



Eficiência no Outsourcing de TI



Hoje volto a escrever um post sobre um tema que não é tão “fancy” ou sequer está dentro das principais “buzzwords” e “hypes” do momento: negociação de contratos de outsourcing em TI.

IT é chave para a eficiência financeira e a cada dia os custos em tecnologia se mostram mais representativos frente à operação completa das empresas (que o digam os Bancos).

Na era digital atual, a eficiência operacional e a gestão de custos estratégicos tornam-se imperativos cada vez mais críticos para as organizações que buscam não só sobreviver mas também prosperar em um ambiente de mercado volátil.

Os líderes de TI estão constantemente sob pressão para alinhar as despesas de TI com os objetivos empresariais estratégicos, garantindo ao mesmo tempo que os investimentos em tecnologia ofereçam valor real e tangível.

Deixo a recomendação desse webinar do Gartner, que discorre sobre estratégias modernas de gestão de custos em TI, abordando desde a otimização de serviços terceirizados até métodos inovadores para manter a eficácia operacional com orçamentos restritos:

<https://webinar.gartner.com/525065/agenda/session/1185069?login=ML>

O webinar do Gartner

O webinar da Gartner revisado oferece um compêndio detalhado das estratégias para negociação e otimização de custos em serviços terceirizados, uma necessidade urgente dada a atual pressão inflacionária e os desafios econômicos globais.

A análise começa com uma visão geral do cenário atual em que os CEOs percebem a inflação não apenas como um fenômeno persistente mas também como um fator significativamente impactante nas estratégias de negócios e operações de TI.

Uma proporção considerável de CFOs advoga por cortes gerais de custos, embora reconheçam a importância dos investimentos a longo prazo em TI.

A Gartner descreve um quadro de “aperto triplo” enfrentado pelas organizações: desafios globais de fornecimento, recursos esticados e custos crescentes de talentos

qualificados.

Frente a isso, a empresa propõe um quadro de gestão de custos robusto, subdividido em quatro estratégias principais:

- **Redução de Custos Diretos:** Inclui medidas como corte de despesas, racionalização e renegociação de contratos.
- **Otimização de Custos:** Engloba melhorias na eficiência e produtividade, com realocação de gastos para áreas mais críticas.
- **Manutenção de Serviços com Menos Recursos:** Propõe manter o mesmo nível de serviço, mas com menor uso de mão de obra, através de automação e padronização.
- **Otimização Estruturada de Custos e Produtividade:** Enfatiza a colaboração estratégica para a otimização de custos e aumento da produtividade.

Além disso, o webinar examina casos práticos de redução de custos em serviços de engenharia de endpoints, mostrando como ajustes na mistura de funções e na localização das operações podem resultar em economias substanciais sem degradar a qualidade do serviço.

Uma visão geral sobre a modalidade de Outsourcing

A modalidade de outsourcing em TI tem sido uma ferramenta vital para as empresas em busca de eficiência operacional, flexibilidade e inovação.

Ao longo dos anos, o panorama do outsourcing evoluiu significativamente, moldado por transformações tecnológicas e mudanças nas demandas do mercado.

A seguir vale explorar a trajetória do outsourcing em TI, analisando sua intensidade e aplicabilidade conforme as competências demandadas, bem como suas implicações futuras sob uma ótica estratégica e com uma perspectiva histórica.

Variação da Intensidade de Outsourcing Conforme a Competência em TI

O outsourcing em Tecnologia da Informação (TI) apresenta uma variação significativa em sua intensidade, dependendo do tipo específico de habilidade ou competência requerida.

Para determinadas funções, como manutenção básica de sistemas e processamento de dados rotineiros, o outsourcing é quase uma decisão automática, conhecida na indústria como “no brainer”.

Isso se deve à natureza padronizável e à menor necessidade de integração estratégica dessas funções com o core business da empresa.

Em contrapartida, áreas críticas que demandam alto nível de segurança ou que são essenciais para a diferenciação competitiva da empresa, como gestão de riscos e inovação tecnológica, tendem a ser geridas por equipes internas.

A escolha de manter essas competências internas reflete uma estratégia de proteção e controle sobre os recursos que são considerados vitais para a sustentação e crescimento estratégico do negócio.

Outsourcing no Ciclo de Desenvolvimento de Software

No contexto do ciclo de desenvolvimento de software, o uso de outsourcing é particularmente prevalente.

Nas grandes empresas, a diversidade e a complexidade das competências necessárias para desenvolver e manter software são tamanhas que se torna impraticável, ou mesmo impossível, dispor de todas essas habilidades internamente.

O outsourcing, nesse sentido, oferece uma solução flexível e escalável, permitindo que as empresas acessem uma ampla gama de talentos especializados sem os custos associados à manutenção de uma equipe tão diversificada permanentemente.

Isso é especialmente crítico em projetos de grande escala ou que requerem especializações muito específicas, onde o custo e o tempo de treinamento de pessoal interno seriam proibitivos.

A Era dos Grandes Contratos de BPO

Há cerca de 10 a 15 anos, a indústria de TI testemunhou uma tendência marcante para a adoção de grandes contratos de Business Process Outsourcing (BPO).

Nesse período, áreas inteiras de desenvolvimento e operações de TI foram externalizadas, muitas vezes incluindo a transferência de processos de negócios inteiros para terceiros.

Essa estratégia foi motivada pela busca de eficiência operacional e redução de custos, permitindo que as empresas se concentrassem em suas competências core enquanto parceiros externos gerenciavam as operações de TI.

Embora eficaz em termos de custo, essa abordagem também apresentou desafios, especialmente em termos de integração e comunicação entre a empresa e seus fornecedores de serviços, bem como na manutenção da qualidade e inovação dentro dos processos terceirizados.

Uso de Fábricas de Software

Antes da popularização dos contratos de Business Process Outsourcing (BPO), a modalidade mais comum de outsourcing em TI era o uso de fábricas de software.

Esse modelo focava principalmente nas etapas de codificação e teste unitário, seguindo um processo bastante estruturado e padronizado.

As fábricas de software permitiam às empresas escalar rapidamente suas capacidades de desenvolvimento sem a necessidade de investir em um grande número de recursos internos.

Este modelo era particularmente vantajoso para projetos que não exigiam alta personalização ou inovação estratégica, oferecendo eficiência e redução de custos por meio da padronização dos processos de desenvolvimento de software.

Projetos em Waterfall e Especificação Completa

O modelo tradicional de desenvolvimento de software, conhecido como waterfall, representava uma abordagem linear e sequencial, onde cada fase do projeto precisava ser completada antes da próxima iniciar.

Neste contexto, era comum que as empresas gerassem uma “especificação completa” do projeto e então externalizassem a execução.

A terceirização nesse modelo permitia que as empresas se concentrassem no planejamento e na concepção dos projetos, enquanto parceiros externos lidavam com a implementação.

Este método oferecia clareza e previsibilidade no processo de desenvolvimento, com cronogramas que se estendiam por meses ou até anos, proporcionando uma ampla margem para ajustes e realocação de recursos conforme necessário para cobrir lacunas de habilidades ou capacidade.

Mudança para o Agile e Suas Implicações

Com a adoção massiva das metodologias ágeis, o panorama do outsourcing em TI sofreu uma transformação significativa.

O Agile introduziu ciclos de desenvolvimento mais curtos, com entregas iterativas e incrementais, conhecidas como sprints, que duram geralmente de dias a semanas.

Essa mudança trouxe uma diminuição considerável na margem de manobra para ajustes durante o desenvolvimento, exigindo uma integração mais profunda e contínua das equipes.

Como resultado, tornou-se comum a formação de squads, ou equipes dedicadas, compostas por funcionários e terceiros que trabalham juntos de forma contínua.

Esta abordagem enfatizou a necessidade de ter uma “capacidade instalada” de habilidades comuns dentro das equipes, alterando profundamente a dinâmica de outsourcing em TI, onde a flexibilidade e a resposta rápida às mudanças passaram a ser mais valorizadas do que a simples redução de custos.

Evolução da Gestão de Sistemas e Serviços com Foco em Produto

A transformação nas práticas de desenvolvimento de software trouxe uma mudança fundamental na maneira como os sistemas e serviços são percebidos e gerenciados dentro das empresas.

A visão de “produto”, que enfatiza a gestão contínua e a evolução dos sistemas, reforçou a necessidade de contar com equipes perenes, dedicadas a cuidar e desenvolver continuamente os produtos de TI.

Esta abordagem alterou significativamente a proporção média de funcionários em relação aos terceiros.

Em setores como o bancário, por exemplo, é realista observar que a proporção de funcionários pode ter evoluído de uma faixa de 20-50% para algo entre 40-70%.

Essa mudança reflete um investimento maior na retenção de conhecimento interno e no desenvolvimento de competências que sustentam as inovações e a competitividade a longo prazo da empresa.

Impacto da Transformação Digital na Atração e Retenção de Talentos Internos

A onda de transformação digital que vem varrendo todos os setores industriais tem aumentado significativamente a necessidade de atração e retenção de talentos internos.

Com a digitalização se tornando um pilar central para a operação e estratégia das

empresas, a demanda por habilidades tecnológicas avançadas cresceu exponencialmente.

As organizações estão, portanto, mais inclinadas a investir em talentos internos para desenvolver e manter essas competências críticas.

Este investimento não só garante que as capacidades tecnológicas fundamentais sejam mantidas dentro da empresa, mas também fortalece a cultura de inovação e adaptação contínua que a transformação digital exige.

Assim, embora o outsourcing continue a desempenhar um papel vital em complementar e expandir essas capacidades quando necessário, a ênfase tem se deslocado para o fortalecimento de uma base sólida de talentos internos que possam liderar a jornada de transformação digital.

Manutenção de Parcerias Estratégicas na Complementação de Equipes

Mesmo com o aumento do número de funcionários internos, muitas organizações continuam a reconhecer a importância de manter parcerias estratégicas com fornecedores externos.

Essas parcerias são cruciais para complementar as equipes internas, especialmente em projetos que requerem especializações não disponíveis in-house ou quando é necessário escalar rapidamente a capacidade de desenvolvimento.

A complementação por meio de outsourcing não se limita apenas a preencher lacunas de capacidade, mas também envolve a injeção de inovação e conhecimento externo que pode ser vital para o sucesso dos projetos.

Além disso, mesmo em um cenário com maior internalização, algumas iniciativas e

projetos continuam a ser externalizados, especialmente aqueles que são pontuais ou que exigem uma expertise muito específica, mostrando que o equilíbrio entre recursos internos e externos continua sendo uma estratégia eficaz.

Projeções Futuras para o Outsourcing em TI

Olhando para o futuro, as tendências e os ciclos históricos sugerem uma possível revisão nas estratégias de outsourcing de TI.

Com o aumento recente da ênfase em “eficiência operacional” e considerando as incertezas do cenário econômico global, as organizações podem se encontrar em uma posição onde ajustes na proporção de funcionários e terceiros se fazem necessários.

A história mostra um movimento pendular em muitas práticas de gestão, e o outsourcing em TI não é exceção.

Antecipa-se que as empresas possam aumentar novamente sua dependência de parcerias externas para alcançar flexibilidade operacional e redução de custos, ou até mesmo retomar práticas de projetos mais fechados e controlados, porém adaptados para se alinhar com as metodologias ágeis modernas.

Essa adaptabilidade será crucial para navegar pelas flutuações do mercado e manter a competitividade em um ambiente tecnologicamente avançado e economicamente volátil.

A natureza e a escala das

negociações de contratos de TI

No contexto atual das organizações, onde a tecnologia da informação desempenha um papel estratégico e transformador, os valores associados aos contratos de TI têm alcançado cifras cada vez mais expressivas.

Este aumento é reflexo direto da centralidade que as soluções tecnológicas assumiram no suporte e na execução das estratégias de negócios.

Neste ambiente, é imperativo compreender que as negociações de contratos de TI não são meras formalidades administrativas, mas processos críticos que demandam tempo, atenção e estratégia adequados para alcançar resultados mutualmente benéficos — o que é frequentemente descrito como relações “win-win”.

A importância de tempo adequado nas negociações deve ser considerada, uma vez que o processo de negociação de contratos em TI é intrinsecamente complexo e detalhado.

Ele abrange desde a definição técnica detalhada das necessidades até o entendimento das capacidades do fornecedor em atender a essas demandas, não apenas no presente, mas ao longo de toda a vida útil do contrato.

Dada a complexidade e a importância desses contratos, é fundamental que as organizações resistam à tentação de acelerar indevidamente essas negociações para cumprir prazos de projetos arbitrários ou pressões internas.

Um aspecto crítico dessas negociações é a necessidade de alinhar tecnicamente as soluções propostas com os objetivos estratégicos da empresa.

Isso requer um diálogo aberto e continuado com os fornecedores, onde ambos os lados podem explorar profundamente as possibilidades técnicas e adaptar as soluções propostas às necessidades reais da empresa.

A pressa em concluir negociações pode levar a compromissos mal ajustados, que falham em capturar valor a longo prazo para ambas as partes.

Estratégias para Negociações Eficazes

Para que as negociações sejam eficazes e conduzam a um verdadeiro cenário de ganhos compartilhados, algumas estratégias podem ser adotadas:

- **Desacoplamento de Prazos de Projeto e Negociação:** Um dos principais desafios é separar os prazos dos projetos dos prazos de negociação. Isso significa que a gestão de projetos e a equipe de compras devem trabalhar de forma sincronizada, mas com agendas que permitem flexibilidade suficiente para que as negociações não sejam apressadas. A adoção de metodologias ágeis e frameworks de governança pode facilitar esse desacoplamento, permitindo que as negociações ocorram em um ritmo que preserve a qualidade e a profundidade da análise.
- **Fomento de Relações de Longo Prazo:** Encarar fornecedores como parceiros estratégicos ao invés de meros prestadores de serviço é outra chave para negociações bem-sucedidas. Isso envolve a construção de relações baseadas na confiança mútua, na transparência e no comprometimento com o sucesso contínuo.
- **Adoção de Técnicas Avançadas de Negociação:** Utilizar técnicas de negociação baseadas em valor, e não apenas em custo, ajuda a alinhar melhor os interesses das partes. Isso implica entender e comunicar claramente como uma solução de TI pode gerar valor para o negócio, em termos de eficiência, inovação ou capacidade competitiva.

O envolvimento do business nas

negociações de contratos de TI

As negociações de contratos de tecnologia da informação têm, tradicionalmente, sido vistas como domínio exclusivo dos profissionais de TI.

No entanto, à medida que as fronteiras entre TI e as operações de negócios continuam a se dissipar, surge uma compreensão renovada e ampliada sobre o papel da TI como um facilitador fundamental dos objetivos de negócios.

Essa percepção ressalta a importância crítica de envolver stakeholders do business nos processos de negociação de contratos de TI, não apenas como financiadores, mas como consumidores ativos e informados das soluções de TI.

O envolvimento do business em negociações de TI transcende a simples aprovação de orçamentos ou a supervisão periférica de projetos de TI.

Quando os líderes de negócios participam ativamente das negociações, eles trazem uma perspectiva essencial sobre como as soluções tecnológicas podem ser alavancadas para atingir objetivos estratégicos, otimizar operações e melhorar a experiência do cliente.

Além disso, sua participação ajuda a assegurar que as soluções de TI estejam alinhadas com as necessidades reais do negócio, aumentando a probabilidade de sucesso e aceitação das soluções implementadas.

Estratégias para Integrar o Business nas Negociações de TI

Para integrar efetivamente o business nas negociações de TI, é fundamental adotar algumas abordagens estratégicas:

- **Definição Clara de Necessidades de Negócio:** Antes de iniciar as negociações com fornecedores, é crucial que as necessidades de negócio sejam claramente definidas e comunicadas. Isso envolve realizar workshops ou sessões de brainstorming que incluam tanto a equipe de TI quanto os líderes de negócio para mapear como as soluções de TI podem apoiar os processos de negócios.
- **Treinamento e Educação:** Capacitar líderes de negócio com conhecimentos básicos sobre as tecnologias em discussão pode melhorar significativamente a qualidade das interações durante as negociações. Um entendimento básico sobre as capacidades e limitações das tecnologias propostas permite que eles façam perguntas pertinentes e avaliem as propostas de maneira mais eficaz.
- **Participação em Todas as Etapas da Negociação:** Integrar representantes do business em todas as fases da negociação — desde a definição de requisitos até a finalização do contrato — assegura que suas perspectivas e preocupações sejam consideradas continuamente, evitando desalinhamentos que possam surgir ao longo do caminho.
- **Transparência e Comunicação Aberta:** Manter uma comunicação fluida e transparente entre as equipes de TI e de negócios é essencial para construir confiança e colaboração. Isso inclui compartilhar regularmente atualizações sobre o progresso das negociações e discutir abertamente quaisquer desafios ou preocupações que possam surgir.

A permanente necessidade de eficiência financeira em TI

Em um ambiente de negócios que oscila entre períodos de crescimento econômico e recessão, a gestão financeira dentro do setor de tecnologia da informação enfrenta desafios contínuos que exigem uma vigilância constante.

Frequentemente, observa-se que a rigorosidade no controle financeiro e na busca por eficiência é intensificada em períodos de crise econômica.

No entanto, adotar uma postura onde a eficiência financeira é considerada somente em momentos de adversidade não é apenas insuficiente, mas também uma prática de gestão arriscada.

A eficiência financeira em TI deve ser uma constante, integrada ao mindset da organização, independentemente do clima econômico vigente.

A eficiência financeira em TI não deve ser reativa, mas proativa. Em um cenário ideal, as práticas de controle de custos e de maximização do retorno sobre os investimentos (ROI) devem ser incorporadas nas operações diárias e na cultura organizacional de TI.

Isto não só prepara a organização para enfrentar períodos de restrição econômica com maior resiliência, mas também assegura uma gestão otimizada de recursos em tempos de bonança, evitando o desperdício e promovendo a sustentabilidade financeira.

Estratégias para manter a eficiência financeira em TI

Algumas estratégias podem ajudar a encarar o desafio de se manter a eficiência financeira em TI:

- **Monitoramento Contínuo de Desempenho e Custos:** Implementar sistemas de monitoramento que ofereçam visibilidade real-time das despesas e do desempenho das soluções de TI. Isto permite identificar rapidamente áreas que requerem ajustes, seja para cortar gastos desnecessários, seja para realocar recursos de forma mais estratégica.
- **Cultura de Responsabilidade Financeira:** Promover uma cultura onde cada membro da equipe de TI entenda seu papel na gestão financeira da organização. Isto inclui treinamentos regulares sobre o impacto financeiro

das decisões tecnológicas e como cada função pode contribuir para uma maior eficiência.

- **Adoção de Tecnologias que Promovam a Eficiência Operacional:** Investir em tecnologias que não apenas atendam às necessidades operacionais, mas que também ofereçam benefícios em termos de custo-efetividade. Isto pode incluir soluções de automação, plataformas de gerenciamento de dados mais eficientes, ou tecnologias que reduzam a necessidade de manutenção constante.
- **Análise de ROI Detalhada para Novos Investimentos:** Antes de comprometer recursos significativos em novas tecnologias ou projetos, realizar uma análise detalhada do retorno sobre o investimento esperado. Isso inclui não apenas o custo inicial, mas também os custos operacionais associados e os benefícios tangíveis e intangíveis a longo prazo.

A diversidade de competências na TI: muito além da programação

Frequentemente, a imagem que se tem de profissionais de tecnologia da informação está estreitamente ligada à programação e ao desenvolvimento de software.

No entanto, a realidade do setor de TI é muito mais abrangente e diversificada.

A complexidade e a escala das operações de TI nas organizações modernas exigem uma ampla gama de competências que vão muito além da codificação.

Este espectro inclui habilidades em gestão de contratos, finanças e negociação, áreas que são fundamentais para o sucesso da gestão de TI e que oferecem oportunidades significativas para profissionais com diferentes backgrounds.

TI é um campo dinâmico que toca praticamente todos os aspectos de uma organização.

A eficácia de uma equipe de TI não depende apenas de sua capacidade de desenvolver ou implementar soluções tecnológicas, mas também de gerenciar essas soluções dentro do contexto mais amplo de objetivos empresariais, regulamentações e restrições orçamentárias.

Assim, a gestão de contratos, por exemplo, é uma área crítica que requer profissionais capazes de entender e negociar termos que protejam os interesses da empresa enquanto facilitam a inovação e a eficiência operacional.

Nesse sentido e dentro do contexto desse artigo, vale destacar algumas competências relevantes em TI:

- **Gestão de Contratos e Finanças em TI:** Profissionais com experiência em gestão de contratos e finanças são indispensáveis em TI, pois trazem consigo a capacidade de navegar por complexidades legais e financeiras que podem afetar significativamente a implementação de tecnologia. Eles são responsáveis por assegurar que os contratos de TI não apenas atendam às necessidades técnicas da organização, mas também ofereçam flexibilidade, condições de pagamento viáveis e cláusulas de proteção adequadas. Além disso, esses profissionais garantem que os investimentos em TI sejam feitos de maneira estratégica, alinhados com os planos de longo prazo da empresa e com um claro entendimento do retorno sobre o investimento.
- **Negociação:** A habilidade de negociar não é apenas vantajosa, é essencial em TI. As negociações podem determinar o sucesso ou fracasso de projetos de TI, afetando tudo desde o custo inicial de um software até a escalabilidade de uma infraestrutura tecnológica. Profissionais com habilidades de negociação podem alcançar melhores acordos com fornecedores, garantindo termos que suportem os objetivos operacionais e estratégicos da organização. Esta capacidade é especialmente crítica em um ambiente onde as tecnologias e as necessidades do mercado estão em constante evolução.

Concluindo

Ao revisar as estratégias expostas pela Gartner, torna-se evidente que a gestão de custos em TI não se resume mais a cortes lineares ou medidas ad-hoc.

Requer uma abordagem holística e estratégica, que não apenas reduz custos, mas também assegura que cada investimento contribua diretamente para os objetivos estratégicos mais amplos da organização.

Em minha experiência, a implementação de uma abordagem estruturada como a sugerida não só otimiza os recursos existentes, mas também prepara a empresa para futuras escalas de eficiência, essenciais em um mercado tecnológico em constante evolução.

Portanto, liderar com uma visão clara de otimização de custos, alinhada ao crescimento e inovação, é um imperativo estratégico que todos os líderes de TI devem adotar.

A jornada do outsourcing em TI é marcada por um ciclo de adaptações contínuas às necessidades emergentes e às dinâmicas do mercado.

À medida que avançamos, a flexibilidade, a integração de novas tecnologias e a colaboração estratégica serão essenciais para maximizar os benefícios do outsourcing, garantindo ao mesmo tempo que as organizações mantenham uma vantagem competitiva sustentável.

Em um mundo onde a eficiência e a inovação são imperativos, a capacidade de adaptar estratégias de outsourcing de acordo com as circunstâncias será um diferencial crítico para o sucesso das organizações.



Arthur De Santis

Arthur De Santis é um executivo com mais de 20 anos de atuação na indústria de serviços financeiros, com destaque para bancos, processadoras de cartões, adquirentes e seguradoras, formando e liderando equipes e iniciativas ao longo de toda a cadeia de valor de Tecnologia da Informação.



The IT framework

O conteúdo apresentado neste website, incluindo o framework, é protegido por direitos autorais e é de propriedade exclusiva do CIO Codex. Isso inclui, mas não se limita a, textos, gráficos, marcas, logotipos, imagens, vídeos e demais materiais disponíveis no site. Qualquer reprodução, distribuição, ou utilização não autorizada desse conteúdo é estritamente proibida e sujeita às penalidades previstas na legislação aplicável