



Journal homepage:
www.arvore.org.br/seer

TERCEIRIZAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM MACEIÓ: UMA VISÃO DO PROVEDOR DE SERVIÇOS

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar os resultados iniciais de uma pesquisa sobre o mercado de terceirização de sistemas de informação, em Maceió, que foi realizada com o intuito de conhecer a realidade das empresas prestadoras desses serviços na cidade, especialmente aquelas que desenvolvem sistemas de informação. O artigo inicia com uma breve revisão bibliográfica sobre terceirização. Em seguida apresenta os resultados preliminares das entrevistas com profissionais que estão ou estiveram à frente de entidades responsáveis pela organização de empresas prestadoras de serviços, sejam em arranjos produtivos locais ou associações, bem como com gestores de empresas fornecedoras de serviços de sistemas de informação em Maceió.

PALAVRAS-CHAVES: Terceirização; Sistemas de Informação; Fornecedor do Serviço.

OUTSOURCING OF INFORMATION SYSTEMS IN MACEIÓ: A VISION OF THE SERVICE PROVIDER

ABSTRACT

This article aims initial results of a research on the outsourcing market of information systems, in Maceió, which was conducted to know the reality of companies providing such services in the city, especially those who develop information systems. The article begins with a brief literature review about outsourcing. After shows the preliminary results from interviews with professionals who are or have been ahead of entities responsible for organizing service companies, whether in local clusters or associations, as well as managers of supplier companies service information systems in Maceió.

KEYWORDS: Outsourcing; Information Systems; Service Supplier.

*Revista Brasileira de
Administração Científica,
Aquidabã, v.4, n.2, Ago 2013.*

ISSN 2179-684X

SECTION: Articles

TOPIC: *Sistemas e Tecnologia da
Informação*



*Anais do Simpósio Brasileiro de
Tecnologia da Informação (SBTI 2013)*



DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2013.002.0016

Lucas Falcão Pereira

Instituto Federal de Alagoas, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/1348654464368790>

lucasfalcao.p@gmail.com

**Michael Cabral Melville de Souza
Tenório**

Instituto Federal de Alagoas, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/3508858100940317>

michaelcm@outlook.com

Mônica Ximenes Carneiro da Cunha

Instituto Federal de Alagoas, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/1775024859845111>

mxcc@hotmail.com

Received: 07/07/2013

Approved: 05/08/2013

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Referencing this:

PEREIRA, L. F.; TENÓRIO, M. C. M. S.; CUNHA, M. X. C.
*Terceirização de sistemas de informação em Maceió:
uma visão do provedor de serviços. Revista Brasileira de
Administração Científica, Aquidabã, v.4, n.2, p.228-238,
2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/ESS2179-684X.2013.002.0016>*

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a terceirização, que vem a ser o ato de delegar funções específicas para terceiros, tornou-se uma estratégia bastante procurada por organizações para gerenciar seus departamentos de Tecnologia de Informação (TI) e Sistemas de Informação (SI) (GONZALEZ *et al.*, 2006).

O ato de terceirizar certas atividades não é restrito somente a TI ou a SI, mas nos últimos anos se observa um maior crescimento da demanda e da complexidade da relação fornecedor-cliente, passando de simples contratos de prestação de serviços para arranjos baseados em relacionamentos e parcerias (BERGAMASCHI, 2004). Esta pesquisa adota a visão de que TI está contido em SI. Doravante, quando se falar em TI, está-se referindo aos aspectos de infraestrutura de *hardware*, de *software*, de redes e de banco de dados. E quando for mencionado SI, está-se referindo à TI aliada a procedimentos e processos organizacionais, a sistemas de informação para resolver problemas das organizações.

A primeira grande empresa a contratar terceiros para cuidar de sua área de TI foi a Kodak, em 1989, um gesto que se tornou um marco para o mercado de TI e fez com que várias empresas pensassem em aderir a essa estratégia (LOH; VENKATRAMAN, 1992). Além disso, a decisão da Kodak também incentivou o estudo da terceirização na área acadêmica. Inicialmente abordando as motivações para terceirizar e, depois de estabelecida a prática, explorando o quanto terceirizar (LEE, 2004).

O crescimento dessa prática deve-se à percepção de que departamentos internos de TI são um fardo no orçamento da empresa e por isso devem ser reduzidos (DIBBERN *et al.*, 2004) ou até mesmo, em alguns casos, extintos, apesar dessas opções nem sempre refletirem uma redução do orçamento, sendo necessário observar cada caso em particular (HIRSCHHEIM; LACITY, 2000).

Outro motivo é que leva ao crescimento da prática de terceirização é o fato de os administradores terem percebido que, para se chegar a uma vantagem competitiva sustentável, é preciso abandonar a estratégia de diversificação e centrar esforços em sua atividade principal, gastando menos tempo e recursos para construir uma infraestrutura interna de tecnologia da informação, enquanto terceirizam o resto (DIBBERN *et al.*, 2004). Com isso, as empresas buscam responder à rápida internacionalização dos negócios e à mudança de regras do mercado (PRADO; TAKAOKA, 2002).

Os estudiosos costumam dizer que o uso adequado da terceirização de TI pode trazer não só a redução de custos, como também um aumento na qualidade, produtividade e agilidade dos serviços; além disso, permite que as organizações se mantenham atualizadas diante da célere evolução tecnológica (PRADO; TAKAOKA, 2002). No Brasil, um estudo realizado em 1995 revelou que quatro, a cada cinco organizações, já lançavam mão desse recurso naquela época (LEITE, 1995).

Leite (1997) ressaltava que a questão da terceirização era geralmente observada pela perspectiva do cliente e sinalizava a lacuna existente devido ao pequeno número de artigos abordando o ponto de vista do provedor de serviços. Esses estudos, em sua maioria, consideravam o cliente como a potencial vítima nesse tipo de relacionamento, sujeito à incompetência e à má vontade do prestador, ao passo que, na realidade, os problemas eram causados não só pelo prestador de serviços, mas também pelos próprios clientes. Leite (1997) concluiu que um relacionamento que deveria ser altamente profissional, infelizmente mostrava um forte componente emocional. A carência de pesquisas retratando esse lado do relacionamento fornecedor-contratante também foi verificada na revisão de literatura realizada por Gonzalez *et al.* (2006).

No entanto, da mesma forma que esse tipo de relação sofre o risco de ser mal sucedida, sabe-se que a natureza do relacionamento com o fornecedor de serviço tem evoluído (PRADO; TAKAOKA, 2002).

Este artigo apresenta os resultados preliminares de uma pesquisa que está em andamento e visa traçar o panorama de terceirização de SI em Maceió, confrontando o ponto de vista do fornecedor do serviço com o do contratante. A escolha da cidade de Maceió foi por conveniência dos pesquisadores, com vistas à obtenção dos dados a partir de sua rede de relacionamento, bem como pelas características da cidade: localizada no Estado de Alagoas, possui poucas empresas de grande porte instaladas em seu parque industrial, cuja geração de empregos é polarizada pelas usinas de açúcar e pelos cargos do setor público municipal, estadual e federal. Um cenário que apresenta peculiaridades interessantes a serem exploradas na pesquisa. O intuito do trabalho é descrever as dificuldades e oportunidades vivenciadas durante a parceria entre fornecedor e cliente de serviços de desenvolvimento de software, confrontando as opiniões de ambos os lados.

REVISÃO TEÓRICA

Terceirização

O princípio básico da terceirização é delegar a terceiros tudo aquilo que as empresas não consideram como negócio essencial, passando atividades e funções específicas a fornecedores especializados que possuem o domínio operacional e técnico da atividade terceirizada (LACITY; WILLCOCKS; FENNY, 1996).

A terceirização surgiu durante a II Guerra Mundial, quando as indústrias bélicas precisaram se concentrar no desenvolvimento da produção de armamentos e passaram a delegar algumas atividades a empresas prestadoras de serviços (LEITE, 1994).

Após a eclosão da crise mundial dos anos 1970, começou um intenso processo de reestruturação econômica que se traduziu em importantes transformações no campo da organização industrial. A melhor resposta à crise foi dada pelas aglomerações de empresas num

mesmo território e pelo processo de terceirização que ocorreu nas grandes corporações, em decorrência da reestruturação produtiva (DIAS, 2008).

Giosa (1997) definiu a terceirização como um processo de gestão, pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros - com os quais se estabelece uma relação de parceria - ficando a empresa concentrada apenas em tarefas relacionadas à sua atividade essencial.

Para Mol (2007), a terceirização é definida como um estado – busca de bens e serviços de um fornecedor externo - e como um processo – faixa de ações dentro de um limite de tempo claramente identificável que leva à transferência de atividades para um fornecedor externo. Nesta ótica, a terceirização vem sendo considerada como uma tendência mundial, que se intensificou no final do século XX, visando principalmente aumentar a agilidade da tomada de decisões no âmbito da organização (SAAD, 2006).

A terceirização permite, dentre outras coisas, que a organização contratante libere os seus recursos gerenciais para funções mais importantes para o negócio, ajudando a organização a se reestruturar em torno de suas principais competências (COSTA; MACEDO-SOARES, 2003).

As organizações descobriram, então, que concentrar esforços nas suas principais competências era uma alternativa de sobrevivência em um mundo marcado por frequentes turbulências e incertezas e passaram a adotar a terceirização como uma das principais ferramentas para ter sucesso no ambiente de negócios (PRADO, 2005).

Bergamaschi (2004) enfatiza que a terceirização não mais é encarada como uma simples atividade de prestação de serviços, mas como uma atividade agregadora de valor para as organizações e que os contratos e parcerias buscam a combinação de conhecimento, perícia e experiência dos fornecedores para o surgimento de ideias inovadoras que levem a melhores resultados. Não se trata de uma simples decisão de compra, de uma aquisição de produto, considerada uma relação de curto prazo; mas representa a decisão de manter ou não uma determinada atividade na empresa, marcando assim uma relação de parceria, de delegação, que redunde em um envolvimento a longo prazo (GILLEY, 2000).

Perunovic e Pedersen (2007) elaboraram um ciclo de atividades, apresentado na figura 1, que sugere as principais fases do processo de terceirização, como sendo:

- A fase de preparação, que abrange da decisão por terceirizar, passando pela escolha interna de que processos vão ser terceirizados e pelo rastreio de potenciais fornecedores, e segue até a definição do momento certo para proceder à terceirização, incluindo as opções de fornecimento;
- A fase de seleção, que implica no anúncio da terceirização, na escolha do fornecedor, na negociação e na finalização do contrato;
- A fase de transição, que comporta a definição da comunicação e troca de conhecimento e informação, além da transferência de bens, pessoas, informações, conhecimento, *hardware* e *software* e o gerenciamento dos recursos humanos;
- A fase de gerência de relacionamento, que envolve a coordenação de encontros e comunicações, a monitoração do desempenho, a resolução de problemas, a renegociação, a aplicação de incentivos e punições;
- A fase de reconsideração, que avalia a continuidade do processo de terceirização, o fornecedor, os custos de mudança, dentre outros.

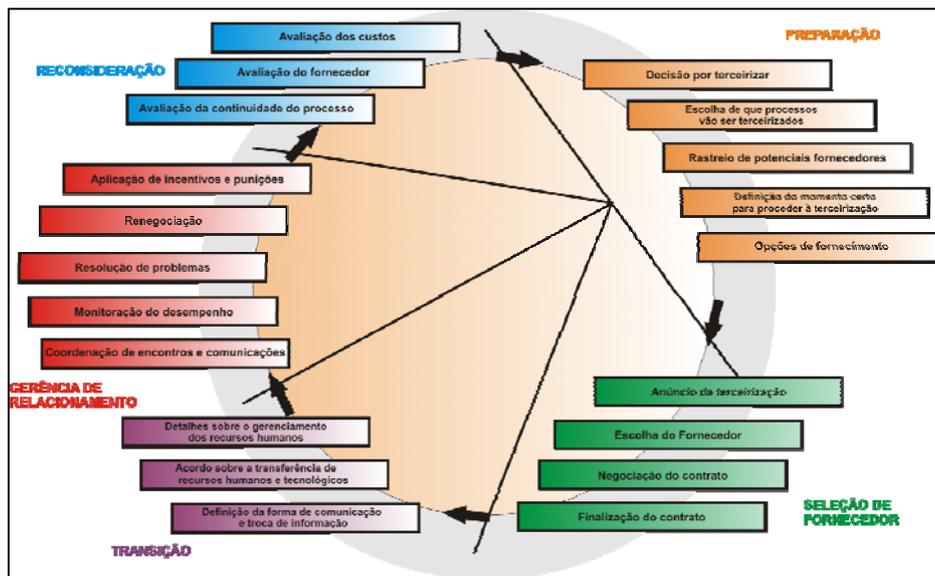


Figura 1: Ciclo de atividades para o processo de terceirização.
Fonte: Adaptado de Perunovic e Pedersen (2007).

Essas fases são precedidas pelas pressões e motivações de ordem interna e externa que as organizações levam em consideração para decidir pela terceirização. A essas pressões e motivações se deve, em parte, o sucesso ou insucesso das ações que envolvem o processo de terceirização.

Terceirização de Sistemas de Informação

A terceirização na área de sistemas de informação teve início na década de sessenta, motivada pela rápida evolução da tecnologia e pelo crescimento dos custos associados ao desenvolvimento dos sistemas. A forma inicial de terceirização tratava do fornecimento de um único sistema de aplicação e visava primariamente a redução de custos, a utilização de recursos humanos especializados e o acesso a novos aplicativos (SAAD, 2006).

Desde os primórdios, a terceirização de sistemas de informação tem sido amplamente definida como uma decisão organizacional de entregar uma parte ou todas as funções de sistemas de informação a um fornecedor externo (CHEON; GROVER; TENG, 1995).

Gonzalez, Gasco e Llopis (2005) ressaltaram que na terceirização de sistemas de informação, recursos físicos - relacionados à infraestrutura, incluindo *hardware* e *software* - e humanos - relacionados às funções de sistemas de informação nas organizações, incluindo gerentes, administradores de sistema, programadores e pessoal de manutenção - são providos ou gerenciados por um fornecedor externo especializado.

O'Brien e Marakas (2007) reforçaram que uma atividade de sistemas de informação geralmente terceirizada é o desenvolvimento de software aplicativo, a qual inclui a contratação de uma empresa externa para o desenvolvimento completo ou parcial de projetos e produtos, a compra de pacotes padronizados, a aquisição de produtos sob medida ou a arrematação de atividades e recursos que ajudem no ciclo de vida do desenvolvimento de sistemas.

Ainda que alguns gestores considerem todas as atividades relacionadas a sistemas de informação passíveis de serem terceirizadas, sob a alegação de que sistemas de informação não consistem em uma competência essencial na maioria das organizações, exceto aquelas que trabalham com a oferta desses serviços, a literatura especializada recomenda que algumas atividades, por suas implicações estratégicas, não tenham sua execução delegada a uma organização externa (SAAD, 2006).

A utilização e a evolução dessa prática, aliadas às rápidas mudanças no ambiente, provocadas pela globalização, produziram diversos tipos de terceirização de sistemas de informação, que vão desde a delegação, a empresas nacionais e internacionais, de algumas atividades específicas de sistemas de informação, até mesmo à formação de alianças e *joint ventures*, seguindo as tendências do mercado mundial.

METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa exploratória, com viés interpretativista, abordagem qualitativa, utilizando como método o estudo de casos múltiplos, com vistas a delinear o panorama de terceirização de SI da cidade de Maceió sob a ótica do provedor de serviços. Para a análise dos dados obtidos nas entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo.

Diferentemente da maioria dos artigos pesquisados, conforme Gonzalez *et al.* (2006), que não especificam o tipo de atividade relacionada a terceirização de SI, este artigo limita a pesquisa em relação a empresas do setor de desenvolvimento, venda e revenda de softwares customizados, as chamadas fábricas de software. O passo inicial foi obter, a partir das empresas filiadas ao APL-TI e a ASSESPRO-AL, uma lista das empresas que se encaixavam neste perfil, chegando-se a um total de 20, das quais 08 foram eliminadas por não se encontrarem dentro do escopo da pesquisa, tanto por serem consideradas empresas startups quanto por terem mudado de ramo, e outras 02 foram eliminadas por não terem sido localizadas a partir de dados fornecidos pelas associações inicialmente visitadas.

O segundo passo da pesquisa foi a realização de entrevistas com cada um dos dirigentes das entidades que fornecem apoio para a defesa de interesses coletivos das empresas de TI, a saber, APL-TI e ASSESPRO. A partir da obtenção de resultados descritivos, essas entrevistas foram usadas em combinação com as informações proporcionadas pela literatura para a produção de roteiros, os quais foram transformados em entrevistas estruturadas para os contratantes e fornecedores de serviços de sistemas de informação.

Atualmente esse trabalho encontra-se em andamento, mais precisamente na fase de entrevista aos fornecedores. Logo em seguida, os clientes também serão avaliados e será feito todo o levantamento estatístico, confrontando as opiniões de ambas as partes e mapeando as dificuldades e oportunidades enfrentadas na parceria, bem como ressaltando as concordâncias e discordâncias dos pontos de vista de ambos os lados da relação.

Os dados da pesquisa provêm de informações obtidas a partir de duas entrevistas semiestruturadas com as associações voltadas para o fomento de oportunidades de serviços de TI/SI presentes na cidade e outras quatro entrevistas estruturadas com as empresas locais. As entrevistas estruturadas foram realizadas junto a empresas consolidadas e com grande atuação na cidade, que fazem parte das supracitadas associações, para a melhor captação de suas percepções acerca do mercado em que estão inseridas.

Inicialmente, as entrevistas foram feitas com o ex-presidente da APL-TI, hoje consultor do SEBRAE-AL, que participou do processo de implantação de projeto de arranjos produtivos locais na cidade de Maceió e, durante os primeiros anos de projeto, esteve bastante próximo das provedoras de serviço de TI, agindo como um articulador entre as empresas participantes da APL-TI e os potenciais clientes parceiros do SEBRAE-AL, e com a gestora de projetos do departamento de comércio e serviços do SEBRAE-AL. A outra entrevista foi com o atual presidente da Associação das Empresas de Tecnologia da Informação (ASSESPRO) de Alagoas, profissional muito experiente na área comercial de TI, que também atua como fornecedor de software. Outras entrevistas estruturadas foram realizadas com os gestores das quatro empresas selecionadas por maior grau de importância no segmento em que elas atuam e no perfil ao qual elas se enquadram. A visão do mercado alagoano de TI apresentada neste artigo está baseada nas repostas obtidas nessas entrevistas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na cidade de Maceió, as empresas são auxiliadas por duas associações que ajudam na interface entre potenciais clientes e o governo as quais buscam alternativas e estratégias para melhoria de políticas locais. Essas associações são a APL-TI e a ASSESPRO-AL.

A APL-TI é uma iniciativa do SEBRAE-AL para promover a sustentabilidade das micro e pequenas empresas localizadas na região da cidade de Maceió, estimulando processos locais de desenvolvimento. Dentre os resultados alcançados pelo arranjo estão o aumento do faturamento das empresas participantes e o incremento da quantidade de clientes e funcionários. Esses resultados foram obtidos através de diversos programas de capacitação e de rodadas de negócios com empresas parceiras do SEBRAE-AL. A ASSESPRO-AL, por sua vez, é uma entidade política sem fins lucrativos que tem como objetivo a representação institucional dos interesses das empresas associadas frente a autoridades públicas e outros órgãos nacionais e estrangeiros.

O mercado de TI em Maceió é caracterizado por várias empresas denominadas *startups*, as quais surgiram há pouco tempo e que ainda não se consolidaram no mercado. São relativamente instáveis. Segundo o presidente da ASSESPRO, esse tipo de empresa tem a possibilidade de abrir e fechar rapidamente, pois se trata de empresa criada com objetivo de suprir demandas específicas. Também são encontradas empresas com mais de uma década de mercado, mostrando-se consolidadas e com nicho de atuação devidamente estabelecido.

De acordo com as informações conseguidas a partir das duas instituições supracitadas, o mercado de TI, em Maceió, está em plena ascensão, uma vez que existe potencial para absorver a demanda de *software* das empresas existentes na cidade. Essa ascensão tem certas ressalvas, incluindo a dificuldade de obtenção de contratos com o governo, devido à forma como as licitações são realizadas, incluindo diversos serviços em um só documento, tornando impossível para as empresas locais suprirem sozinhas contratos tão abrangentes. Um cenário que abre espaço para grandes empresas de outros estados que ganham as licitações e contratam os profissionais locais para o cumprimento do contrato. Cabe ressaltar que essa afirmação foi recorrente durante as entrevistas com os gestores das empresas locais. A ASSESPRO-AL está trabalhando junto ao governo estadual com vista ao aprimoramento dos requisitos das licitações no Estado de Alagoas.

Um dos pontos retratados pelas associações foi acerca da formação de profissionais qualificados na área de TI. Sobre este assunto foi sinalizado o fato das instituições de ensino nem sempre conseguirem formar profissionais preparados para o mercado. Para a superação dessa dificuldade, algumas das empresas entrevistadas se utilizam da estratégia de treinar funcionários recém-chegados ao mercado de trabalho e apoiar a capacitação e renovação do conhecimento de profissionais em seus quadros. Essa estratégia, apesar de bem avaliada pelas empresas entrevistadas, não é aplicada por todas as empresas locais. Além disso, os entrevistados pontuaram que os melhores profissionais do Estado são atraídos por empresas externas por causa de maiores salários, enquanto as empresas locais não podem competir no mesmo sentido.

Sobre a quantidade de clientes disponíveis para negócios de TI em Maceió, os dados coletados até então identificaram uma considerável demanda, apesar de algumas empresas assinalarem certa dificuldade em captar novos clientes. Essa constatação provavelmente está associada à falta de cultura das empresas locais, potenciais clientes, em integrar sistemas de informações em seus negócios ou, quando há esse interesse, não há a devida valorização ao serviço prestado. Os entrevistados, em uníssono, sinalizaram que existe inexpressiva valorização do potencial de atendimento de serviços de desenvolvimento de *software* por partes das empresas de Maceió, bem como o total desconhecimento da capacidade de absorção e atendimento da demanda que essas empresas possuem.

Além disso, existe a queixa de que as grandes empresas de *software* que chegam a Maceió não têm ajudado o mercado local, pois já vêm com a cultura de seus estados ou países de origem, trazendo consigo sistemas já utilizados em suas matrizes. Fato que se repete na aquisição de empresas locais por parte dessas corporações.

Um dos entrevistados relatou que o aumento da demanda de serviços de *software* na cidade tem acontecido por imposição da legislação de informatização do sistema fiscal das empresas, fazendo com que a procura por esses serviços seja impulsionada pela obrigação imposta.

Uma das saídas encontradas por algumas empresas entrevistadas é a especialização na prestação de serviços que ainda não são considerados eficientes ou que ainda não existem no mercado local, tentando se inserir no contexto das necessidades dos clientes. Esse modo de operação tende a suprir a falta de expertise que poderia ser experimentada pelo mercado local. Apesar disso ainda foram citadas as dificuldades encontradas pelos clientes quando necessitam de empresas com determinada expertise. Do mesmo modo, algumas empresas têm procurado se especializar em segmentos do mercado, utilizando a estratégia do reaproveitamento de código para atendimento de demandas similares, o que reduz os custos do processo de implantação de um sistema em empresas de segmentos semelhantes.

CONCLUSÕES

O mercado de TI em Maceió é promissor e segue evoluindo, porém sem uma base firme de crescimento, em razão da inconsistência no número de clientes, pulverização desses clientes em pequenos nichos e escassez de mão de obra. Para sanar o problema, existem entidades como a ASSESPRO e o APL-TI que, apesar de atuarem em campos separados, buscam o bem comum, procurando especializar as empresas, organizá-las, dar-lhes consciência de categoria e fortalecê-las no mercado contra a investida de empresas oriundas de outras localidades.

A ASSESPRO busca a valorização e o fortalecimento dos profissionais e empresas de TI, atuando como representante destes junto a órgãos de Governo, trabalhando com política social de integração, e não política partidária, abrindo portas para o segmento. A APL-TI, por sua vez, busca a organização de empresas interessadas em se comprometerem com o Arranjo, no que se refere à especialização e qualificação de profissionais, integração das empresas, e expansão dos negócios de TI no Estado. Serve de fonte à ASSESPRO para convite a novas empresas que queiram fazer parte dessa Associação.

As entrevistas realizadas com os gestores da ASSESPRO e APL-TI forneceram subsídios para a etapa atual da pesquisa. A partir das conversas com os gestores dessas entidades, foi possível vislumbrar uma amostra de 10 empresas condizentes com o perfil da pesquisa. Até o momento quatro dessas empresas foram entrevistadas e foi possível obter informações importantes, especialmente porque as impressões dos gestores quanto aos itens relacionados à terceirização de SI têm se mostrado bastante similares.

Para os que já foram entrevistados, as empresas de Maceió possuem dificuldade na participação das licitações públicas, tornando possível a entrada de empresas de maior porte para suprir a demanda do setor público no Estado. Além disso, na opinião deles, os cursos na área de sistemas de informação ofertados pelas faculdades e universidades não conseguem suprir a carência de mão de obra qualificada. Os entrevistados lamentam o fato recorrente de profissionais que se destacam na área de desenvolvimento de sistemas migrarem para outros Estados em busca de melhores salários.

Ademais, os clientes possuem pouco conhecimento sobre TI e ainda não conseguem entender as potencialidades de implantar sistemas de informação em seus próprios negócios. No entanto, apesar de todas essas dificuldades, é possível dizer que há demanda de sistemas de informação para as empresas existentes.

A dificuldade de acesso e de colaboração dos gestores das demais empresas que fazem parte da amostra delineada por esta pesquisa têm se constituído um obstáculo para a conclusão dessa primeira etapa. As informações levantadas até o momento servirão como base para futuras pesquisas do mercado alagoano de terceirização de SI, tendo como próxima meta a averiguação sob o ponto de vista dos clientes desses provedores de serviços que estão colaborando com a primeira etapa, a fim de confrontar as opiniões e elaborar um panorama com oportunidades e dificuldades da parceria entre fornecedor e cliente, que está cada vez mais iminente, uma vez que as empresas têm buscado auxílio especializado para suprir as necessidades internas de *software* e carecem de respostas específicas em relação à prestação de um serviço satisfatório. No entanto o que se tem percebido é a existência de muitas queixas de ambos os lados, daí a intenção de enxergar os problemas através dos diversos pontos de vista a fim de encontrar similitudes que possam sinalizar para problemas comuns a serem solucionados visando tornar a parceria mais eficiente.

REFERÊNCIAS

- BERGAMASCHI, S.. **Modelos de gestão da terceirização de Tecnologia da Informação**: um estudo exploratório. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- CHEON, M.; GROVER, V.; TENG, J.. Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems. **Journal of Information Technology**, v.10, n.4, p.209-219, 1995.
- COSTA, F.; MACEDO-SOARES, T. D. V. A.. Outsourcing estratégico: uma nova perspectiva. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.37, n.1, p.99-131, 2003.
- DIAS, R.. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- DIBBERN, J. et al.. Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature. **The DATA BASE for Advances in Information Systems**, v.35, n.4, 2004.
- GILLEY, K. M.. Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. **Journal of Management**, v.26, n.4, p.763-790, 2000.
- GIOSA, L. A.. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GONZALEZ, R.; GASCO, J.; LLOPIS, J.. Information systems outsourcing: a literature review. **Information & Management**, v.43, p.821-834, 2006.
- HIRSCHHEIM, R.; LACITY, M.. The myths and realities of IT insourcing. **Communications of the ACM**, v.43, n.2, p.99-107, 2000.
- LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P.; FEENY, D. F.. IT outsourcing: maximize flexibility and control. **Harvard Business Review**, May-June, p.84-93, 1995.
- LEE, J. N. et al.. IT outsourcing evolution: past, present and future. **Communications of the ACM**, v.46, n.5, p.84-89, 2004.

LEITE, J. C.. **Terceirização em informática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LEITE, J. C.. Terceirização de informática sob a ótica do prestador de serviços. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.4, p.65-67, 1997.

LEITE, J. C.. **Terceirização em informática no Brasil**. São Paulo: EAESP/FGV, 1995.

LOH, L.; VENKATRAMAN, N.. Diffusion of information technology outsourcing: influence sources and the kodak effect. **Information Systems Research**, 1992.

MOL, M. J.. **Outsourcing: design, process and performance**. United Kingdom: Cambridge University Express, 2007.

O' BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M.. **Administração de sistemas de informação: uma introdução**. 13 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

PERUNOVIC, Z.; PEDERSEN, J. L.. Outsourcing Process and Theories. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE PRODUCTION AND OPERATION MANAGEMENT SOCIETY, 18. **Proceedings**. Dallas: 2007.

PRADO, E. P. V.. **Tecnologia da informação e sistemas: uma avaliação da terceirização de serviços em organizações do setor privado**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H.. Os fatores que motivam a adoção da terceirização da tecnologia da informação: uma análise do setor industrial de São Paulo. **Revista da Administração Contemporânea**, v.6, n.3, p.129-147, 2002.

SAAD, A. C.. **Terceirização de serviços de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.