

GERENCIANDO SERVIÇOS TERCEIRIZADOS DE TI COM BASE NAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS E PROPOSIÇÃO DE UM MODELO AVALIATIVO.

RESUMO

Esse artigo tem como objetivo discutir os aspectos que envolvem a contratação e gestão de serviços terceirizados (*outsourcing*) de TI. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória, baseada em estudos de múltiplos casos, contemplando empresas brasileiras. A análise dos dados apontou que as empresas não estão suficientemente habilitadas para construir relacionamentos consistentes e duradouros com fornecedores de serviços terceirizados, embora tenham ciência que a opção pelo *outsourcing* não se resume à seleção e contratação de um fornecedor, mas envolve também uma decisão que exige permanente vigilância e adequação à estrutura organizacional e à forma como a TI remanescente deve operar. Propõe-se, como contribuição decorrente da análise e dos resultados obtidos, um modelo de gestão de serviços terceirizados baseado em práticas de gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: *Outsourcing* de TI; Estratégia de TI; Gerenciamento de Projeto em TI; Gestão de TI.

MANAGING OUTSOURCED IT SERVICES BASED ON PROJECT MANAGEMENT PRACTICES: MULTIPLE CASES STUDY AND AN EVALUATION MODEL PROPOSAL.

ABSTRACT

This article aims to discuss the matters involving the contracting and management of outsourced IT services. To meet the stated aim, a qualitative and exploratory research, based on multiple case studies, covering Brazilian companies, was performed. The data analysis has indicated that companies are not sufficiently empowered for building consistent and strong relationships with third party service providers, although these companies are aware the choice of outsourcing is not just about selecting and contracting a vendor, but it also involves a decision which requires monitoring and adaptation to the organizational structure and how the remaining IT should operate. As a contribution arising from the analysis and obtained results, it is proposed an evaluation model for ICT outsourced services based on project management best practices.

Keywords: IT Outsourcing; IT Strategy; IT Project Management; IT Management.

Rubens Carlos de Jesus Filho¹
César Augusto Biancolino²
Marcos Cesar Weiss³

¹Mestre pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho - PMPA-GP/UNINOVE. Professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM. Brasil. E-mail: rubens.jesus@gmail.com

²Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo - PPGCC / FEA / USP. Professor do Departamento de Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo - EAC / FEA / USP. Brasil. E-mail: biancolino@gmail.com

³Doutorando em Administração pela Fundação Educacional Inaciana Padre Sabóia de Medeiros - FEI. Brasil. E-mail: mw@marcosweiss.com.br

1 INTRODUÇÃO

Com a rápida evolução das tecnologias da informação (TI), os profissionais desse segmento são levados a se especializarem em uma única ou poucas tecnologias. Em muitas situações esse é um dos motivos da inviabilidade de se manter um departamento de TI com pessoal próprio: o custo e o tempo de manutenção podem comprometer o funcionamento do negócio ou, como afirmam Oliveira e Mangolini (2010, p.7) “elevam as chances de insucesso dos projetos, devido aos riscos”. Observa-se também que uma parcela significativa dos problemas relacionados à gestão dos projetos está relacionada ao nível de qualificação dos profissionais que atuam na área de TI, resultando em atrasos, falta de controle e outras falhas que comprometem o sucesso esperado.

A transferência de papéis e responsabilidades para um fornecedor de serviços não deve visar única e exclusivamente à redução de custos, mas agregar valor aos serviços e produtos, por meio do alinhamento às estratégias dos negócios da organização. Sobre isto, Guedes e Guadagnin (2003) lembram que muitas vezes há dificuldades em acompanhar o desempenho da equipe responsável pelo projeto, tanto pelo tomador quanto pelo prestador do serviço, causando imprevistos que serão percebidos tardiamente.

Após décadas de terceirizações de serviços de TI, observa-se que os objetivos almejados, por tomadores e fornecedores desses serviços, não foram alcançados plenamente. Muitas empresas ainda sofrem com o gerenciamento dos serviços terceirizados ou com a não realização das expectativas de ganhos em termos de desempenho e custos. Para além desses aspectos, se deparam invariavelmente com conflitos entre seus interesses e os interesses dos fornecedores, sobreposição de atividades, rejeição ao compartilhamento de riscos ou, em muitas situações, insegurança para a transferência efetiva das responsabilidades para as quais o fornecedor de serviços foi contratado.

Pesquisa realizada pela consultoria holandesa Quint Wellington Redwood⁴ (Quint, 2006) mostra que, das organizações pesquisadas, 59% delas conseguiram maior enfoque na qualidade dos serviços, 43% conseguiram aumentar a sua capacidade inovadora e em 53% dos casos as organizações não conseguiram atingir a redução de custo esperada.

Por essas razões, o *International Association of Outsourcing Professionals* (IAOP) sugere que:

⁴ Quint Wellington Redwood é uma consultoria independente especializada na organização de gerenciamento de TI, sediada em Amsterdam, Holanda.

As organizações avaliem seus departamentos de TI pelo valor que estão agregando ao negócio, refletindo também em suas expectativas sobre os projetos dos fornecedores de *outsourcing*, considerando que os prestadores deste modelo de serviço terão que investir mais na interação com os clientes, no conhecimento das indústrias, em investigação, desenvolvimento e na criação e proteção da propriedade intelectual de seus clientes. (IAOP, 2008)

A rápida e altamente complexa transformação da economia global exige que as organizações procurem fora de seus muros por soluções e projetos para atender suas necessidades empresariais. A evolução dos mercados e das práticas de negócios sinaliza que nenhuma organização pode sobreviver dependendo exclusivamente de seus próprios recursos internos. Nesta perspectiva, Hefley e Loesche (2009) postulam que “as organizações devem trabalhar através de suas fronteiras e em colaboração para a apresentação de novas soluções inovadoras”.

Colocadas essas reflexões preliminares, interpõe-se a seguinte questão: como as práticas de gerenciamento de projetos podem auxiliar na melhoria dos resultados trazidos pela terceirização de serviços de TI?

Este artigo tem como objetivo discutir os aspectos que envolvem a gestão de serviços terceirizados (*outsourcing*) de TI, tendo como polos teóricos a gestão de projetos, a gestão estratégica de TI e o *outsourcing* de TI. Para atender a esse objetivo, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa, exploratória, baseada em técnica de estudo de casos múltiplos, realizada em empresas brasileiras.

Trata-se de tema de importância tanto para as organizações da iniciativa privada quanto do setor governamental, visto que a opção por terceirização de serviços de TI é uma prerrogativa de todos os setores da economia e tem sido extensivamente utilizada por eles. De igual forma, o meio acadêmico tem se debruçado sobre o tema, conhecendo, avaliando, comunicando e propondo novas proposições e modelos para o melhor interesse das organizações. Assim, pretende-se contribuir com a arena de debates acerca das formas como o fornecimento de serviços de TI pode ser realizado em benefício das empresas e da sociedade como um todo.

Nesta perspectiva, estruturou-se este trabalho em seis seções. Além desta seção introdutória, na segunda seção é apresentada a revisão da literatura, explorando-se as motivações, conceitos e as principais contribuições e

proposições de estudiosos do tema. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados. Na quarta seção, são apresentadas as análises e resultados da pesquisa. A quinta seção é dedicada à apresentação do modelo proposto para o gerenciamento de serviços terceirizados de TI. Finalmente, na sexta seção são apresentadas as considerações finais e conclusões.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Ao longo dos anos têm sido notadas mudanças consistentes no mundo das tecnologias da informação (TI) e com novos desafios sendo avistados para esta área. Albertin e Sanches (2008), Ikenaga (2008), Prado (2005), Aubert et al. (2003) e Barthélemy (2003) observam a necessidade de dirigir todas as atividades da área de TI com orientação para o negócio, centradas no conhecimento, no intenso fluxo de informações e com pessoas treinadas participando de decisões, invadindo todo o processo produtivo, incluindo distribuição, transporte, comunicação, comércio e finanças.

Assim como crescem as expectativas quanto ao papel da TI, crescem também os questionamentos quanto à sua importância no cenário empresarial, governamental e acadêmico. Henderson e Venkatraman (1993) chegam a afirmar que “não há evidências de ganhos significativos de produtividade devido à utilização de TI, considerando-se o agregado global da economia”. Esta falta de evidências faz com que alguns considerem o papel da TI como o paradoxo da produtividade da TI ou o paradoxo dos computadores, como postulam Willcocks e Lester (1997), Brynjolfsson (1993) e Strassman (1990).

Segundo a teoria de Hinssen (2010, p. 47), “na última década, o alinhamento entre a TI e os negócios tem sido um desastre para os departamentos de TI”. Em contraposição a essa argumentação, Porter (2001), Evans e Wurster (1999) e Frontini (1999) lembram que, enquanto surgem dúvidas quanto aos resultados oriundos dos investimentos em TI, ocorre uma sedução com as aplicações de TI que viabilizam ferramentas como o e-commerce e o e-business, para mencionar apenas alguns alavancadores de negócios.

De fato, como afirmado por Henderson e Venkatraman (1993), “a falta de coordenação e de alinhamento entre as estratégias de negócio e as de TI pode ser a responsável pela falta de habilidade das empresas em obter retornos consideráveis dos investimentos em TI”. Tal afirmação sugere que, para que ocorra o ajuste ideal entre as estratégias de negócio e as de TI, contemplando todas as

estruturas internas da organização, é necessário levar em conta qual o posicionamento e a atuação desta organização no mercado, porque este é um processo ativo e que passa por mudanças constantes ao longo do tempo, não sendo simples de ser obtido. Deste modo, a literatura propõe que a almejada vantagem competitiva só pode ser obtida se a organização tiver capacidade em explorar a TI continuamente.

O bom aproveitamento das facilidades trazidas pela TI depende de um processo periódico e estruturado de planejamento da informação. É fundamental, portanto, que os gestores em todos os níveis se preocupem em adquirir visão estratégica sobre como os sistemas de informação devem ser implementados, de forma a atender as necessidades da organização. Mais do que isto, que estejam atentos à dinâmica dos negócios e dos avanços tecnológicos, propondo e promovendo as mudanças necessárias para a manutenção da continuidade das operações e da competitividade do negócio.

A combinação do conhecimento sobre quais projetos o departamento de TI deve realizar com uma postura proativa no gerenciamento destes projetos transforma o dilema em um desafio para os gerentes de TI, particularmente quando se toma a decisão de contar com uma empresa externa para a sua execução. Neste sentido, as organizações devem estar aparelhadas com práticas que sejam efetivas para o gerenciamento de seus projetos, sejam eles executados internamente ou externamente, com o auxílio de empresas especializadas contratadas para tal intento. Em outras palavras, seja para a contratante ou para a contratada, é imprescindível haver um modelo de gestão de projetos que sirva de protocolo de comunicação entre as partes, de forma a permitir que o conjunto dos riscos associados a este tipo especial de contratação esteja corretamente mapeado para poder ser bem gerenciado, trazendo benefícios para todos os envolvidos.

Prado (2000) afirma que “a boa prática de gerenciamento de projetos apresenta resultados significativos para a sobrevivência e progresso das organizações”. As empresas devem perseguir a constante melhoria no gerenciamento de seus projetos, auferindo vantagens competitivas, garantindo estabilidade e permanência no mercado, além de minimizar riscos e proteger os interesses dos *stakeholders*⁵.

⁵ *Stakeholder* é um termo usado em diversas áreas como gestão de projetos, administração e arquitetura de software referente às partes interessadas que compreende todos os envolvidos em um processo, que pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização).

No cenário de pressões por custos, flexibilidade, agilidade, inovação e foco no core business, o *outsourcing* tem se apresentado como uma opção razoável aos gerentes TI. Além disto, apresenta-se como forma de atender mais efetivamente aos cada vez mais curtos ciclos de vida das aplicações, combinados com as características de oferta-demanda de profissionais especializados no mercado de trabalho. Essas constatações sugerem que, mais cedo ou mais tarde, os gerentes de TI se depararão com a escolha entre continuar realizando seus projetos internamente ou terceirizá-los a uma empresa especializada. Se, em outros tempos, o *outsourcing* de TI era visto somente como uma ferramenta para a redução de custos, melhoria de desempenho e foco em suas competências essenciais, essa visão sofreu mudanças, abrindo novas fronteiras e possibilidades às práticas do *outsourcing* de TI. Isso não quer dizer que estes fatores tenham deixado de ser importantes nos processos de *outsourcing* de TI, mas que eles não são mais únicos, pois sua natureza evoluiu (Albertin & Sanches, 2008; Ikenaga, 2008; Prado, 2005; Aubert et al., 2003; Barthélemy, 2003).

O crescimento do *outsourcing* de projetos especializado em TI tem sido notável, como têm mostrado pesquisas realizadas por renomados institutos de pesquisa como Gartner Group, IDC e Forrester Research. A evolução da internet e a infraestrutura global de telecomunicações permite que as empresas tomadoras de serviços escolham prestadores de serviços localizados em qualquer parte do mundo. Simultaneamente, as pressões competitivas têm levado as organizações a encontrar a forma mais eficaz de gerenciar seus custos para obter os projetos especializados de TI que necessitam, mantendo ou melhorando sua qualidade de serviço.

Estudo realizado em 2006 pela AMR Research (Boston, Massachusetts, EUA), mostra que “50% das empresas de TI previram terceirizar uma parte de seu negócio em 2006, ante 20% em 2003” (Gardner, 2003). Em outro estudo realizado pela consultoria Accenture e pela Economist Intelligence Unit, em 2003, mostrou que “aproximadamente 30% das empresas terceirizavam funções financeiras e contábeis, com dois terços delas caracterizando a solução como bem-sucedida ou muito bem-sucedida” (Business Wire, 2003). Nessa direção, Chabrow (2003) mostrou na época que os gastos dos governos estadual e municipal norte-americanos, sobre *outsourcing* de TI, foram projetados para atingir US\$ 23 bilhões até o ano fiscal de 2008, mais do que duplicando o montante de 2003.

Segundo Rigby e Bilodeau (2007), “*offshoring*⁶, *outsourcing*, e centros de serviços compartilhados foram identificados como três das vinte e cinco ferramentas de gerenciamento mais populares, com o *outsourcing* sendo uma das dez mais utilizadas”.

Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2009) mostraram que mais de 200 empresas, das 2000 da Forbes e 50% da Fortune Global 500, vinham se utilizando de *offshore* de TI e de atividades de processos de negócios, por meio de centros de serviços compartilhados, gerando anualmente cerca de US\$ 9 bilhões em negócios. Os mesmos autores apontaram que o mercado de *outsourcing offshore* global para serviços de TI e de negócios ultrapassou US\$ 55 bilhões em 2008 e algumas previsões levavam a uma taxa de crescimento anual de 20% até 2013 (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009).

As dimensões de geração de receitas nesta modalidade de prestação de serviços, a despeito das flutuações no cenário econômico, projetadas pelo instituto de pesquisa Gartner Group indicava que “haveria crescimento contínuo do mercado mundial de *outsourcing* de serviços para mais de US\$ 500 bilhões até 2013” (Harris et al., 2009, p. 67), como demonstrado na Figura 1, classificando tais serviços em *Information Technology Outsourcing* (ITO) e *Business Process Outsourcing* (BPO).

⁶ *Offshoring* é um termo que utilizado em conjunto com *outsourcing*, significa a terceirização de serviços realizada em outros países (Friedman, 2007: 135-136).

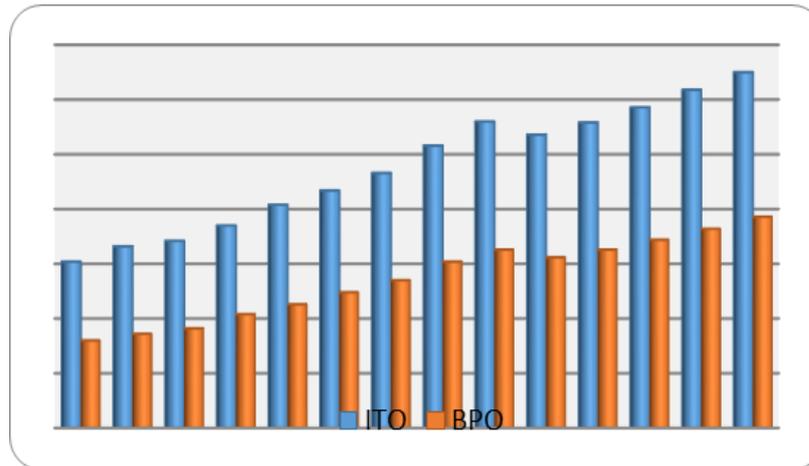


Figura 1 - Crescimento previsto do mercado de *outsourcing* até 2013.
Fonte: Adaptado HARRIS et al., 2009.

Considerando o mercado doméstico, a Applied Scientific Methods (ASM) mostra a composição do cenário brasileiro para segmentos

do *outsourcing* em 2008, como ilustrado na Figura 2.

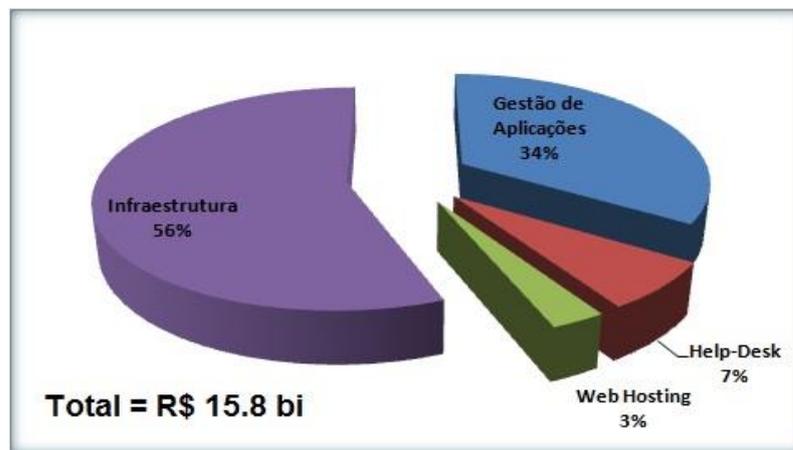


Figura 2 – Mercado brasileiro anual de *outsourcing* de TI por tipo de serviço
Fonte: Adaptado de ASM (2009)

As projeções de crescimento de geração de receitas, considerado o crescimento no biênio 2008-

2009, segundo a ASM são apresentadas na Figura 3.

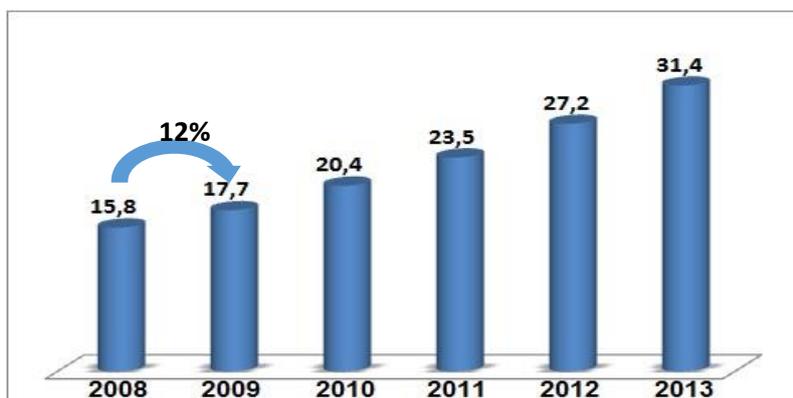


Figura 3 – Mercado Brasileiro de *Outsourcing* de TI (em Bilhões de R\$)⁷
Fonte: Adaptado de ASM (2009)

Ainda segundo a ASM, os tipos de serviços contratados variam em adoção segundo o tamanho das empresas contratantes, como se pode observar na Figura 4.

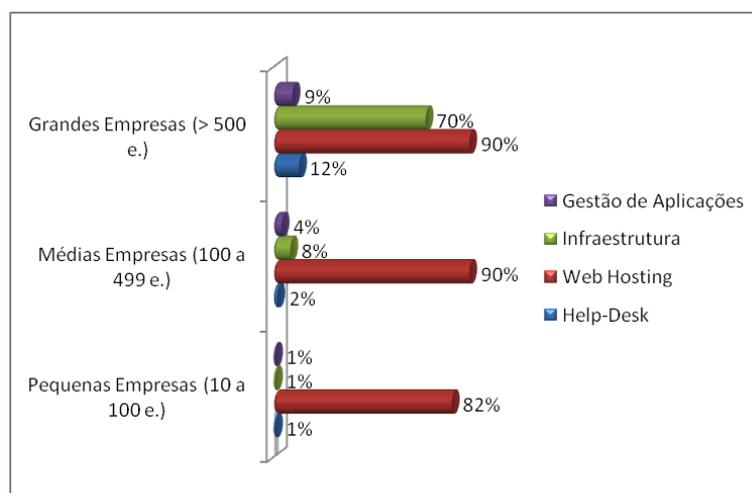


Figura 4 – Taxa de Penetração dos projetos de *outsourcing* por porte de empresa em 2008
Fonte: Adaptado de ASM (2009)

⁷ Valores anuais de mercado consideram o *outsourcing* de Gestão de Aplicações, Infraestrutura, Web Hosting e serviços de Help-desk

O panorama do mercado doméstico de *outsourcing* de TI que mostra as necessidades e objetivos dos clientes e a rivalidade entre os

concorrentes do setor para atender e “ganhar” estes clientes é simbolizado pelo diagrama apresentado na Figura 5.

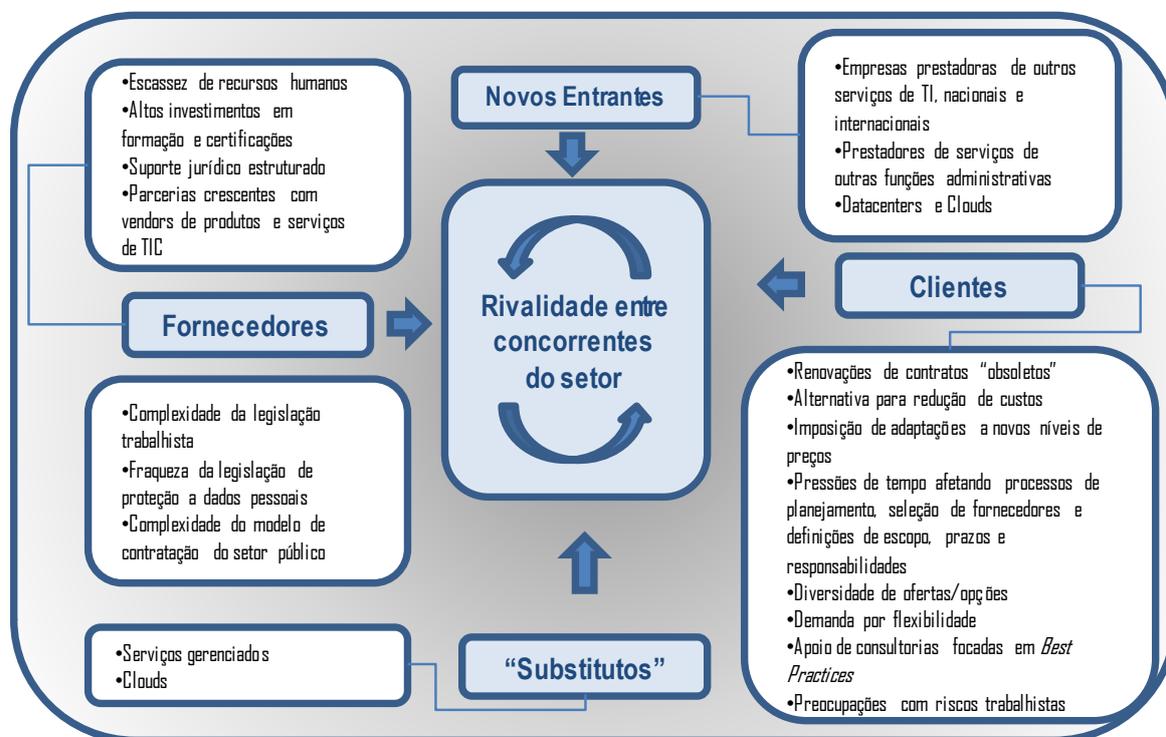


Figura 5 – Panorama e tendências do outsourcing de TI no Brasil
Fonte: Adaptado de ASM (2009)

Diante desses números, percebe-se a importância do gerenciamento de projetos na busca por assegurar o sucesso no alcance dos objetivos, por meio do processo de acompanhamento da execução de projetos quando a opção se dirige, particularmente, em direção ao *outsourcing*. Neste sentido, apesar de comprovada a crucial importância das práticas de gerenciamento de projetos, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), analisando 8.300 projetos de TI, internos e terceirizados, demonstra que:

- 31,1% continham falhas que impediam totalmente que os objetivos fossem alcançados;
- 52,7% estavam em processo de recuperação de falhas ocorridas recentemente, e possivelmente, seriam terminados fora do prazo e não teriam seus objetivos totalmente alcançados;
- 16,2 % foram terminados no prazo, dentro do custo planejado e alcançavam as suas especificações.

Embora do *outsourcing* geralmente apontar como benefícios o aumento do desempenho e custos mais reduzidos, ele também pode potencializar equívocos de papéis e responsabilidades, sujeitando as partes a conflitos e introduzindo riscos que podem trazer impactos adversos tanto para o tomador quanto para o fornecedor do serviço.

Entretanto, como se pode observar nos dados anteriormente apresentados, mais e mais empresas tornam-se usuárias de serviços terceirizados não como uma forma de realização de um trabalho pontual, mas como uma forma de fazer frente as necessidade de negócio.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como abordagem metodológica para este trabalho, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória. Como técnica para levar a termo a pesquisa adotou-se a técnica de estudo de múltiplos casos avaliativos, objetivando “gerar dados e informações obtidos de forma

cuidadosa, empírica e sistemática, com o objetivo de apreciar o mérito e julgar os resultados e a efetividade de um programa” (Godoy, 2010, p. 125). Neste sentido, o método de estudos de caso é indicado quando se procura responder a questões sobre “como” e “por que”, quando o evento estudado é contemporâneo ao pesquisador e quando o mesmo não possui nenhum poder de inferência sobre o objeto estudado. Yin (2005, p. 26) afirma que “nestes casos, as questões formuladas geralmente lidam com questões operacionais que necessitam ser acompanhadas ao longo do tempo, ao invés de uma análise pontual de eventos que podem ser analisados via quantificação de frequência ou de incidência”.

A despeito de críticas sobre esta técnica, Yin (2005) argumenta que o método de estudo de caso permanece válido por que: a) é útil para identificar características e ligações entre os fenômenos e nas construções teóricas (modelos). Estudos de casos múltiplos ou replicações de um único estudo de caso com outras amostras oferecem indicações do grau de generalização possível; b) busca compreender, na maior parte das vezes, um conjunto de decisões, porque foram tomadas, formas de implantação adotadas e quais os resultados alcançados, e; c) é possível verificar a sua validade e confiabilidade por meio de estudos estatísticos e experimentais que validarão ou não as conclusões alcançadas.

Embora o estudo de caso não obedeça a maior rigidez para sua delimitação, quatro fases devem ser consideradas para que os resultados esperados sejam produzidos: definição do objeto a ser estudado; coleta de dados; análise e interpretação dos dados; conclusões e comunicação dos resultados (Gil, 2010). Diferentemente de outras estratégias de pesquisa, para um estudo de caso não se desenvolveu um conjunto fixo de etapas para conduzi-lo. Não há uma sistematização de um projeto de pesquisa de um caso. Todavia é possível compor um plano de ação ou sequência lógica de procedimentos “a partir das questões orientadoras iniciais, passando pela coleta de evidências, compondo e analisando os resultados, validando-os, até se chegar às conclusões, condições para possíveis inferências e o relatório final” (Martins & Theóphilo, 2007: 64).

A escolha dos casos de um estudo de casos múltiplos deve seguir uma lógica semelhante à

seleção de diversas experiências em uma pesquisa experimental, onde cada uma delas procura comprovar ou negar determinado aspecto da teoria que está sendo testada. Para Yin (2005, p. 70), “a lógica da replicação, se aplicada a experimentos ou a estudos de caso, deve se diferenciar da lógica de amostragem comumente utilizada em levantamentos de dados”.

Desta forma, nesta pesquisa, foram selecionados cinco casos para serem estudados de forma cruzada de acordo com o método de estudo de casos múltiplos. A escolha das empresas considerou: (a) duas empresas compradoras de soluções de *outsourcing* de TI; (b) duas empresas fornecedoras e compradoras de soluções de *outsourcing* de TI; e (c) uma empresa fornecedora de soluções de *outsourcing* de TI.

Na fase inicial da pesquisa realizou-se o levantamento bibliográfico dos aspectos relevantes de cada um dos três polos que compõem o objeto de estudo. Foram relacionadas 67 inferências, sendo 31 da área de gestão de projetos, 17 da área de gestão estratégica de TI e 19 da área de *outsourcing* de TI, de forma a construir o delineamento teórico do modelo de gestão de projetos de TI orientado à estratégia de *outsourcing*.

As inferências foram validadas durante a execução de caso-piloto, realizado em uma empresa com perfil aderente aos critérios de seleção definidos para a unidade de análise, a saber: a) empresa fornecedora de soluções de TI baseada em gerenciamento de projetos, e; b) acesso à profissional disposto a colaborar com a pesquisa de campo que tivesse ampla vivência no uso de metodologias de gerenciamento de projetos. A necessidade de colher informações junto a este perfil profissional justifica-se na medida em que ele, primordialmente, pode associar o conceito de valor de uso de metodologias de gerenciamento de projetos a uma determinada competência organizacional.

Como decorrência do caso-piloto, as inferências resultaram em 15 pressupostos, associados aos polos teóricos adotados. Os pressupostos de pesquisa possuem seu substrato nos aspectos mais relevantes derivados da revisão bibliográfica, constituindo assim, um universo de análise estabelecido nos termos da delimitação da pesquisa. Os pressupostos, como apresentados no Quadro 1, direcionaram a pesquisa de campo.

POLO TEÓRICO	PRESSUPOSTO	
Gestão de Projetos	Pre01	A utilização das práticas de gestão de projetos permite que o <i>outsourcing</i> de projetos complexos de TI em ambiente dinâmico sejam bem planejados e geridos.
	Pre02	A gestão de projetos de TI aplicada à prática do <i>outsourcing</i> deve ter claramente descritas quais são as vantagens competitivas que se deseja alcançar.
	Pre03	Valor agregado, liderança situacional, controle de custos e de mudanças, fazem parte da decisão estratégica que um modelo de gestão de projetos de TI terceirizados deve atender.
	Pre04	Um gerenciamento de projetos de TI eficiente é influência do estilo de administração, responsabilidade e autoridade do gestor.
	Pre05	Para obter benefícios como resultado do gerenciamento de projetos, os gestores devem usar ferramentas, metodologias e técnicas específicas.
	Pre06	Um modelo de gerenciamento de projetos aderente ao <i>outsourcing</i> de TI que trate problemas como riscos, comunicação, RH, contratos, pode reduzir os esforços da gestão.
	Pre07	Um modelo de gestão de projetos aderente ao <i>outsourcing</i> de TI deve ter gestão compartilhada entre as partes, que possam ser medidos para alcançar bons resultados.
Gestão Estratégica de TI	Pre08	A utilização de ferramentas de gestão de projetos pode ajudar a TI a agregar valor aos serviços e produtos da empresa.
Outsourcing de TI	Pre09	Um modelo de gestão de projetos aderente ao <i>outsourcing</i> de TI deve tratar eficientemente os riscos entre conflitos de interesses das partes.
	Pre10	Um modelo de gestão de projetos que seja aderente ao <i>outsourcing</i> de TI deve garantir que a decisão sobre a estratégia de TI adotada protegerá os negócios da empresa, com benefícios e agregando valor.
	Pre11	A utilização de um modelo de gestão de projetos de TI, pode trazer aumento da qualidade e produtividade, consequentemente, reduzir custos.
	Pre12	A gestão de projetos de TI deve ser feita compartilhando riscos e benefícios, com acordos fortes mas flexíveis e total transparência na relação entre as partes.
	Pre13	A utilização de um modelo de gestão de projetos terceirizados de TI pode trazer maior resultado ao projeto estando focado em seu controle de prazos, custos e qualidade permitindo inovações em relação à concorrência.
	Pre14	Um modelo de gestão de projetos aderente ao <i>outsourcing</i> de TI deve proteger os interesses da contratante de maneira a garantir que no caso de uma rescisão de contrato, os riscos não tenham impactos consideráveis e que não exista dependência do fornecedor.
	Pre15	Um modelo de gestão de projetos deve colaborar para facilitar a avaliação da percepção sobre riscos relacionados ao projeto de TI a ser terceirizado, para que os aspectos pessoais não interfiram na decisão a ser tomada. Este modelo deve evitar que as decisões sejam centralizadas e que não sejam conflitantes entre si, buscando a melhor alternativa.

Quadro 1 – Pressupostos de pesquisa

Fonte: Elaboração primeiro autor.

Uma vez validadas as inferências e os pressupostos, passou-se à pesquisa de campo. Para tanto, utilizou-se como instrumento a entrevista presencial, cujo roteiro baseou-se em questionário estruturado com perguntas abertas. Como afirmam Martins e Theóphilo (2007):

Em pesquisas orientadas por um estudo de caso, a aplicação do questionário não é tão comum, visto que o trabalho de levantamento de dados e informações é realizado pelo próprio pesquisador, que, na maioria das vezes, opta por alternativas que possibilitem uma maior

interação com os sujeitos da pesquisa. Obviamente, dependendo da situação, e evidentemente dos propósitos do estudo, o questionário poderá ser um dos instrumentos de coleta de dados e evidências. (Martins & Theóphilo, 2007, p. 36)

Todas as entrevistas relacionadas ao estudo de casos múltiplos foram gravadas em meio digital, transcritas e complementadas por anotações realizadas manualmente pelo pesquisador, compondo o banco de dados sobre o qual procedeu-se ao agrupamento de acordo com os polos teóricos o que permitiu, posteriormente, sua análise. Nesta pesquisa, a técnica de análise utilizada foi a de síntese de casos cruzados. Segundo Yin (2005):

A técnica da síntese de casos cruzados se aplica especificamente à análise de casos múltiplos. [...] A técnica é especialmente importante se [...] o estudo de caso consistir em, pelo menos, dois casos. [...] Podem-se realizar sínteses de casos cruzados [...] se estudos de casos individuais foram feitos como parte pré-definida no mesmo estudo [...] a técnica trata cada estudo de caso individual como um estudo separado. (Yin, 2005, p. 163-164)

Com este embasamento, todos os pré-requisitos necessários para a utilização desta técnica de análise foram cumpridos, já que a pesquisa trata de estudos de casos múltiplos e cada estudo de caso foi conduzido de maneira independente dos demais, de forma homogênea e com base na abordagem da replicação teórica, onde se espera que surjam diferenças entre os resultados da análise dos casos, efetuado de modo cruzado.

Os resultados desta pesquisa são orientados e específicos ao gerenciamento dos projetos de TI aderentes ao *outsourcing* nas organizações. Devido às limitações inerentes ao método de estudo de casos, este trabalho não se propõe a realizar generalizações conclusivas sobre o assunto. Esta impossibilidade existe não só pelo fato de se trabalhar com uma amostra reduzida, mas também por não ser possível isolar o objeto estudado do meio onde ele opera. Assim, o principal objetivo foi explorar os casos pesquisados e verificar de que forma permitem responder à questão de pesquisa, procurando manter a objetividade e a isenção na descrição e análise dos elementos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Polo teórico Gestão de Projetos

Este polo teórico pesquisado apresenta a utilização de modelos próprios adaptados à realidade de cada uma das empresas, com base em boas práticas de gestão de projetos.

Os fatos descritos pelos entrevistados evidenciaram que a utilização de um modelo adaptável é mais recomendável do que um modelo proprietário. Evidenciaram também que quanto maior o número de participantes de um projeto terceirizado, maior será a dependência do gestor deste projeto de um escritório de projetos corretamente estruturado. Além disso, pode-se constatar que os ambientes mais dinâmicos tendem a formar grupos de profissionais com afinidades por área de atuação, o que não ocorre em ambientes com menor dinâmica operacional. Adicionalmente, em 60% das empresas os entrevistados mostraram ter claramente definidos os objetivos a serem atingidos e que as vantagens competitivas são relativamente distintas entre cada uma das empresas.

Constatou-se que fatores como valor agregado, controle de custos e de mudanças provocam preocupação empresarial constante e estão associados diretamente à estratégia de decisão para gestão de projetos de *outsourcing* de TI. Um fator importante observado durante as entrevistas foi que, no momento da contratação de um profissional, a experiência comprovada como gerente de projetos é um fator determinante para 100% das empresas pesquisadas, e o perfil profissional deve ser complementado com o conhecimento abundante nas disciplinas de gerenciamento de projetos, aptidão permanente para a pesquisa, ficando a certificação profissional apenas por conta do protocolo e da linguagem necessária a ser utilizada e não como fator decisório.

Em todas as situações, as empresas pesquisadas mostraram atenção e esforços a pontos cruciais, como com relação ao gerenciamento de riscos, comunicação, RH e contratos. Entretanto, mostraram que a falta de um modelo a ser seguido representa sobrecarga considerável para os gerentes de projetos, potencializando os riscos das iniciativas. Um ponto em unanimidade entre as empresas pesquisadas diz respeito aos bons resultados obtidos em projetos terceirizados, que contaram com gestão compartilhada entre contratante e contratado.

Observou-se que as empresas demonstram dependência de modelos para gerenciamento de projetos que tragam benefícios para a execução de

seus projetos e, conseqüentemente, para seus negócios, além de facilidade para os gestores nesta administração.

Este bloco de pesquisa apresentou uma média de 88,6% de aproximação com as vertentes teóricas utilizadas, considerando que as empresas fazem uma adaptação da teoria para que possam estar aderentes aos seus respectivos negócios, uma vez que um padrão ou modelo único parece não se adaptar totalmente a qualquer tipo de negócio.

4.2 Polo Teórico Gestão Estratégica de TI

Decorrente da análise dos fatos apresentados observou-se que as empresas são muito dependentes de TI. Adicionalmente, foi possível constatar que, se uma empresa precisa lançar um novo produto, com uma TI bem estruturada ela consegue ir ao mercado com mais eficiência, estabelecendo vantagem competitiva. Isto só é possível quando as estratégias são corporativas e elaboradas em conjunto, ou seja, áreas de negócios e TI alinhadas quanto aos objetivos a alcançar, fazendo com que a decisão de terceirizar ou não um projeto de TI seja consequência de definições estratégicas determinadas em nível corporativo.

Observou-se ainda que TI é fundamental em termos de estratégia empresarial e que todos os projetos devem estar alinhados ao portfólio de produtos da empresa, por meio da definição de metas de prazos, custos e qualidade.

Apesar de estratégias bem definidas, um dos problemas reportados diz respeito à decisão sobre as aquisições, pois, são feitas, em sua grande maioria, pelas áreas de compras. Para se proteger de eventuais riscos derivados desta prática, a área de TI das empresas especifica um escopo muito claro e objetivo para que, mesmo um fornecedor que tenha o menor preço, não seja escolhido somente por esta razão e sim pelo que o fornecedor pode entregar de resultado.

Um aspecto importante evidenciado nas entrevistas, diz respeito às diferenças de percepção que os usuários têm da área de TI, quanto à sua capacidade de agregar valor aos serviços e produtos das empresas. As respostas dos entrevistados demonstraram que seus usuários notam claramente este valor. Porém, somente em 40% dos casos, os usuários percebem tal valor quando se deparam com problemas em seus sistemas e que impactam as operações de negócio.

Em todas as entrevistas realizadas ficou explícito que a TI tem papel importante como viabilizadora e facilitadora de atividades empresariais, mas os sistemas de informação podem não estar sendo usados eficaz ou

eficientemente, sugerindo a adoção de estratégias de *outsourcing* para os projetos de TI.

Este bloco de pesquisa apesar de apresentar uma alta aproximação com as vertentes teóricas utilizadas como referências, 70%, mostra que se a empresa não tiver competência e habilidade para alinhar as estratégias de negócio e as de TI, pode não haver qualquer vantagem competitiva. Soma-se a este fato a observação de que o alinhamento da TI com o negócio pode permitir o desenvolvimento de planos e projetos objetivando as prioridades e as restrições de capital e investimento com uma visão estratégica única de TI e negócios.

4.3 Polo Teórico Outsourcing de TI

Na análise dos fatos apresentados, observou-se que as empresas demonstram que conflitos de interesse entre contratante e contratada podem ser mitigados ou eliminados pelo compartilhamento de riscos e responsabilidades, considerando que para 20% dos entrevistados, podem ocorrer por questões éticas e outros 20% pela não definição clara do escopo antes do início do projeto, acarretando em conflitos de interesse em alguns projetos. Adicionalmente, o compartilhamento de riscos e benefícios é feito de forma transparente e registrado por meio de contrato, para que os riscos sejam assumidos por ambos os lados e quando os resultados são alcançados, retornem como benefícios. Além disso, evidenciou-se a existência de preocupação em proteger os negócios da empresa contratante, incluindo valor agregado e benefícios tangíveis, principalmente através de contratos bem pautados por cláusulas jurídicas. Tal fato é complementado pela constante demonstração de que o conhecimento da contratante deve estar protegido por contrato e quando não há mais a percepção de benefícios, o mesmo deve ser transferido integralmente para a contratante, fazendo parte do escopo do projeto. As evidências colhidas mostram que, quando as empresas decidem pelo *outsourcing* de projetos de TI, o objetivo é alcançar qualidade e garantir maior produtividade, agregando alto valor ao negócio. Desta forma, uma vez que o resultado obtido é melhor e mais rápido, garante-se maior produtividade e aponta-se para menores custos.

Um dos fatos importantes obtidos neste bloco mostra que ter foco em controle de prazos, custos e qualidade no *outsourcing* de projetos de TI, pode permitir implementar novidades em relação à concorrência, trazendo maior resultado ao projeto.

Foi observado que para proteger o processo de tomada de decisão sobre o *outsourcing*

de projetos de TI, onde a dificuldade de avaliação e percepção sobre os riscos relacionados ao projeto a ser terceirizado podem interferir excessivamente em como esta decisão será tomada submete-se a decisão a um colegiado altamente competente nos níveis técnico, financeiro e de negócio, que, em conjunto, estão habilitados para a decisão ideal.

Evidenciou-se que um dos mais importantes riscos identificados diz respeito à possível dependência que pode surgir da contratante em relação aos fornecedores de projetos especializados, dificultando o processo de retomada do conhecimento. Neste caso, os entrevistados afirmaram que, quando o contrato não apresenta mais benefícios há a necessidade da transição reversa do conhecimento e isto deve estar coberto no escopo dos contratos.

O nível de detalhe sobre a estratégia para o *outsourcing* dos projetos de TI deve garantir que esta decisão protegerá os negócios da empresa, trazendo benefícios e agregando valor ao produto e/ou serviços com total controle da empresa contratante. Entretanto, apenas 40% dos entrevistados apontam que este tipo de *outsourcing* pode trazer redução de custos através da melhoria da qualidade e da produtividade e, mesmo assim, deve estar focado no controle sobre o resultado do projeto desenvolvido, exigindo melhor prazo e qualidade devido à especialização do fornecedor,

além do acesso a novos recursos tecnológicos e poder inovar em suas operações em relação aos seus concorrentes.

Este bloco de pesquisa apresentou uma média de 70% de aproximação com as vertentes teóricas utilizadas, sendo que as empresas consideram que, como o *outsourcing* dos projetos de TI pode introduzir riscos de conflitos entre os interesses do cliente e os do fornecedor, um modelo de gestão de projetos, em conjunto com uma parceria transparente entre contratante e contratada, deve tratar eficientemente este tipo de risco.

As vertentes teóricas utilizadas demonstram que as empresas tiveram uma aproximação média de 78,7% com as referências encontradas na literatura. Além disso, evidenciou-se adaptações das teorias para se tornarem aderentes às exigências de negócio, isto por que um padrão ou modelo único pareceu não se adaptar totalmente a qualquer tipo de negócio. Observou-se, no entanto, que as empresas demonstraram dependência de modelos para gerenciamento de projetos que tragam benefícios para a execução de seus projetos e, conseqüentemente, para seus negócios, além de facilidade para os gestores nesta administração. O Quadro 2 apresenta um resumo dos principais resultados dos três polos analisados e os elementos mais relevantes percebidos para um modelo de gestão de projetos aderente ao *outsourcing* de TI.

POLO TEÓRICO	ADERÊNCIA	PRINCIPAIS ELEMENTOS
Gestão de Projetos	88,6%	Modelo adaptável; Boas práticas de gerenciamento de projetos; Objetivos claramente definidos; Controle de custos; Controle de mudanças; Experiência do gerente de projetos; Gestão da comunicação; Gestão de pessoas; Gestão de contratos; Compartilhamento da gestão entre contratada e contratante; Escritório de projetos bem estruturado.
Gestão Estratégica de TI	70%	Valor agregado; Planejamento estratégico e definição de metas; Estratégias corporativas unificadas (Negócios e TI); Projetos alinhados ao portfólio e aos produtos da empresa.
Outsourcing de TI	70%	Gestão de riscos; Melhoria da qualidade + melhoria da produtividade = redução de custos; Melhor prazo e acesso a novos recursos tecnológicos; Foco no controle sobre o resultado do projeto; Inovação; Sem dependência do fornecedor.
MÉDIA	78,7%	

Quadro 2 – Resultados percentuais dos polos pesquisados e os principais elementos
Fonte: Elaboração primeiro autor.

Em suma, pelas evidências obtidas na pesquisa, constatou-se que os principais motivos

que levam as empresas a decidir pelo *outsourcing* de projetos de TI, referem-se: a) à melhoria da

qualidade e da produtividade (Apte, 2010; Pagnoncelli, 1993; Alvarez, 1996; Gartner Group, 2000; Leite, 1994; Leiria, 1992; Feeny & Willcocks, 1998; Hefley & Loesche, 2009; Quinn, 1999; Guedes & Guadagnin, 2003); b) à empresa mais competitiva com alto valor agregado aos negócios (Xavier, 2009; Kerzner, 2006); c) às questões relacionadas ao desempenho na habilidade no gerenciamento de projetos de TI (O'Brien & Marakas, 2007); d) ao diferencial competitivo no desempenho empresarial (O'Brien & Marakas, 2007); e) à gestão compartilhada dos projetos de TI entre contratante e contratada (Bosik, 1997; Guedes & Guadagnin, 2003; Vargas, 2005), e; f) à expectativa com a redução de custos (Prado, 2000).

5 MODELO AVALIATIVO PROPOSTO

Os resultados obtidos indicam a necessidade e viabilidade de estruturação de um modelo de gestão de *outsourcing* de projetos de TI e que se fundamente, primordialmente, em práticas de gestão de projetos, adaptável às necessidades particulares de cada empresa.

O referencial teórico e os resultados da pesquisa indicam importantes áreas de interesse para que um modelo avaliativo seja construído em bases sólidas. A Figura 6 apresenta os polos teóricos que originam a área de foco do modelo avaliativo de gestão de projetos orientados à prática de *outsourcing* de projetos de TI, de forma a atingir com maior acuracidade as metas definidas nos projetos desta natureza, atendendo as necessidades do negócio e agregando valor para as empresas.

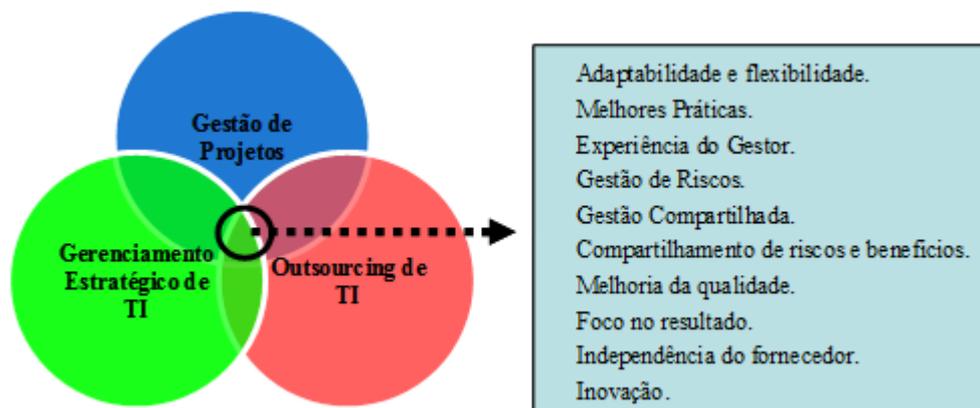


Figura 6 – Áreas de foco do modelo avaliativo

Fonte: Elaboração primeiro autor.

O modelo avaliativo constituído, utilizado e proposto neste trabalho, como mostrado na Figura 6, apresenta de forma gráfica os resultados obtidos na pesquisa. Ele leva em conta a relação de aderência de cada pressuposto, de cada polo teórico, à realidade da empresa, utilizando para tanto uma escala de relevância.

Para propor este modelo foram consideradas exclusivamente as questões de maior relevância identificadas na pesquisa de campo, principalmente porque em 100% das empresas pesquisadas, foi notado que as melhores práticas e a metodologia de gestão de projetos são adaptadas ao modelo corporativo de cada empresa e não estão focadas em gestão do *outsourcing* de TI.

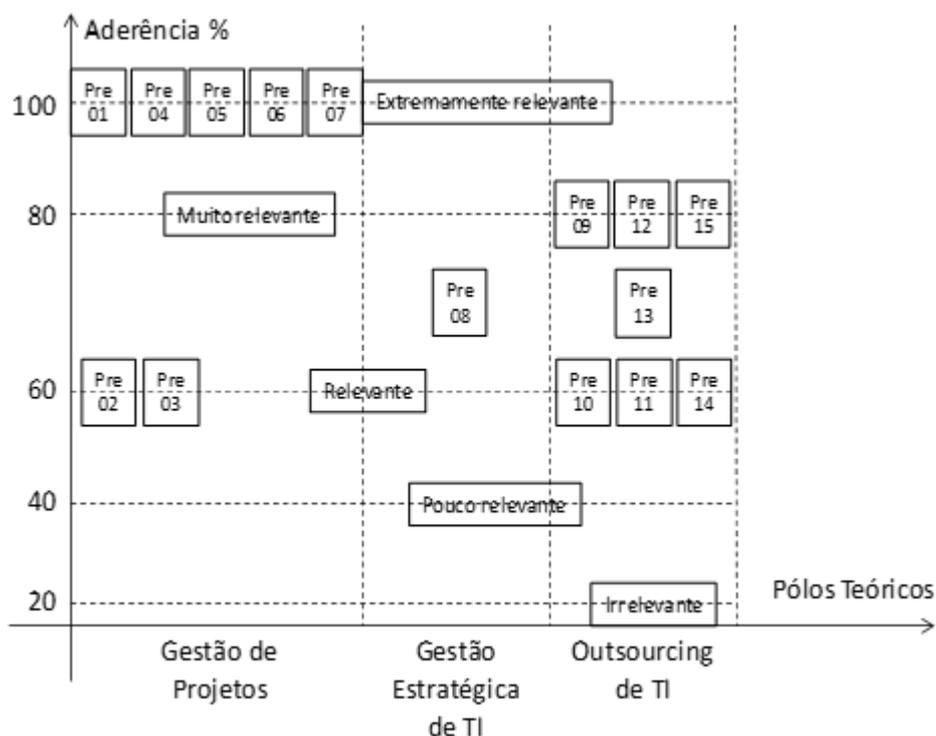


Figura 7 – Modelo avaliativo de aderência aos pressupostos.

Fonte: Elaboração primeiro autor.

Nos casos específicos que foram estudados neste trabalho, a resultante do modelo mostrou que a eficácia e a eficiência no *outsourcing* de serviços de TI, tendo as práticas de gerenciamento de projetos como vetores de gestão, possibilitam às empresas gestão melhor planejada pela competência e experiência do fornecedor; aumento de benefícios e vantagem competitiva; solução para problemas como gestão de riscos, comunicação, gestão de pessoas e de contratos; gestão compartilhada para garantir o desempenho dos projetos; agregação de valor aos serviços e produtos da empresa; tratamento de riscos em conformidade com os interesses das partes, e; foco no controle de prazos, custos e qualidade, para implementar inovações de forma antecipada às ações da concorrência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A disciplina tradicional existente no gerenciamento de projetos se concentra muito na entrega de projetos no prazo, dentro do orçamento e das especificações, presumindo-se que as práticas publicadas são aplicáveis em toda e qualquer situação. Entretanto, isto está baseado em um modelo rígido, linear e previsível para planejar e gerenciar projetos. A abordagem prática, que se

baseie em pesquisas, que seja flexível e que possa se adaptar, pode permitir às empresas lidar com as dinâmicas de mudanças e incertezas em seus projetos de forma sistemática.

No curso deste trabalho buscou-se investigar a realidade de empresas tomadoras de serviços terceirizados de TI, em suas condições de contratação e gerenciamento desses serviços. Para tanto, uma pesquisa qualitativa, exploratória e baseada em estudo de múltiplos casos foi realizada.

Observou que, dado o caráter crescente do *outsourcing* de projetos de TI, esta forma de contratação propõe o atendimento mais eficaz dos objetivos organizacionais, sendo considerada como uma solução adequada para as empresas. Os dados da pesquisa indicaram que o aumento na velocidade da mudança tecnológica e o aumento do volume das atividades de TI nos últimos anos, remetem ao *outsourcing* como principal fomentador de recursos para que possa ser atingida a melhoria na competitividade organizacional.

Em 100% das empresas, foi verificado que a teoria de gestão de projetos é aplicada ao *outsourcing* de TI, porém de forma adaptável, demonstrando que padrões rígidos não atendem este tipo de atividade. É de grande significância a estratégia corporativa para o *outsourcing* de gestão de projetos de TI. Percebeu-se a necessidade de

unificar as estratégias corporativas, ou seja, sugerindo que a estratégia de negócio e a estratégia de TI não sejam desenvolvidas separadamente, mas, uma estratégia em conjunto, uma vez que a TI é parte integrante dos negócios das empresas pesquisadas. Observou-se também baixa aderência entre as práticas de gestão de *outsourcing* relacionadas às práticas de gestão de projetos como se fossem conduzidas separadamente.

Apesar de nenhuma das empresas estudadas terem narrado insucessos em seus projetos, 40% delas consideraram que há aspectos relevantes na literatura e que não o são necessariamente quando se busca um modelo de gestão de projetos aderente ao *outsourcing* de TI. Estes aspectos indicam que a vantagem competitiva que se deseja alcançar não é necessariamente importante de ser acordada entre as partes; liderança situacional e controle de mudanças, não fazem parte da decisão estratégica para *outsourcing* de projetos de TI; não há a necessidade de garantir que a decisão sobre a estratégia de TI adotada protegerá os negócios da empresa; o aumento da qualidade e produtividade não objetiva a redução de custos, e; não deve haver preocupação em proteger os interesses da contratante de maneira a garantir que, no caso de uma rescisão de contrato, os riscos não tenham impactos consideráveis e que não exista dependência do fornecedor.

Evidenciou-se que as empresas se concentram em indicadores quantitativos para medir os entregáveis dos projetos, mas não se atentam a estabelecer acordos de nível de serviço (ANS) para o atendimento do fornecedor aos processos que compõem os projetos e que agregam valor aos produtos dos projetos.

O modelo avaliativo proposto buscou contemplar o balanceamento dos três polos teóricos estudados, de forma a atender de maneira equânime as necessidades organizacionais. Constatou-se que o entendimento da necessidade de que os projetos de TI que venham a ser terceirizados sejam planejados e geridos de acordo com as práticas da gestão de projetos; que o estilo de administração organizacional seja capaz de influenciar na eficiência da terceirização; que a terceirização permita aos gestores a obtenção de benefícios para as empresas; e, que existam padrões, métricas, metodologias e objetivos bem definidos e um real acompanhamento dos dois lados quanto ao cumprimento do plano e acordos negociados entre as partes, são aspectos críticos para o sucesso de projetos de TI terceirizados.

A análise dos dados permitiu considerar que de nada adianta o fornecedor ter profissionais com certificação e a experiência com que efetua o gerenciamento estar abaixo das necessidades da

empresa e do que está previsto em contrato. É importante que a empresa contratante se certifique que a lista de profissionais capacitados divulgada pela empresa contratada, tenha o aval das entidades que certificaram estes profissionais e, além disso, que os mesmos profissionais que estão relacionados na contratação, com estas credenciais, sejam os responsáveis pelos entregáveis.

Neste sentido, recuperando-se a questão de pesquisa, os resultados sugerem que mais e melhores resultados, advindos da terceirização de serviços e projetos de TI, podem ser auferidos quanto maior for a adoção das práticas de gerenciamento de projetos para este tipo de iniciativa, na medida em que fornecem as ferramentas necessárias para ampliar os benefícios e reduzir os riscos potenciais. De fato, o gerenciamento de projetos permanecerá crescendo como uma atividade central na maioria das organizações. Novas teorias serão desenvolvidas e poderão trazer um entendimento mais profundo e melhor do fenômeno de projetos, podendo se tornar uma atividade estratégica. Os gerentes de projetos deverão aprender como focar melhor sua atenção nos resultados dos negócios em vez de apenas fazer o serviço e entregar o projeto, lidando de maneira mais rigorosa e vigorosa com o efeito esperado de seus projetos tanto para o fornecedor como no resultado final da empresa contratante.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se uma ampla análise na composição das diversas estruturas organizacionais. A validação do tipo do modelo a ser proposto vai depender de como a organização é estruturada, por exemplo: se é uma organização projetizada; se a estrutura é funcional; se a estrutura é matricial fraca; se a estrutura é matricial balanceada; se a estrutura é matricial forte; se a estrutura é composta, ou seja, a proposição de um modelo de gestão do *outsourcing* de projetos de TI deve ser flexível e adaptável a cada tipo de estrutura empresarial.

REFERÊNCIAS

- Albertin, A. L., & Sanchez, O. P. (2008). *Outsourcing de TI: impactos, dilemas, discussões e casos reais*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Alvarez, M. S. B. (1996). *Terceirização – parceria e qualidade* (2a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Apte, S. (2010). *Customers want more than low cost from outsourcer*. Cambridge: Forrester Research.
- ASM - Applied Scientific Method (2009). Panorama e tendências do outsourcing de TIC no Brasil. In *V Seminário de Outsourcing*, São Paulo.
- Aubert, B. A., Rivard, S., & Patry, M. (2003). A transaction cost model of IT outsourcing. *Information & Management*, 1-12.
- Barthélemy, J. (2003). The hard and soft sides of IT outsourcing management. *European Management Journal*, 21(5), 539-548.
- Bosik, D. (1997). *Key recommendation for avoiding problems with outsourcing deals*. Stamford: Gartner Group.
- Brynjolfsson, E. (1993). The productivity paradox of information technology. *Communications of the ACM*, 36(12), 67-77.
- Business Wire (2003). *Outsourcing of finance and accounting functions likely to grow, according to study by Accenture and EIU; executives view outsourcing as strategic weapon for change*. Recuperado de <http://www.businesswire.com/news/home/20030617005312/en/Outsourcing-Finance-Accounting-Functions-Grow-Study-Accenture>
- Chabrow, E. (2003). Government IT outsourcing will grow as workforce ages. *InformationWeek*.
- Evans, P. B., & Wurster, T.S. (1999). Getting real about virtual commerce. *Harvard Business Review*, 77(6), 84-94.
- Feeny, D. F., & Willcocks, L. P. (1998). O que não terceirizar. *HSM Management*, São Paulo, 2(10), 132-138.
- Frontini, M. A. (1999). A decision making model for investing in electronic business. Dissertação de mestrado, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, United States of America.
- Gardner, D. W. (2003). Outsourcing's benefits too much to ignore. *RechWeb News*.
- Gartner Group, (2000). Dataquest's 1999-2004 Market forecast for business process outsourcing (BPO). Recuperado em 12 novembro, 2011, de <http://www4.gartner.com/DisplayDocument?id=292181>.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5ª ed.). São Paulo: Atlas, 2010.
- Godoy, A. S. (2010). Estudo de caso qualitativo. In: Godoi, C. K.; Mello, R. B. & Silva, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Guedes, A. L., & Guadagnin, R. V. (2003). A gestão de projetos como aprimoramento da terceirização. *Informática Pública*, 5(1), 65-78.
- Harris, J., et al. (2009). *Forecast: outsourcing worldwide forecast database*. Stamford: Gartner Group.
- Hefley, B., & Loesche, E. A. (2009). *eSourcing capability model for client organizations*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4-16.
- Hinssen, P. (2010). *The new normal: explore the limits of the Digital World*. Mach Media NV.
- IAOP - International Association of Outsourcing Professional. (2008). *Outsourcing Standards Board* (OSB). Outsourcing Professional Standards, Version 8.0.2, Poughkeepsie: IAOP.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2012). *Gerenciamento de projetos: uma análise da importância da estrutura de gerenciamento de projetos no alcance dos objetivos estratégicos*. Recuperado em 15 julho, 2012, de <http://www.administradores.com.br/informese/producao-academica/gerenciamento-de-projetos-uma-analise-da-importancia-da->

- estrutura-de-gerenciamento-de-projetos-no-
alcance-dos-objetivos-estrategicos/4779/.
- Ikenaga, C. Y. (2008). *Gestão da terceirização de serviços em TI: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, SP, Brasil.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de Projetos: as melhores práticas* (2a. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Leiria, J. S. (1992). *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial* (5a. ed.). Porto Alegre: Sagra.
- Leite, J. C. (1994). *Terceirização em informática*. São Paulo: Makron Books.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C, R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2007). *Administração de sistemas de informação: uma introdução* (13a ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Oliveira, R. T. F, & Mangolini, J. L. (2010). *Tecnologia da informação: estudo da terceirização do departamento de TI embasado em metodologias e conjuntos de melhores práticas*. São Paulo: UNIP.
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. P. (2009). *The handbook of global outsourcing and offshoring*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Pagnoncelli, D. (1993). *Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial*. D. Pagnoncelli: Rio de Janeiro.
- Porter, M. E. (2001). Strategy in the internet. *Harvard Business Review*, 79(1), 62-78.
- Prado, D. (2000). *Gerenciamento de projetos nas organizações* (vol. I). Belo Horizonte: FDG.
- Prado, E. P. V. (2005). *Tecnologia de informação e sistemas: uma avaliação da terceirização de serviços em organizações do setor privado*. Tese de Doutorado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 40(4), 9-21.
- Quint – Quint Wellington Redwood. (2006). *Outsourcing and innovation 2006: a happy couple?* Recuperado em 12 novembro, 2011 de <http://www.quintgroup.com/br/research-papers/Outsourcing-and-innovation-2006-a-happy-couple/>.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2007). Bain's global 2007 management tools and trends survey. *Strategy & Leadership*. 35(5), 9-16.
- Strassman, P. A. (1990). *The business value of computers*. New Canaan: The Information Economic Press.
- Vargas, R. V. (2005). *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos* (6a ed.). Rio de Janeiro: Brasport.
- Willcocks, L. P., & Lester, S. (1997). In search of information technology productivity: assessment issues. *Journal of the Operational Research Society*, 48, 1082-1094.
- Xavier, C. M. S. (2009). *Gerenciamento de projetos: como definir e controlar o escopo do projeto* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Yin, R. K. (2005). Estudo de caso – planejamento e métodos (3a. ed.). Porto Alegre: Bookman.