

Outsourcing de Serviços de Sistemas de Informação na Banca em Portugal

Cidália Pereira¹, João Varajão², Luis Amaral³, Delfina Sá Soares⁴, António Cunha⁵

1) Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – Mestrado em Informática, Portugal

ccrisgp@hotmail.com

2) Universidade do Minho – Departamento de Sistemas de Informação – Centro ALGORITMI, Portugal

varajao@dsi.uminho.pt

3) Universidade do Minho – Departamento de Sistemas de Informação – Centro ALGORITMI, Portugal

amaral@dsi.uminho.pt

4) Universidade do Minho – Departamento de Sistemas de Informação – Centro ALGORITMI, Portugal

dss@dsi.uminho.pt

5) Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – Departamento de Engenharias, Portugal

acunha@utad.pt

Resumo

Ao longo das últimas décadas a função sistemas de informação (SI) evoluiu e tornou-se verdadeiramente fundamental no seio das organizações. Apesar de esta evidência, nem sempre as organizações dispõem dos recursos internos e do *know-how* necessário para a desenvolver. O outsourcing de serviços de SI tem vindo a apresentar-se como uma alternativa e opção estratégica no contexto da gestão desta função em muitas organizações e em vários setores de atividade. Desenvolver uma melhor compreensão sobre as principais práticas de outsourcing de serviços de SI no setor da banca, dadas as particularidades que apresenta (por exemplo relativamente aos requisitos de confidencialidade e sigilo), constitui o objetivo central deste trabalho. Para tal, foi realizado um inquérito baseado em questionário com o intuito de caracterizar, entre outros aspetos, os serviços sujeitos a outsourcing, as principais motivações, riscos, barreiras e impactos associados ao outsourcing, bem como aspetos de contratação, relação cliente-fornecedor e satisfação. Os principais resultados obtidos são apresentados neste artigo.

Palavras chave: *Outsourcing*, sistemas de informação, motivações, riscos, entidades bancárias.

1 Introdução

A globalização dos mercados, com a consequente intensificação da competição e o crescente nível de exigência relativamente a produtos e a serviços, leva a acreditar que, num futuro

próximo, todos os aspetos da organização vão influenciar o seu posicionamento competitivo, muito particularmente o seu Sistema de Informação (SI) [Amaral e Varajão 2007].

A Função Sistemas de Informação (FSI), entendida como um conjunto de atividades que visa a otimização de um sistema de informação, é fundamental para o sucesso das organizações, dada a relevância da informação como o recurso que mais pode potenciar ou condicionar a sua gestão [Varajão 2002; Varajão 2005].

A forma como a FSI tem evoluído ao longo dos anos tem sido influenciada pela própria evolução das Tecnologias da Informação (TI) e pelo modo como estas são utilizadas e geridas na organização. A este nível, uma das tendências que mais se tem vindo a evidenciar refere-se à adoção de práticas de outsourcing de serviços de sistemas de informação.

O outsourcing consiste em transferir atividades/serviços internos para uma entidade externa, especializada nesse tipo de serviços [Varajão 2001; Uçar e Bilgen 2013]. Quando o outsourcing é feito recorrendo a organizações localizadas noutros países designa-se por offshore outsourcing [Click e Duening 2005; Dolgui e Proth 2013].

A crescente sofisticação e maturidade dos fornecedores de serviços de SI, bem como a evolução das TI, têm acelerado a aceitação do outsourcing de serviços de SI e a sua consideração como um dos instrumentos de gestão mais utilizado pelas organizações [Leeney et al 2011; Dibbern et al. 2012].

As organizações recorrem ao outsourcing em maior ou menor nível [Uçar e Bilgen 2013]. No passado, recorriam ao outsourcing principalmente pequenas e médias empresas, com falta de recursos ou com problemas na gestão das TI. Por volta de 1990, principalmente após a decisão da Kodak de recorrer ao outsourcing, esta prática tornou-se uma das principais opções estratégicas de gestão da FSI das grandes organizações [Varajão et al. 2009b; Dibbern et al. 2012].

O outsourcing surge também como uma forma das organizações poderem concentrar a sua atenção, esforço e *know-how* nas áreas que constituem o seu *core business*, melhorando o seu posicionamento competitivo no mercado, e deixando que outros se encarreguem dos elementos "acessórios" e de suporte ao seu negócio [Liston et al. 2007]. Uma maior concentração na atividade principal, possibilita a otimização da organização, melhorando o seu desempenho e proporcionando um melhor atendimento aos clientes [Gonzalez et al. 2013].

Nos últimos anos, o outsourcing de SI teve uma evolução extraordinária, prevendo-se que o seu crescimento continue e se acentue ainda mais nos próximos anos [Varajão 2001; Gorla e Somers 2014]. O outsourcing de serviços de SI é atualmente visto pelas organizações como

fundamental para a transformação dos seus negócios, com os fornecedores a focarem a sua oferta ao nível da capacidade de inovação e associação a práticas sofisticadas de *Business Process Outsourcing* [Gonzalez et al. 2013].

A investigação sobre outsourcing de SI tem igualmente evoluído ao longo dos últimos anos, refletindo mudanças na sua prática e um melhor entendimento sobre o seu impacto no negócio [Uçar e Bilgen 2013]. Alguns dos tópicos mais investigados estão relacionados com motivações e riscos da adoção de outsourcing, relação entre cliente e fornecedor, e benefícios e aplicação de teorias económicas a este fenómeno [Gonzalez et al. 2006].

Embora o outsourcing de SI seja um tema abordado por investigadores de todo o mundo, em Portugal são ainda limitados os estudos nesta área, principalmente em setores específicos, como é o caso do setor bancário. Este setor é particularmente interessante, dado que questões como a confidencialidade e o sigilo assumem particular relevância. Considera-se, por isso, importante caracterizar as práticas de outsourcing a nível das entidades bancárias portuguesas, identificando e documentando a sua realidade e estabelecendo uma base de partida que permita o acompanhamento da sua evolução. O presente artigo foca-se, como tal, no estudo do outsourcing na banca em Portugal. A Figura 1 sistematiza as áreas de estudo sobre as quais incide este trabalho.

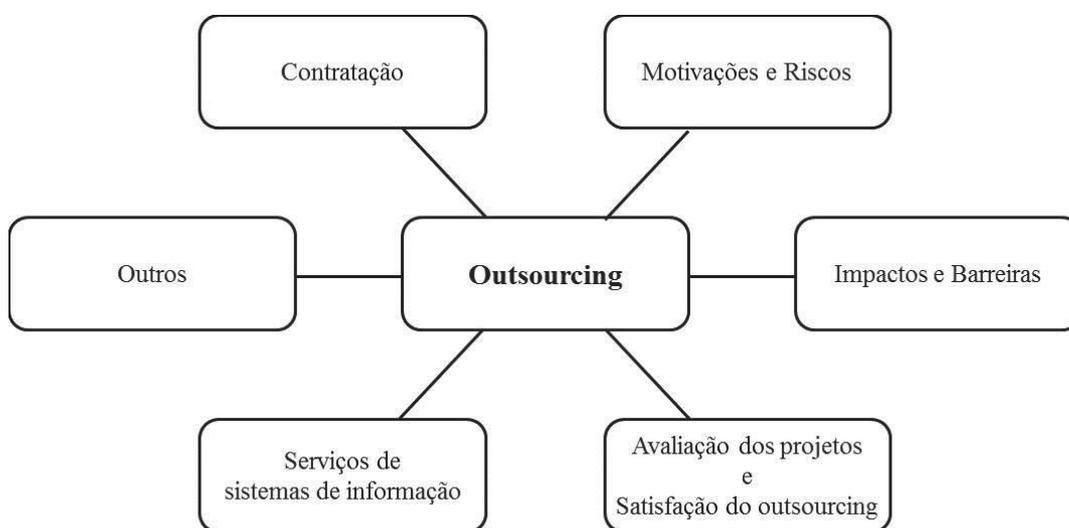


Figura 1 – Áreas abordadas no estudo

Com vista a efetuar a caracterização pretendida, foi realizado um inquérito baseado em questionário procurando identificar os serviços de SI sujeitos ao outsourcing, as motivações que levam as organizações a aderir ao outsourcing, os riscos e barreiras existentes, os impactos

organizacionais resultantes do outsourcing, os aspetos considerados na elaboração de contratos de outsourcing e na seleção dos fornecedores. Procurou-se também identificar como é feita a avaliação/monitorização dos projetos de outsourcing, o grau de satisfação relativamente ao outsourcing, e se é frequente o recurso ao outsourcing offshore. Os principais resultados obtidos são apresentados neste artigo.

Este documento encontra-se organizado em cinco secções. De seguida, efetua-se, na secção 2, um enquadramento concetual do tema. Na secção 3 descreve-se o método de investigação seguido e efetua-se a caracterização das entidades bancárias participantes no estudo. Na secção 4 analisam-se e discutem-se os dados recolhidos. Finalmente, na secção 5, tecem-se considerações finais sobre o trabalho desenvolvido.

2 Outsourcing de sistemas de informação – breve enquadramento

Nesta secção são abordadas as principais motivações subjacentes à adoção do outsourcing, bem como os principais riscos, barreiras e impactos associados à sua prática. São ainda apresentados alguns aspetos fundamentais relativos à contratação.

2.1 Serviços de sistemas de informação

O outsourcing de serviços de SI tornou-se desde há alguns anos uma das ferramentas de gestão mais utilizada pelas organizações na construção e na manutenção das suas capacidades competitivas [Dolgui e Proth 2013].

Alguns dos serviços de SI mais sujeitos a outsourcing incluem [Reid 1996; Uçar e Bilgen 2013]:

- Sistemas e aplicações de software, ferramentas e equipamento;
- Integração de sistemas;
- Desenvolvimento de novos programas e sistemas;
- Segurança de dados e programas e recuperação de falhas;
- Digitação de dados;
- Manutenção de redes e aplicações;
- Manutenção de PCs (Computadores Pessoais);
- Suporte técnico (help desk).

Para além desses, outros serviços têm vindo a ser alvo de outsourcing nomeadamente [Varajão 2001; Frost e Sullivan 2005]:

- Formação de recursos humanos;
- Gestão de centros de dados;
- Instalação de redes de comunicação de dados;
- Gestão de configurações;
- Acesso a bases de dados externas;
- Instalação e manutenção de equipamento;
- Migração de sistemas;
- Gestão de projetos;
- Serviços de Internet.

Adicionalmente, como reflexo da crescente propagação da internet, as empresas têm vindo a recorrer ao outsourcing de serviços de alojamento Web, de plataformas e serviços de comunicações, de desenvolvimento e manutenção de aplicações Web, de serviços de mensagens e-mail e de gestão de redes [Varajão et al. 2007a].

2.2 Motivações

As motivações que levam as organizações a recorrer ao outsourcing são muito diversificadas.

Num estudo desenvolvido pelo The Outsourcing Institute (EUA), foram identificadas dez razões para a adoção do outsourcing [Faulhaber 2005], nomeadamente:

- **Concentração no negócio** – o outsourcing de serviços de SI permite às organizações concentrarem-se na atividade principal do seu negócio, melhorando a qualidade dos serviços e o atendimento aos clientes;
- **Melhoria de processos** – recorrendo a fornecedores externos as organizações são capazes de alcançar mais rapidamente os benefícios pretendidos com a reorganização dos processos;
- **Partilha de riscos** – ao proceder ao outsourcing de um serviço, a organização passa a partilhar os riscos inerentes a esse serviço;
- **Libertação de recursos e capital** – ao libertar recursos estes podem ser redirecionados para áreas diferentes da organização;

- **Aumento das capacidades em TSI** – o outsourcing permite o acesso a recursos, serviços e tecnologias mais qualificados e especializados, não disponíveis internamente;
- **Transferir uma função difícil de gerir** – muitas das atividades da FSI são complexas e difíceis de gerir, podendo assim beneficiar-se da sua transferência para parceiros exteriores.

Adicionalmente, são motivações para o outsourcing a redução de custos, a criação de valor e a obtenção de vantagens competitivas [Uçar e Bilgen 2013], bem como a melhoria dos serviços, maior atualização das TI e maior nível de flexibilidade das organizações para responder às exigências do mercado [Dibbern et al. 2012; SI 2009].

Para Lacity e Hirschheim [1995] as motivações para a adoção do outsourcing podem ser agrupadas em quatro categorias: financeiras; negócio; técnicas; e políticas.

As motivações financeiras são as mais referidas na literatura, havendo, no entanto, especialistas que defendem que estas não devem ser as principais razões para o outsourcing. Apesar disso, a redução de custos continua a ser um dos principais atrativos e a assumir um grande peso na decisão de outsourcing [Uçar e Bilgen 2013]. Um dos pressupostos básicos do outsourcing é o facto de o fornecedor poder disponibilizar os mesmos serviços a um custo mais baixo do que o departamento interno do cliente consegue, graças a eficiências resultantes da produção em massa e da especialização do trabalho [Varajão et al. 2006].

As motivações relacionadas com o negócio são também relevantes. Com efeito, ao permitir a concentração no negócio, a versatilidade e a partilha de riscos, o outsourcing conduzirá à melhoria de processos e à alteração das estruturas organizacionais [Valença e Barbosa 2002].

As motivações técnicas são também reconhecidas, dado que os fornecedores possuem competências técnicas e tecnológicas que uma organização pode não ter, oferecendo acesso a novas tecnologias, a ferramentas e a técnicas melhoradas [Gonzalez et al. 2013; Varajão et al. 2006].

Por vezes a gestão de SI pode tornar-se complexa, conflituosa e difícil de controlar [Varajão 2002]: quando a função interna de SI é percebida como ineficiente, ineficaz ou tecnicamente incompetente; quando o departamento de SI se torna incómodo a diversos níveis de gestão; ou quando se tornam obscuras as relações de autoridade e de responsabilidade. Quando a gestão procura uma solução para problemas deste tipo, o outsourcing apresenta-se como uma opção

viável, dado que a gestão de topo parece ser muitas vezes atraída pela ideia de que o outsourcing irá permitir assumir o controlo dos seus gastos em TI [Varajão 2001].

O otimismo presente na literatura e imprensa relativamente aos resultados do outsourcing é outro fator motivador importante, bem como as pressões colocadas por *stakeholders* e o efeito “moda”, ou seja, a vontade de seguir a tendência de adoção evidenciadas pelos pares [Varajão 2002; Dibbern et al. 2012; Gonzalez et al. 2013].

2.3 Riscos

Os riscos do outsourcing são um componente vital da decisão de obtenção de serviços [Sá-Soares et al. 2014]. Embora já constitua uma prática frequente nas organizações, e não obstante as muitas vantagens que lhe são apontadas, é importante realçar que se trata de uma atividade que pode comportar riscos significativos [Varajão 2001].

Alguns dos riscos associados ao outsourcing podem ser [Varajão 2001; Frost & Sullivan 2005]:

- **Seleção de um fornecedor sem competências adequadas** – com a enorme oferta existente no mercado, a organização pode acabar selecionando um fornecedor sem competências adequadas para a prestação do serviço;
- **Custos não previstos** – embora teoricamente os custos sejam especificados nos contratos, podem emergir custos não previstos, fruto da inexperiência da organização no estabelecimento de contratos de outsourcing ou da falta de conhecimento sobre o serviço que pretende contratar;
- **Quebra de segurança em informação confidencial ou dados do negócio** – no processo de outsourcing, o fornecedor tem acesso a dados da organização, procedimentos de negócio, assim como, em alguns casos, a informação dos setores estratégicos da organização;
- **Ficar preso aos fornecedores, quando há um mercado dinâmico** – devido a contratos de longa duração que podem condicionar a empresa na sua ação;
- **Outsourcing de projetos de serviços de TI sem objetivos claros** – passar a responsabilidade de um projeto de TI para entidades externas sem ter bem claro o objetivo e finalidade do projeto pode levar a conflitos;

- **Incompatibilidade cultural e problemas com o fornecedor** – devido a diferentes culturas organizacionais, falta de cumprimento do contrato e de entendimento entre cliente e fornecedor;
- **Perda de controlo e flexibilidade nos processos vitais para o negócio** – a transmissão de alguns processos de negócio para uma entidade externa pode restringir o modo como uma organização reage ou se adapta à mudança do ambiente de negócio;
- **Incumprimento do fornecedor** – os fornecedores podem apresentar um desempenho inferior, por falta de conhecimento do negócio e de ambientação com a organização e seus clientes, ou por se encontrarem em situação económica que os impeça de ter todos os recursos necessários para prestar o serviço;
- **Resistência à mudança por parte dos funcionários** – potenciais transferências ou rescisões de contratos podem causar desmotivação dos funcionários.

Podem também constituir riscos do outsourcing [Varajão 2001; Tho 2005; Aubert et al. 2005]:

- **Demasiada dependência do fornecedor e ameaça de oportunismo** – não é fácil mudar de fornecedor ou terminar contrato, tornando assim a organização refém do fornecedor; podem ser necessários grandes investimentos para reconstruir serviços e recontratar profissionais em SI;
- **Resistência interna** – a desconfiança entre organizações, o choque de diferentes culturas, o desempenho inadequado por parte do fornecedor;
- **Conflito de interesses entre fornecedor e cliente** – têm metas divergentes: fornecedores visam maximizar os lucros; cliente visam reduzir custos.

Segundo Varajão [2001], constituem também riscos significativos do outsourcing:

- **Perda de capital intelectual** –um dos riscos mais sérios e menos compreendidos pelos gestores que tomam a decisão de outsourcing, dado que o outsourcing pode levar a uma perda de conhecimento nas organizações;
- **Perda de competências e capacidades em sistemas de informação** – com a transferência de atividades de TSI para o fornecedor, a oportunidade para a utilização inovadora de TI pode ficar comprometida. Após esta transferência

provavelmente a organização reduz a equipa de SI e o conhecimento e capacidade existente;

- **Qualidade de serviços** – não existe certeza do cumprimento do nível de qualidade acordado;
- **Custos associados ao ciclo de vida dos contratos** – os contratos de outsourcing podem não ser cumpridos, obrigando a uma renegociação ou até mesmo cancelamento do contrato, o que acarreta consequências (por exemplo, financeiras);
- **Exposição aos riscos de instabilidade do fornecedor** – com os contratos de outsourcing uma organização fica exposta aos riscos do fornecedor;
- **Subcontratação de serviços por parte do fornecedor** – muitas vezes quem fornece os serviços não é o fornecedor contratado mas empresas terceiras, subcontratadas pelo fornecedor.

2.4 Barreiras

No decorrer de um processo de outsourcing são também várias as barreiras que podem surgir.

Um dos grandes fatores de resistência na decisão pelo outsourcing é o receio da perda de controlo [CPW 2005]. Gonzalez et al. [2013] refere que os serviços não devem ser todos entregues ao mesmo fornecedor, sendo necessário selecionar os produtos por áreas de competência e garantir que não se fica ligado a um só fornecedor por vários anos.

Outro fator de resistência é a dificuldade em estabelecer uma relação de confiança entre o cliente e o fornecedor, podendo existir dificuldade por parte do cliente em encontrar o fornecedor adequado [CPW 2005; Gonzalez et al. 2013].

Para além destas, existem ainda outras condicionantes na adoção do outsourcing, como a partilha de informação confidencial, barreiras culturais, políticas, organizacionais e financeiras [IDC 2002].

A resistência dos colaboradores é outra das barreiras apontadas, dado que podem sentir dificuldade em adaptar-se a novas formas e novos ambientes de trabalho, dado que alguns podem passar a trabalhar com a empresa contratada [Aubert et al. 2005].

Encontrar o fornecedor com as competências adequadas às necessidades do cliente pode também ser uma das barreiras do outsourcing [Uçar e Bilgen 2013].

Os custos, apresentados anteriormente como um dos motivos para a adoção do outsourcing, podem, paradoxalmente, ser também uma barreira, devido ao custo elevado que podem atingir alguns contratos e projetos, sobretudo se não forem bem negociados e geridos [Albertin e Sanchez 2008].

2.5 Contratos

As entidades externas quando se responsabilizam por determinadas funções, fazem-no segundo um contrato que deve incluir a definição dos níveis de serviço [Fraga et al. 2012]. Os *Service Level Agreement* (SLA) são instrumentos que especificam as funções a cumprir, bem como os parâmetros para avaliação da qualidade de execução dessas funções [Carapuça 2003].

O sucesso dos contratos de outsourcing requer uma análise cautelosa das necessidades do negócio, uma definição clara de objetivos e uma cuidadosa avaliação e seleção do fornecedor [Uçar e Bilgen 2013].

No processo de seleção dos fornecedores são utilizados diversos critérios, que podem ser agrupados como: técnicos; estratégicos; e comerciais. Nos critérios técnicos são avaliadas questões como competência, experiência e metodologias. A avaliação dos critérios estratégicos é efetuada relativamente ao alinhamento com objetivos de negócio, posição estratégica no mercado, afinidade cultural e negócios futuros. Por último, os critérios comerciais têm em conta aspetos como preço, condições financeiras e modelo de contratação [Prescott 2008].

Aquando do processo de celebração de um contrato de outsourcing existem ainda outros aspetos a considerar, nomeadamente a definição de objetivos e a duração do contrato [Gonzalez et al. 2013]. Para Resina [2008], nesta fase do processo deve-se, entre outras coisas, identificar claramente os serviços e custos, definir os SLA (fixando os níveis e formas de medição) e clarificar as responsabilidades das partes envolvidas, para além de se estabelecerem mecanismos de governo e adaptação do contrato.

Normalmente os contratos de outsourcing são contratos de longo prazo. Segundo a Gartner, a duração média dos 20 maiores contratos de outsourcing estabelecidos em 2008 foi de seis anos. No entanto, verifica-se que a duração global tem vindo a cair, o que indica uma maior preferência por acordos de curta duração (inferior a cinco anos), eventualmente fruto da atual crise económica ou para evitar ficar preso por longo tempo a um determinado fornecedor [Fraga et al. 2012; Gonzalez et al. 2013].

Metade das organizações que assinam contratos de outsourcing ficam insatisfeitas com o acordo estabelecido ao fim do primeiro ano [CPW 2005]. Algumas das razões para tal insatisfação são

[CPW 2005]: o não cumprimento das expectativas; os custos não diminuírem; não se alcançarem os níveis de rendimento previstos; e a falta compreensão e informação sobre quais os objetivos dos serviço contratado .

As dificuldades verificadas na relação entre cliente e fornecedor são vistas como uma tendência incontornável, pois cada vez mais os clientes procuram um parceiro de negócio e não um mero fornecedor [SI 2009]. A capacidade do fornecedor para adicionar valor ao contrato, o aumento da produtividade, a diminuição da taxa de erros e o aumento da maturidade dos processos, assim como o facto de o fornecedor atingir conscientemente os níveis de serviços acordados, contribui para o desenvolvimento de uma boa relação cliente-fornecedor [Gonzalez et al. 2013].

Todos os pontos fundamentais devem ser descritos no processo de elaboração do contrato de outsourcing, evitando fazer alterações na fase seguinte à celebração do contrato, pois o cliente e o fornecedor podem não chegar a um consenso sobre eles [CPW 2005]. Adicionalmente, a elaboração de um contrato com deficiências pode provocar custos acrescidos de adendas contratuais [Uçar e Bilgen 2013].

2.6 Avaliação de projetos de outsourcing e satisfação relativamente ao outsourcing

A monitorização, acompanhamento e avaliação dos projetos de outsourcing é um aspeto primordial. Para tal, deve proceder-se, desde início, à identificação de quais as informações relevantes para a condução da avaliação, quando e a quem deverão ser divulgadas [Schmid 2007].

Um dos aspetos importantes na avaliação dos projetos é a comunicação entre as entidades envolvidas [Gonzalez et al. 2013]. Uma boa comunicação leva a que a captura, distribuição e armazenamento das informações do projeto sejam efetuadas de forma adequada. Uma das formas de transmitir informação ao longo das várias fases do projeto é através de reuniões periódicas internas, que envolvem pessoas da organização, e reuniões externas, que envolvem o cliente. Desta forma é assegurada a comunicação entre as partes interessadas, desde o início até ao fim de um projeto [Mehta 2002].

A avaliação dos projetos de outsourcing envolve a verificação da satisfação dos requisitos estabelecidos. O cumprimento dos termos contratuais e os bons resultados obtidos com a implementação dos serviços, traduzir-se-á no sucesso do outsourcing e conduzirá, consequentemente, à satisfação das organizações clientes [Uçar e Bilgen 2013]. Tipicamente as organizações mostram satisfação relativamente ao outsourcing se verificarem uma melhoria significativa nos processos, na qualidade dos resultados, nas competências e sofisticação do

fornecedor, acederem a tecnologia de ponta, bem como verificarem maior concentração na sua atividade principal [Varajão et al. 2008; Varajão et al. 2009b].

2.7 Outsourcing offshore

O outsourcing offshore consiste em contratar serviços a entidades externas, tendo como diferença relativamente ao outsourcing onshore o facto de esses serviços serem contratados fora do país [Varajão 2001; Dolgui e Proth 2013].

Um dos serviços mais adquiridos no processo de outsourcing offshore é o desenvolvimento de software [Xiong 2008]. Este processo é praticado em todo o mundo, embora muitas organizações procurem este tipo de serviço principalmente em países como a Índia, a Irlanda, o Brasil, a China, a Rússia, Singapura, entre outros [Green 2007]. O objetivo é obter vantagens competitivas em termos de custos, qualidade e diluição dos riscos [Prikladnicki e Audy 2004].

O outsourcing offshore possibilita o acesso a um leque maior de fornecedores, que apresentem capacidades mais diversificadas e capacidades de resposta mais elevadas e a um menor custo. Não obstante, esta prática pode também encerrar novos riscos, para além dos já referidos, como é o caso do idioma, os fusos horários e a adaptação a outras culturas [Varajão 2001; CPW 2008].

3 Método de Investigação

No sentido de cumprir o objetivo deste trabalho (caracterizar a realidade do outsourcing de serviços de SI na banca em Portugal), realizou-se um estudo que envolveu um inquérito baseado num questionário online, cujo convite para participação foi enviado via email e via CTT para Gestores de SI de 32 entidades bancárias presentes em Portugal.

O questionário foi estruturado em grupos de questões que abrangiam as diferentes temáticas em estudo, tais como, a identificação dos serviços sujeitos a outsourcing, as motivações e os riscos do outsourcing, as barreiras e os impactos organizacionais, os critérios para a escolha de fornecedores e os aspetos considerados aquando da celebração de um contrato. O questionário incluiu questões de vários tipos (escolha múltipla, texto livre, hierarquização), tendo sido baseado nos questionários utilizados em trabalhos prévios que se focaram no estudo do outsourcing em grandes empresas [Varajão et al. 2008; Varajão et al. 2009b].

O questionário foi disponibilizado por um período de cinco meses, verificando-se alguma dificuldade na obtenção das respostas. A taxa de respostas válidas obtida para o questionário foi de 15,6%. As Figuras 2 a 4 caracterizam as entidades bancárias participantes no estudo.

Como se constata pela Figura 2, relativamente ao número de utilizadores finais de TI, na altura da recolha de dados 40% das entidades bancárias respondentes apresentava um número superior a 5000, 40% apresentava um número que variava entre 1 e 50 e, finalmente, 20% apresentava entre 201 e 500 utilizadores finais de TI.

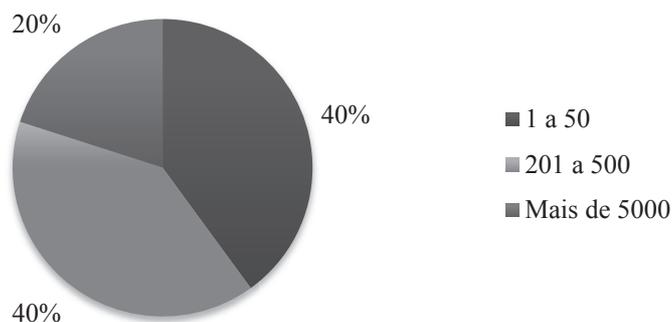


Figura 2 – Número de utilizadores finais de TI das entidades estudadas

Todas as entidades bancárias afirmaram ter um departamento de interno de informática, de SI ou similar.

Relativamente ao volume de negócios, apresentado na Figura 3, uma percentagem significativa (40%) de entidades bancárias respondentes apresentava um volume de negócios superior a 500.000.000 euros por ano.

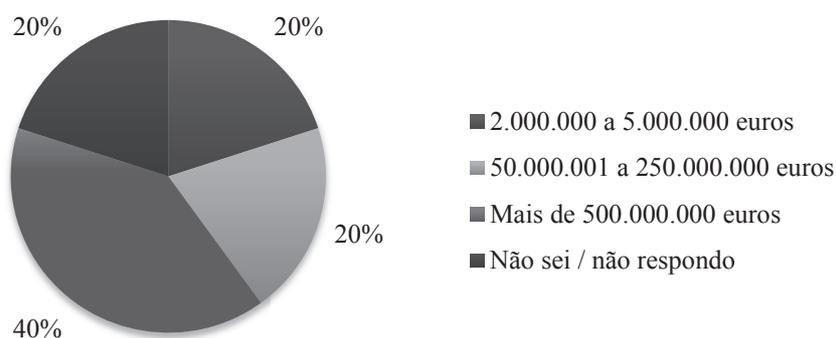


Figura 3 – Volume de negócios das entidades estudadas

No que concerne ao orçamento do departamento de informática (ou similar) existente, a realidade das entidades respondentes é a apresentada na Figura 4.

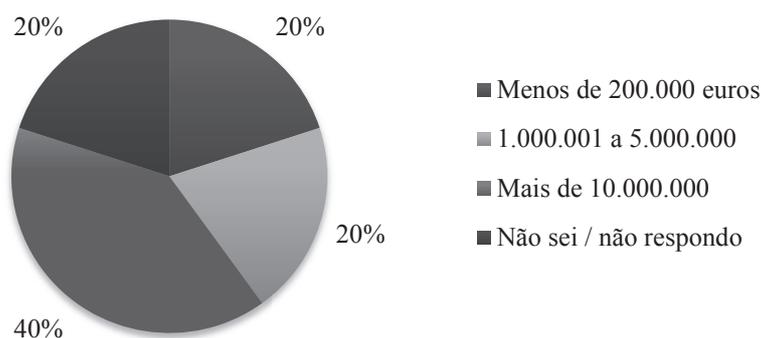


Figura 4 – Orçamento do departamento de informática (ou similar) das entidades estudadas

Como se verifica, em 40% das entidades participantes, o orçamento do departamento de informática (ou similar) é superior a 10.000.000 euros por ano.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Caracterizadas as entidades bancárias participantes no estudo, analisam-se e discutem-se nesta secção os dados recolhidos no estudo.

4.1 Serviços de sistemas de informação

Nas entidades bancárias, à semelhança de organizações de outros setores de atividade, são vários os serviços de SI em que se verifica a contratação a entidades externas.

De acordo com as respostas obtidas, todas as entidades bancárias participantes recorrem ao outsourcing de serviços de SI, dedicando em média 42% do orçamento do departamento de informática (ou similar) para a contratação de serviços.

Na Figura 5 estão representados os serviços sujeitos a outsourcing nas entidades respondentes. Para cada um desses serviços pediu-se que fosse indicada a percentagem do serviço sujeita a outsourcing (um serviço totalmente fornecido por uma entidade externa, seria 100%).

Como se constata, há serviços, tais como a gestão de projetos e a formação de utilizadores, que não são alvo de outsourcing em 60% das entidades respondentes, sendo que mesmo nas entidades em que existe algum outsourcing deste tipo de serviços, isso não ultrapassa os 50% do serviço.

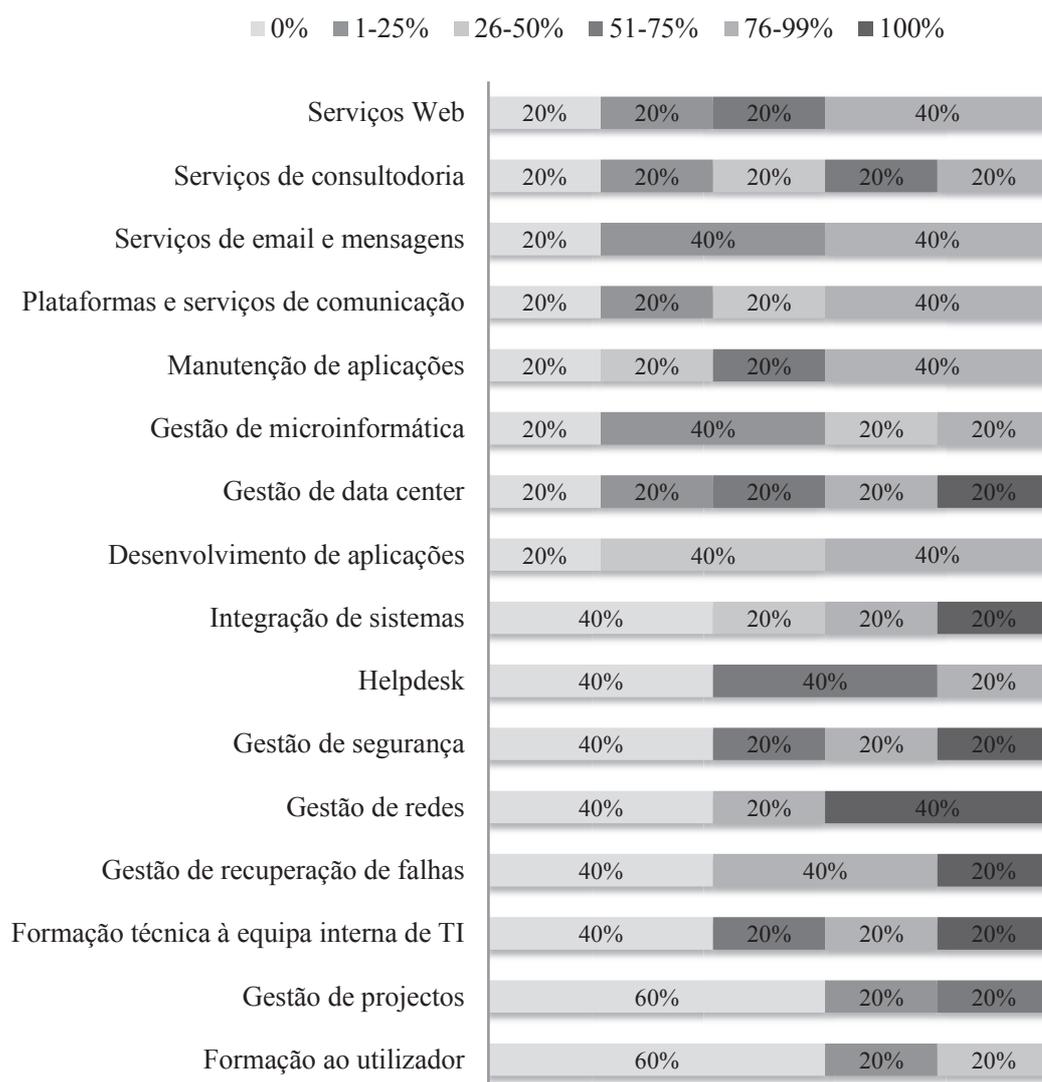


Figura 5 – Serviços sistemas de informação sujeitos a outsourcing

Há ainda um conjunto de serviços, nomeadamente “serviços web”, “serviços profissionais de consultoria”, “serviços de email e mensagens”, “plataformas e serviços de comunicações”, “manutenção de aplicações”, “gestão de microinformática”, “gestão de data center” e “desenvolvimento de aplicações”, em que 80% das entidades recorrem ao outsourcing.

De modo a facilitar a comparação dos serviços em termos de outsourcing, foi criado um ranking. O gráfico da Figura 6 revela que os serviços mais sujeitos a outsourcing são “plataformas e serviços de comunicação” (60%), seguindo-se os “serviços Web” (50%) e a “gestão de redes” (56%).

Comparando os resultados obtidos com os resultados de outros estudos focados noutros tipos de empresas (ver, por exemplo, [Varajão et al. 2007b]), encontram-se diferenças significativas, por exemplo relativas aos serviços de desenvolvimento de aplicações.

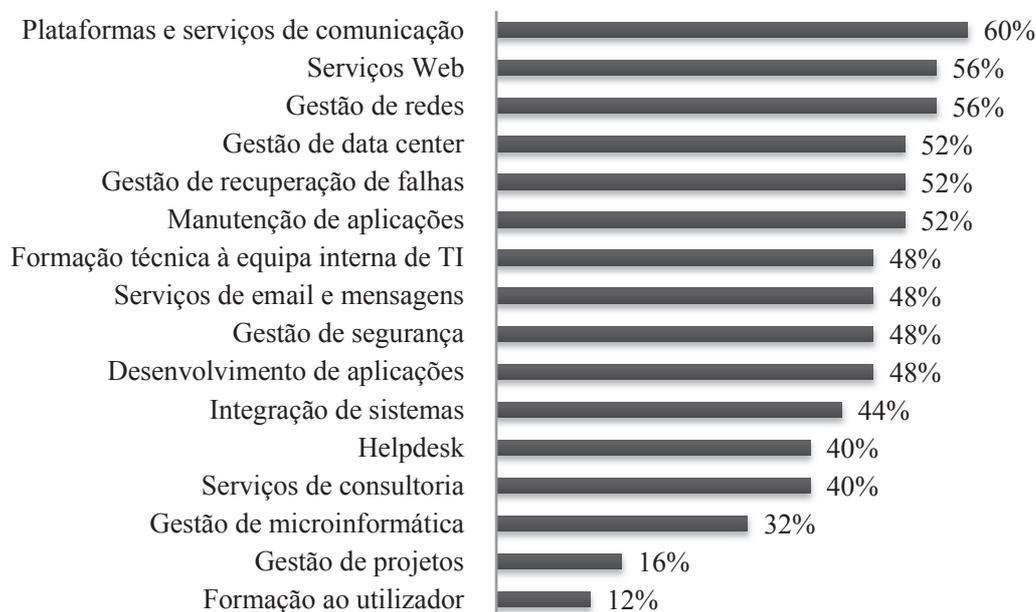


Figura 6 – Ranking dos serviços sistemas de informação sujeitos a outsourcing

Outro resultado pertinente do estudo foi que apenas 20% das entidades participantes afirmam ter procedimentos definidos para determinar se o serviço deve, ou não, ser sujeito a outsourcing.

4.2 Motivações e Riscos

O terceiro grupo de perguntas do questionário diz respeito às motivações para a adoção do outsourcing e aos riscos inerentes a essa adoção.

Na Figura 7 são apresentadas as motivações para proceder ao outsourcing.

Verifica-se que as principais motivações são o acesso a competências técnicas e a recursos humanos especializados (71%), a concentração no negócio (67%), o acesso a tecnologias da informação sofisticadas (63%) e o acesso a serviços especializados (62%).

Para as entidades respondentes, a redução de custos não é uma das principais motivações para a adoção do outsourcing (ficando na nona posição de uma lista de 19 motivações, com 38%). Este resultado acaba por ser surpreendente quando comparado com o resultado obtido num estudo de outsourcing em grandes empresas [Varajão et al. 2008; Varajão et al. 2009b], no qual a redução de custos surge classificada como a segunda principal motivação para o outsourcing.



Figura 7 – Motivações para outsourcing

Na Figura 8 são apresentados os riscos associados ao outsourcing que mais preocupam as entidades bancárias participantes.

Como se verifica, os principais riscos identificados pelas entidades bancárias no outsourcing são a exposição aos riscos de instabilidade do fornecedor (78%), a perda de capital intelectual (63%), os custos não previstos (57%), o ficar preso aos fornecedores num mercado dinâmico (57%) e a perda de competências e capacidades em sistemas de informação (55%).

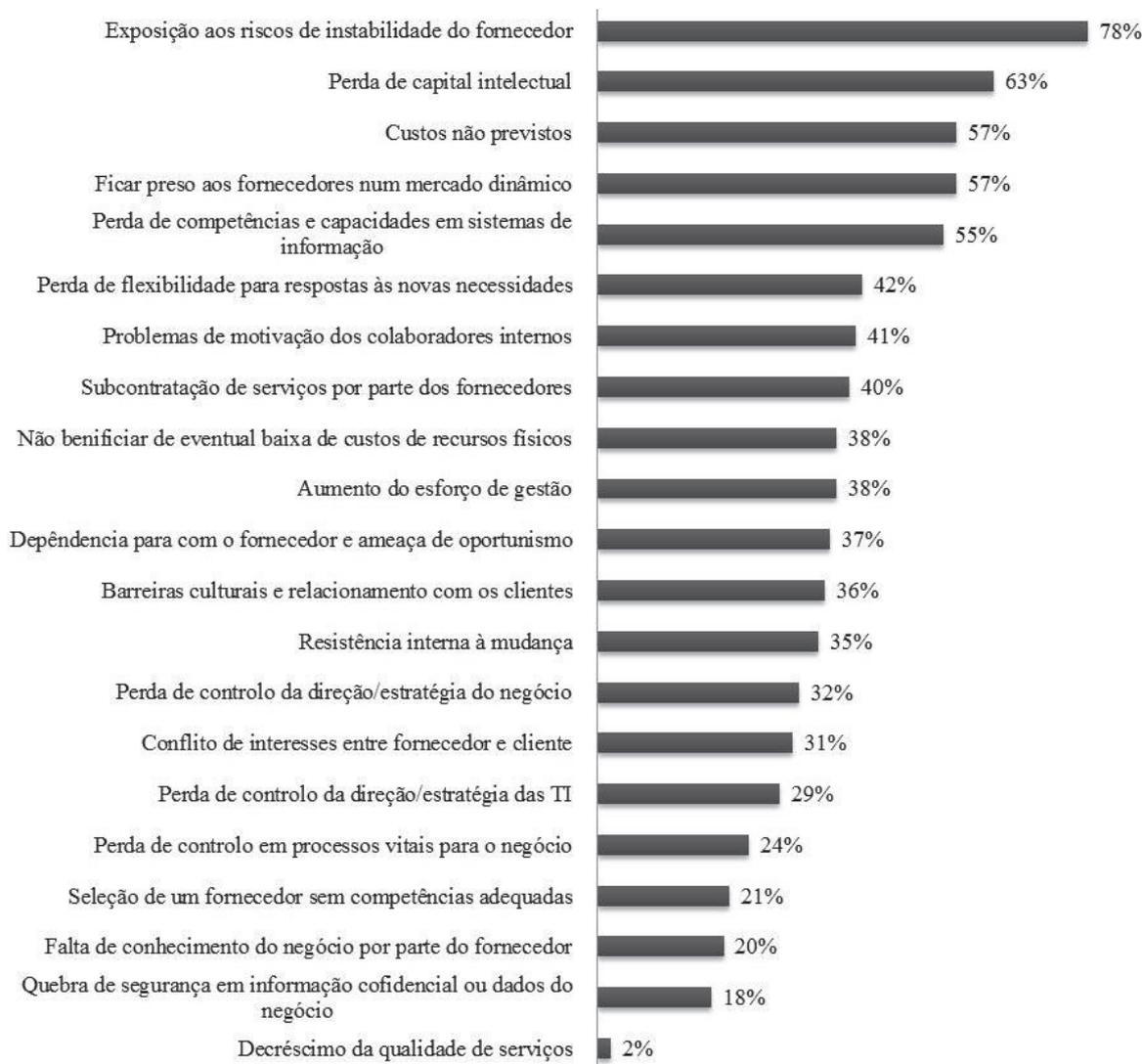


Figura 8 – Riscos do outsourcing

4.3 Barreiras e Impactos

Outro aspeto estudado foram as barreiras que as entidades bancárias enfrentam ao adotar o outsourcing e os impactos organizacionais que surgem de um processo de outsourcing.

Curiosamente, as entidades bancárias não identificaram qualquer barreira para a adoção de outsourcing nos seus casos.

Relativamente aos impactos organizacionais, mediante uma lista de impactos apresentados, foi pedido aos participantes que atribuíssem uma classificação a cada impacto (onde 1 representava o menor impacto e 5 o impacto mais significativo). Na Figura 10 apresenta-se o ranking dos impactos verificados.

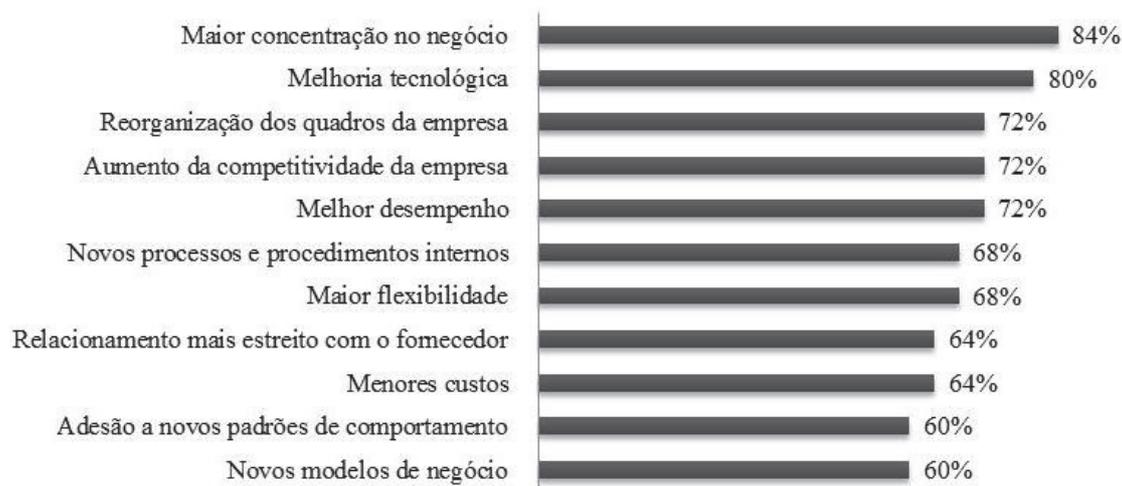


Figura 9 – Impactos organizacionais resultantes do outsourcing

Note-se que o maior impacto sentido pelas entidades bancárias é a capacidade de ter uma maior concentração no negócio (84%), seguindo-se a melhoria tecnológica (80%), reorganização dos quadros da empresa (72%), aumento da produtividade (72%) e melhor desempenho (72%).

4.4 Contratos de outsourcing e relação com os fornecedores

No processo de adoção de outsourcing, uma das fases que requer grande atenção é a de seleção dos fornecedores, onde é necessário utilizar um conjunto de critérios bem definidos.

Para as entidades bancárias, os critérios mais relevantes para a seleção dos fornecedores são a capacidade para fornecer o tipo de serviço pretendido (100%), capacidade técnica e de gestão (88%) e o conhecimento e experiência na área de negócio da empresa.

No que concerne à celebração de contratos, os aspetos considerados pelas entidades como os mais relevantes a este nível foram: a descrição precisa dos serviços a serem fornecidos (81,4%); a definição dos níveis de serviço (67,1%); e a definição de responsabilidades das partes (58,6%).

No que se refere à duração dos contratos, 40% das entidades bancárias afirmou que os contratos duram em média três anos.

As principais dificuldades verificadas na relação com os fornecedores são a falha no cumprimento de prazos (78,9%), desacordo relativamente ao âmbito/preço (76,8%) e falhas no cumprimento dos níveis de serviço acordados (75,8%).

Segundo as entidades bancárias, os aspetos que mais conflitos originam com o fornecedor são as falhas nos níveis de serviço (68,6%) e a falta de comprometimento e atitude de serviço por parte do fornecedor (60%).

Existindo a possibilidade de ocorrência de conflito entre cliente (entidade bancária) e fornecedor, as soluções apresentadas pelos respondentes para resolver este problema de conflito são a renegociação de contratos (80%) e a inclusão de cláusulas contratuais para a resolução de conflitos (60%).

De acordo com as entidades participantes, a avaliação/monitorização dos projetos de outsourcing é feita por comissão conjunta (cliente/fornecedor) (80%), elaboração de relatórios periódicos de desempenho (60%) e por equipa interna para avaliação/monitorização (60%).

Com o outsourcing de serviços de SI, as entidades participantes consideram que genericamente não haverá perda de controlo (60%).

No que refere à satisfação das entidades com os resultados do outsourcing, muitos são os fatores em destaque. A concentração no negócio (88%) é um dos fatores principais, assim como o relacionamento com os fornecedores (88%).

Finalmente, é de notar que nenhuma das entidades participantes referiu recorrer ao outsourcing offshore.

5 Conclusão

Este trabalho procurou caracterizar a realidade do outsourcing de serviços de SI na banca em Portugal em várias vertentes. Para tal, foi realizado um inquérito baseado em questionário. Através das respostas obtidas foi possível caracterizar e documentar aspetos como: motivações e riscos; barreiras e impactos organizacionais; aspetos a considerar na elaboração de contratos de outsourcing; entre outros.

Do conjunto de entidades bancárias respondentes, 40% tem mais de 5.000 utilizadores finais de TI, 40% têm de 1 a 50 utilizadores de TI, sendo que outros 20% têm de 201 a 500 utilizadores de TI. O volume de negócios das entidades bancárias (40%) enquadra-se em mais de 500 milhões de euros e o orçamento do departamento de informática em mais de 10 milhões de euros (40%).

Relativamente aos serviços SI sujeitos ao outsourcing, “plataformas e serviços de comunicação” (60%) é o serviço mais contratado a entidades externas, seguindo-se “serviços Web” e “gestão de redes” com 56%, no entanto, apenas 20% das entidades bancárias afirmam ter procedimentos definidos para determinar se um serviço deve, ou não, ser sujeito a um processo de outsourcing.

Várias são as razões que levam as entidades bancárias a optar pelo outsourcing, sendo as mais prevalentes o acesso a competências técnicas e recursos humanos especializados (71%), concentração no negócio (67%) e acesso a TI de ponta (63%). As entidades bancárias também identificam diversos riscos no outsourcing, destacando-se a exposição aos riscos de instabilidade do fornecedor (78%), perda de capital intelectual (63%), custos não previstos (57%) e ficar preso aos fornecedores num mercado dinâmico (57%). No entanto, as entidades bancárias não identificam quaisquer barreiras na adoção de outsourcing e referem como principais impactos organizacionais resultantes do processo de outsourcing, a maior concentração no negócio (84%) e a melhoria tecnológica (80%).

Os critérios apontados como mais relevantes aquando da seleção de fornecedores são a capacidade para fornecer o tipo de serviço pretendido (100%), capacidade técnica e de gestão (88%) e conhecimento e experiência na área de negócio da empresa. Em relação ao processo de celebração do contrato de outsourcing, os mais destacados foram: a descrição precisa dos serviços a serem fornecidos (81,4%); a definição clara dos níveis de serviço (67,1%); e a definição de responsabilidades das partes (58,6%). No que diz respeito à duração dos contratos, 40% das entidades bancárias afirma que os contratos duram em média três anos.

As principais dificuldades verificadas na relação com os fornecedores são a falha no cumprimento de prazos (78,9%), desacordo relativamente ao âmbito/preço (76,8%) e falhas no cumprimento dos níveis de serviço acordados (75,8%). Segundo as entidades participantes, os aspetos que mais conflitos originam com os fornecedores são as falhas nos níveis de serviço (68,6%) e a falta de comprometimento e atitude de serviço por parte do fornecedor (60%). Existindo a possibilidade de ocorrência de conflito, a solução apresentada pelas entidades bancárias para resolver este problema é a renegociação de contratos (80%) e a inclusão de cláusulas contratuais para a resolução de conflitos (60%).

De acordo com as entidades bancárias participantes no estudo a avaliação/monitorização dos projetos de outsourcing é feita por comissão conjunta (cliente/fornecedor) (80%), elaboração de relatórios periódicos de desempenho (60%) e por equipa interna para avaliação/monitorização (60%). Com o outsourcing de serviços de SI, 60% das entidades participantes consideram não haver perda de controlo, 40% referem haver perda de controlo em processos vitais para o negócio e 40% referem a impossibilidade de adotar tecnologias do âmbito do contrato.

No que diz respeito à satisfação da entidade bancária relativamente aos resultados verificados com outsourcing, muitos são os fatores em destaque. A concentração no negócio (88%) é um dos fatores principais, assim como relacionamento com os fornecedores (88%). Nenhuma das entidades bancárias participantes no estudo referiu recorrer ao outsourcing offshore.

Verifica-se que o outsourcing tem hoje uma importância incontornável na vida das entidades bancárias. Este estudo ajuda a perceber os contornos atividade de outsourcing neste tipo de organizações. Embora um retrato pontual desta realidade nas entidades bancárias seja já um contributo enriquecedor, considera-se e propõem-se como trabalho futuro a reedição do mesmo estudo, de forma a ser possível efetuar uma análise longitudinal do fenómeno nas entidades bancárias e descobrir padrões evolutivos, úteis para as entidades que atuam neste setor de atividade.

6 Agradecimento

Este trabalho foi suportado pela FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia FCT – no âmbito do Projeto UID/CEC/00319/2013.

7 Referências

- Albertin, A. e O. Sanchez, *Outsourcing TI : impactos, dilemas, discussões e casos reais*, FGV, Rio de Janeiro, 2008.
- Amaral, L. e J. Varajão, *Planeamento de sistemas de informação*, 4.ª ed., FCA, 2007.
- Aubert, B., M. Patry, e S. Rivard, “A framework for information technology outsourcing risk management”, *ACM SIGMIS Database* 36, 4 (2005), 9-28.
- Carapuça, R, “Outsourcing”, *E_motion*, 12, Publicação Novabase, 2003.
- Click, R. e T. Duening, *Bussines Process Outsourcing. The Competitive Advantage*, John Wiley and Sons, 2005.
- CPW, “Os caminhos do Outsourcing de SI/TI”, *Computerworld Portugal*, <http://www.computerworld.com.pt/2005/10/06/os-caminhos-do-outsourcing-de-siti/> (5 janeiro 2015), 2005.
- CPW, “Satisfação do cliente deve ser factor-chave no outsourcing”, *Computerworld Portugal*, <http://www.computerworld.com.pt/2008/05/15/satisfao-do-cliente-deve-ser-factor-chave-no-outsourcing/> (5 janeiro 2015), 2008.
- Dibbern, J., W. Chin e A. Heinzl, “Systemic Determinants of the Information Systems Outsourcing Decision: A Comparative Study of German and united States Firms”, *Journal of the Association for Information Systems*, 13, 6 (2012), 466-497.
- Dolgui, A. e J. Proth, “Outsourcing; definitions and analysis”, *International journal of Production Research*, 51, 23-24 (2013), 6769-6777.

- Dubois, A., K. Hulthen, P. Jonsson e V. Sundquist, □”Supply Network Flexibility”, *20th IMP Conference*, Denmark, 2004.
- Faulhaber, T., *Outsourcing*, <http://www.businessforum.com/outsourcing1.html>, (12 maio 2012), 2005.
- Fraga, M., J. Varajão, L. Amaral, J. Cruz, “Information systems outsourcing in major Portuguese companies - contracting services”, *Journal of Research and Practice in Information Technology*, 44(1) (2012), 81-106.
- Frost & Sullivan, *Fazendo o Outsourcing de TI dar certo*, http://rmaia.redes.googlepages.com/MA_UnisysWhitePaper.pdf (6 março 2015), 2005.
- Gonzalez, R., J. Gasco, e J. Llopis, “Information systems outsourcing: a literature analysis”, *Information & Management*, 43, 7 (2006), 821-834.
- Gonzalez, R., J. Llopis e J. Gasco, “Information technology outsourcing in financial services”, *The Service Industries Journal*, 33, 9-10 (2013), 909-924.
- Gorla, N. e T. Somers, “The impact of IT outsourcing on information systems success”, *Information & Management*, 51 (2014), 320-335.
- Green, A., *Offshore Outsourcing*, 2007.
- IDC, *Caderno n.º 51 – Outsourcing*, IDC Portugal, Lisboa, 2002.
- Lacity, M. e R. Hirschheim, *Beyond the Information Systems Outsourcing*, Wiley, Bandwagon, 1995.
- Leeney, M., J. Varajão, A. Ribeiro e R. Palacios, “Information systems outsourcing in large companies: evidences from 20 Ireland companies”, *International Journal of Information Technology Project Management*, 2 (4) (2011), 44-58.
- Liston, P., J. Byrne, P. Byrne, e C. Heavey, “Contract costing in outsourcing enterprises: Exploring the benefits of discrete-event simulation”, *International Journal of Production Economics*, 110, 1-2 (2007), 97-114.
- Mehta, A., *Communication in Project Management*, PMI, 2002.
- Prescott, R., Especial outsourcing: as respostas da PricewaterhouseCoopers, <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=51781>, (3 abril 2014), 2008.
- Prikladnicki, R. e J. Audy, *Um Modelo de Referência para Desenvolvimento Distribuído de Software*, Faculdade de Informática, Rio Grande do Sul, 2004.

- Reid, W., *Outsourcing: The 20 Steps to Success*, <http://www.wsrccg.com/Articles/OutSourcing.pdf>, (10 outubro 2014), 1996.
- Resina, F., *Outsourcing: o caminho para um projeto de sucesso*, Deloitte, 2008.
- Sá-Soares, F., D. Soares e J. Arnaud, “A catalog of information systems outsourcing risks”, *International Journal of Information Systems and Project Management*, 2(3) (2014), 23-43.
- Schmid, B., *Motivation in Project Management: The Project Manager's Perspective*. The Florida State University, Florida, 2007.
- SI, “Outsourcing da novo folego as empresas”, *Semana Informatica*, 921, (2009).
- Tho, I., *Managing the Risks of IT Outsourcing*, Burlington, USA, 2005.
- Valença, M. e A. Barbosa, A Terceirização e seus Impactos: Um Estudo em Grandes Organizações de Minas Gerais, http://www.anpad.org.br/rac/vol_06/dwn/rac-v6-n1-mcv.pdf, (20 maio 2014), 2002.
- Uçar, E. e S. Bilgen, “A Case-Based Model for Assessing the Effectiveness of Information Systems Outsourcing”, *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 15, 3 (2013), 27-60.
- Varajão, J., *Outsourcing de Servicos de Sistemas de Informação*, FCA - Editora de Informatica, Lisboa, 2001.
- Varajão, J., *A Arquitectura da Gestão de Sistemas de Informação*, FCA - Editora de Informatica, Lisboa, 2005.
- Varajão, J., *Função de Sistemas de Informação: Contributos para a melhoria do sucesso da adoção de tecnologias de informação e desenvolvimento de sistemas de informação nas organizações*, Tese de Doutoramento, Universidade Minho, Guimarães, 2002.
- Varajão, J., A. Trigo, N. Figueiredo, J. Barroso, “Information systems services outsourcing reality in large Portuguese organisations”, *International Journal of Business Information Systems*, 4(1) (2009a), 125-142.
- Varajão, J., N. Ferreira, M. Fraga e L. Amaral, “Outsourcing de sistemas de informação nas empresas nacionais”, *CXO - Tecnologias de sistemas de informação para executivos*, 30 (2008), 28-33.
- Varajão, J., N. Ferreira, M. Fraga, L. Amaral, “96% das empresas portuguesas recorre ao outsourcing”, *Computerworld*, 800 (2009b), 16-17.

- Varajão, J., R. Goncalves, J. Barroso e L. Amaral, “Outsourcing de Serviços de Sistemas de Informação”, *Dirigir*, 93/separata (2006), 1-13.
- Varajão, J., A. Trigo, N. Figueiredo e J. Barroso, “TI nas empresas nacionais”, *CXO-Tecnologias de sistemas de informação para executivos*, 13 (2007a), 19-23.
- Varajão, J., A. Trigo, N. Figueiredo e J. Barroso, “TI nas empresas nacionais: Papel das TI e Outsourcing”, *Computerworld*, 729 (2007b), 9.
- Xiong, W., X-T. Wang e Z-X Wu, “Study of a customer satisfaction-oriented model for outsourcing software quality management using Quality Function Deployment (QFD)”, *Proceedings of the 4th WiCOM'08*, Dalian, 2008.