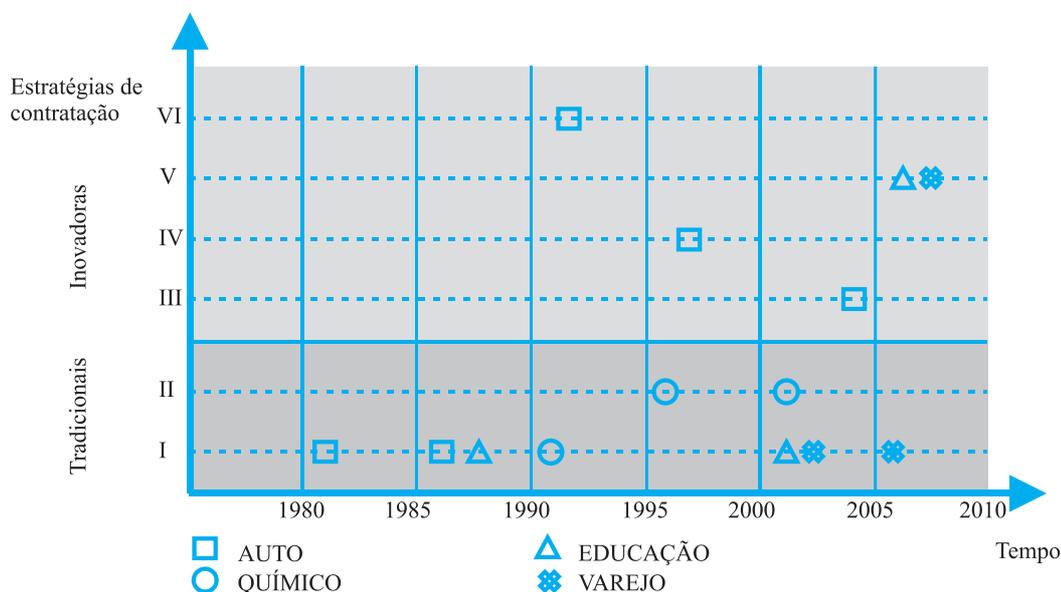
A terceira estratégia é a mais conservadora e foi adotada pela VAREJO. A adoção de serviços

terceirizados tornou-se significativa somente na década de 2000.

#### 4.4.3. Estratégia de Contratação

Em relação às estratégias de contratação, foram identificados dois padrões diferentes, como ilustra a Figura 4. No primeiro padrão, as estratégias de contratação adotadas foram tradicionais e inovadoras. Foi o que ocorreu com a AUTO. No começo da adoção do *outsourcing*, na década de 80, as estratégias de contratação eram tradicionais; a partir da década de 90 começaram a ser mais inovadoras, ou seja, baseadas no compartilhamento de riscos e recompensas e no valor agregado ao negócio. No segundo padrão, as estratégias de contratação foram, na sua maioria, tradicionais. Com exceção da AUTO, todas as demais tiveram esse padrão, ou seja, basearam suas estratégias de contratação em preço fixo ou na terceirização de um conjunto básico de serviços por um longo período. A partir de 2005, porém, a EDUCAÇÃO e a VAREJO também passaram a adotar estratégias de contratação inovadoras.

Figura 4: Estratégias de contratação das organizações estudadas



Legenda:

I - Preço fixo	IV - Valor agregado
II - Conjunto básico de serviços no longo prazo	V - Multifornecimento
III - Iniciar relações de longo prazo com contratos de curto prazo	VI - Empresa independente

Fonte: Os autores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi descrever a evolução do *sourcing* de serviços de TI. Esse objetivo foi atingido por meio de uma pesquisa qualitativa e exploratória, com a estratégia de estudo de múltiplos casos aplicada a quatro organizações brasileiras de grande porte. Cabe destacar que a pesquisa capturou o passado e a evolução dos modelos de *sourcing* adotados pelas organizações estudadas, e, apesar de ter seguido com rigor o procedimento metodológico, apresenta limitações. Dentre estas, destacam-se a impossibilidade de efetuar generalizações científicas e a falta de outras fontes de informação que pudessem reduzir o viés dos pesquisadores e aumentar o rigor metodológico (YIN, 2005).

Esta pesquisa contribuiu para a compreensão do fenômeno da terceirização no Brasil ao abordar a evolução dos modelos de *sourcing* de TI, tema pouco abordado pela literatura brasileira. As contribuições desta pesquisa estão resumidas e apresentadas em quatro tópicos, em função das perguntas de pesquisa:

a) Razões para a mudança no modelo de *sourcing*. A mudança no modelo de *sourcing* ao longo do período analisado foi motivada por seis razões diferentes: Acesso ao Conhecimento e à Tecnologia (AC); Redução de Custo (RC); Disponibilidade de Serviço (DS); Prestação de Serviço (PS); Segurança da Informação (SI); e Atividades Rotineiras (AR). As preocupações com a redução de custo foram sempre uma constante nas organizações estudadas, confirmando o resultado de outras pesquisas (CORBETT, 2004; VIDAL, 1997; WANG, 1995). Entretanto, a busca por acesso ao conhecimento e à tecnologia e a disponibilidade de serviços também foram razões importantes para a adoção dos modelos de *sourcing*. Essa constatação vai ao encontro de resultados obtidos em outras pesquisas (KLEPPER; JONES, 1998; PRADO; TAKAOKA, 2007);

b) Evolução dos modelos de *sourcing*. A evolução do *sourcing* de serviços de TI mostrou características semelhantes. Todas as organizações originalmente apresentavam modelos baseados no *insourcing* e recentemente convergiram para o *outsourcing* seletivo. Uma delas, a AUTO, chegou a adotar um modelo de *outsourcing* total, mas também convergiu para o

*outsourcing* seletivo. A opção pelo *outsourcing* seletivo vai ao encontro dos resultados obtidos por Lacity e Willcocks (2001). Para esses autores, este modelo tem sido o mais adotado pelas organizações;

c) Estratégias para a evolução do *sourcing*. As organizações estudadas adotaram estratégias diferentes na evolução de seus modelos de *sourcing*, e foi possível observar uma associação entre o ambiente externo das organizações e a adoção de estratégias diferenciadas. O ambiente externo mais competitivo da AUTO e da VAREJO levou a primeira a ser inovadora e a segunda a ser conservadora; o ambiente menos competitivo da QUÍMICO e da EDUCAÇÃO levou-as a serem seguidoras de tendência, em relação a modelos de *sourcing*, e a comportar-se como a maioria das organizações;

d) Estratégias de contratação. Foram identificados dois padrões de contratação de serviços de TI. O primeiro padrão, adotado pela AUTO, incluiu a adoção de estratégias de contratação tradicionais e inovadoras. Entretanto, as demais organizações adotaram um segundo padrão, no qual as estratégias de contratação foram majoritariamente tradicionais. Mais uma vez, a AUTO mostrou ser a organização mais inovadora no *sourcing* de serviços de TI. As estratégias de contratação baseadas na busca de maior valor agregado e na criação de uma empresa independente foram adotadas somente por ela.

As evidências encontradas nesta pesquisa ajudam a formular novos problemas de pesquisa. Como consequência disso, pretende-se analisar, em futuras pesquisas, como o ambiente competitivo no qual as organizações atuam afeta a predisposição delas de adotar novos modelos de *sourcing* e estratégias inovadoras de contratação. Pesquisas mediante *surveys* (enquetes) podem contribuir para o conhecimento dessa realidade.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUSI, M.; MCIVOR, R. Setting the outsourcing research agenda: the top-10 most urgent outsourcing areas. *Strategic Outsourcing: an International Journal*, Bingley, v. 1, n. 3, p. 185-197, 2008.

CASA CIVIL. Lei nº 7.232, de 29 de outubro de

1984. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L7232.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7232.htm)>. Acesso em: 2 jun. 2009.
- COHEN, L.; YOUNG, A. *Multisourcing: moving beyond outsourcing to achieve growth and agility*. Harvard Business School Press, 2006.
- CORBETT, M. F. *The outsourcing revolution: why it makes sense and how to do it right*. EUA: Dearborn Trade Publishing, 2004.
- EISENHARDT K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- GOLES, T.; CHIN, W. W. Information Systems Outsourcing Relationship Factors: Detailed Conceptualization and Initial Evidence. *Data Base for Advances in Information Systems*, v. 36, n. 4, p. 47-67, Fall 2005. <<http://dx.doi.org/10.1145/1104004.1104009>>.
- KLEPPER, R.; JONES, W. O. *Outsourcing information technology, systems & services*. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P. *Global information technology outsourcing*. England: John Wiley & Sons, 2001.
- LOH, L.; VENKATRAMAN, N. Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect. *Information Systems Research*, v. 3, n. 4, p. 334-358, Dec. 1992. <<http://dx.doi.org/10.1287/isre.3.4.334>>.
- PRADO, E. P. V.; 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*, v. 6, n. 3, p. 129-147, set./dez. 2002.
- PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. Terceirização de Serviço de TIC: uma Avaliação sob a Ótica do Fornecedor In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 1., 2007, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2007.
- PRESCOTT, R. *Especial outsourcing: as respostas do Gartner*. São Paulo, 30 set. 2008. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=51747>>. Acesso em: 30 maio 2009.
- RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WARDELEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. *Pesquisa Social - Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1987.
- SOARES, P. F. *Abordagens e métodos para a escolha de soluções de provimento de serviços de TI: análise e comparações*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – COPPE, UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.
- SPARROW, E. *Successful IT outsourcing: from choosing a provider to managing the Project*. Londres: Springer-Verlag, 2003.
- VIDAL, A. G. *Terceirização: a arma empresarial*. São Paulo: Érica, 1997.
- WANG, C. B. *O novo papel do executivo de informática*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- WILLCOCKS, L. P.; FITZGERALD, G.; FEENY, D. Outsourcing IT: The strategic implications. *Long Range Planning*, v. 28, n. 5, p. 59-70, May 1995. <[http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)00038-K](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(95)00038-K)>.
- WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies*. New York: The Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, v. 22, n. 2, p. 233-261, Oct. 1979. <<http://dx.doi.org/10.1086/466942>>.
- WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press, 1985.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

