



O «outsourcing» dos sistemas de informação como factor de competitividade no sector da banca

por Renato Lopes da Costa

RESUMO: Numa era de competição particularmente intensa, a externalização dos sistemas de informação (SI) está a tornar-se cada vez mais numa importante componente na tomada de decisão estratégica e uma importante forma de aumentar a eficiência e qualidade nas várias actividades empresariais, sendo visto por muitos gestores como uma ferramenta influenciadora e poderosa de mudança organizacional (Ferusson, 1996), trazendo uma vida nova à organização e à cadeia processual da empresa. O que se pretende neste artigo é exactamente enfatizar o real valor desta moderna ferramenta de gestão estratégica, mostrando que o potenciamento das tecnologias de informação de gestão (TIG), quando combinadas com o «outsourcing» são, de facto, uma inevitabilidade virtual que tende a ganhar cada vez mais espaço no contexto empresarial, podendo esta visão ampla de negócio fomentar criatividade e dinamismo nas operações das organizações na mesma linha do que tem vindo a ser realizado a este nível pelo sector bancário.

Palavras-chave: Externalização, Desenvolvimento, Eficiência Operacional, Mudança Organizacional, Coordenação, Controlo

TITLE: The outsourcing of information systems as a factor of competitiveness in the banking sector

ABSTRACT: In a time of particularly intense competition, outsourcing of information systems (IS) is becoming increasingly an important component in strategic decision making and an important way to increase efficiency and quality in the various business activities, seen by many managers as an influential and powerful tool for organizational change (Ferusson, 1996), bringing a new life to the organization and to the procedural chain of the company. The purpose of this article is precisely emphasize the real value of this modern strategic management tool, showing that the leverage of information technologies management (ITM) when combined with the outsourcing are in fact a virtual inevitability that tends to gain each time more space in the business environment, being able this ample vision of business to promote creativity and dynamism in the operations of the organizations in the same line of what is being done at this level by the banking sector.

Key words: Outsourcing, Development, Operational Efficiency, Organizational Change, Coordination, Control

TÍTULO: El outsourcing de sistemas de información como factor de competitividad en el sector bancario

RESUMEN: En una era de competencia especialmente intensa, la externalización de los sistemas de información (SI) se está convirtiendo en un componente cada vez más importante en la toma de decisiones estratégicas y de una forma importante de aumentar la eficiencia y calidad en las diferentes actividades empresariales, siendo vista por muchos directivos como una herramienta influyente y poderosa para el cambio organizacional (Ferusson, 1996),



trayendo una nueva vida a la organización y la cadena de procesos de la empresa. El propósito de este artículo es precisamente hacer hincapié en el valor real de esta moderna herramienta de gestión estratégica, demostrando que las potencialidades de la tecnología de gestión de la información (TIC) cuando se combina con el “Outsourcing” es en realidad una inevitabilidad virtual que tiende a ganar cada día más espacio en el contexto empresarial, y que esta visión amplia del negocio pueda aumentar la creatividad y el dinamismo en las operaciones de las organizaciones en la misma línea de lo que se hace a este nivel en el sector bancario.

Palabras-clave: Outsourcing, Desarrollo, Eficiencia Operacional, Los Cambios Organizativos, Coordinación y Control

Nos dias de hoje, muitas das verdades absolutas relacionadas com o modo de gerir as organizações estão a ser cada vez mais discutidas e questionadas. O Mundo cada vez mais complexo em que vivemos, onde acontecimentos aparentemente díspares se interrelacionam e os desenvolvimentos tecnológicos esbatem as fronteiras entre os sectores de actividade económica, exige um caminho de reflexão que indique claramente a forma de se conseguirem obter ligações coerentes entre o binómio qualidade e estratégia (António, 2006).

Um facto incontornável é o de que as empresas existem para criar riqueza, mas o que se tem verificado é que esta constatação não está a ser reflectida nas medições tradicionais, pois muitas das organizações continuam a dar especial ênfase ao passado como forma de reflectir o futuro.

A verdade é que a acção de medir tem consequências que vão para além do acto de simplesmente informar sobre o passado. Hoje mais do que nunca, a criatividade é fundamental para surpreender e conquistar quota de mercado. Isso só será possível através de inovação e de uma excelente gestão de vários paradoxos para os profissionais destes novos tempos, tais como: pensar a longo prazo, mas

mostrar resultados imediatos; inovar sem perder a eficiência; colaborar mas também competir; trabalhar em equipa, sendo avaliado em termos individuais; ser flexível sem romper os padrões; conviver com o real cada vez mais virtual; manter a liberdade, mas estar cada vez mais ligado em rede; procurar a perfeição no meio da rapidez; ser agressivo, sem perder a emoção e o respeito pelos outros; agir rápido e por impulso, mas com consciência e responsabilidade; ser empreendedor, mas mudando e inovando permanentemente.

O mesmo será dizer que perante um Mundo dominado pela incerteza, onde a tecnologia evolui de uma forma cada vez mais rápida, os concorrentes se multiplicam e os produtos e serviços rapidamente se tornam obsoletos, as organizações de sucesso caracterizam-se pela capacidade de criação de novos conhecimentos, pela sua partilha e incorporação em novos produtos e serviços, pelo favorecimento de interacção e cooperação e sobretudo por uma gestão criteriosa dos seus recursos (Lopes e Morais, 2001).

Face a esta leitura, a coordenação e gestão criteriosa dos recursos ganha uma importância vital na condução das empresas, quer em termos de benefícios de carácter

Renato Lopes da Costa

renatojlc@hotmail.com

Mestre em Gestão e Doutorando em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial (ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal).

MBA and PhD candidate in Management, Strategy and Business Development (ISCTE-IUL, Lisbon, Portugal).

Máster en Gestión y doctorando en Gestión General, Estrategia y Desarrollo de Negocios (ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal).

Nota: Adaptado de tese de mestrado apresentada e defendida no ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, em 04/02/10.

Recebido em Fevereiro de 2010 e aceite em Julho de 2010.
Received in February 2010 and accepted in July 2010.

estratégico que gera a longo prazo, quer no melhoramento da competitividade dos custos da empresa face aos concorrentes, através do aumento da produtividade e da redução de custos (economias de escala, de experiência e de gama), quer ainda, no melhoramento do seu desempenho no mercado e na satisfação dos consumidores, o que lhe vai permitir adquirir vantagens competitivas.

As estratégias sofisticadas já não estão ligadas apenas a dados como quota de mercado ou integração vertical como chaves do planeamento estratégico. Hoje as empresas tendem a concentrar-se em identificar actividades «core» numa perspectiva de desenvolvimento.

Nesta mesma linha de pensamento empírico, Quinn (*cit in* Wheelen, 1998), refere que as estratégias sofisticadas já não estão ligadas apenas a dados como quota de mercado ou integração vertical como chaves do planeamento estratégico. Hoje as empresas tendem a concentrar-se em identificar actividades core numa perspectiva de desenvolvimento. O segredo passa sobretudo por estratégias de continuidade na procura de produtos e serviços que satisfaçam no futuro os seus *shareholders*. Para isso há que desenvolver competências de forma aprofundada e sobretudo melhor do que qualquer outro concorrente no mercado onde se insere, procurando simultaneamente eliminar, minimizar ou externalizar as actividades onde a empresa não pode ser proeminente, a menos que estas sejam essenciais para suportar ou proteger áreas do foco estratégico.

É desta forma, que seguindo a linha evolutiva do estudo da estratégia organizacional [momento do posicionamento assente na construção e defesa de vantagens competitivas *versus* o momento do movimento caracterizado a partir de meados de 1990 pela transitoriedade dessas mesmas vantagens, cuja inovação reflecte o foco de crescimento e expansão (António, 2006)], numa era de competição particularmente intensa, que o *outsourcing* ganha manifesta preponderância, sendo visto por muitos gestores como a resposta ideal; uma opção que promete reduções de custos, melhoria de qualidade e, mais importante, a capacidade de

libertar recursos para serem focados no negócio, concentrando-se em competências centrais.

Este artigo procura explorar exactamente estes pressupostos, mostrando de que forma o *outsourcing* dos Sistemas de Informação (SI) pode ser uma poderosa ferramenta influenciadora de mudança organizacional (Ferusson, 1996), trazendo uma vida nova à organização e à cadeia processual da empresa. Através da descentralização no exterior de actividades que não são chave no conjunto das competências distintivas da empresa, a externalização mostra que uma gestão eficiente dos recursos pode ser o foco de vantagem competitiva, quer pela redução de custos fixos, quer ainda pelos possíveis ganhos de eficiência que poderão ser obtidos pela libertação de tempo aos executivos, que poderão dedicar-se mais atentamente às competências centrais da empresa, reforçando-as e aumentando a competitividade dos seus produtos/serviços.

As implicações da cadeia de valor na decisão estratégica de externalizar

«O desenvolvimento de uma estratégia é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para se levar a cabo essas metas» (Porter, 1986, p. 15).

Dada a especificidade em termos de contextualização do tema deste artigo, parece pertinente destringir o princípio da escola dos recursos fundamentada a partir do trabalho de Penrose (António, 2006), que reúne as escolas cultural e das configurações de Mintzberg (1998), centrada na cultura empresarial e nos constrangimentos a ela associados. A estratégia neste contexto representa o resultado da conjugação dos recursos existentes com as actividades desenvolvidas e que, conjuntamente, geram competências específicas que sustentam vantagens competitivas, com um objectivo único de criação de valor, quer sob o ponto de vista de mercado, da organização ou dos accionistas.

Em boa verdade, por muito que se procurem alternativas ou se pretenda recriar o pensamento, a verdade é que a História económica e empresarial converge sempre para o estabelecimento estruturado da noção de valor. Assim, é fundamental compreender a especificidade da estratégia na



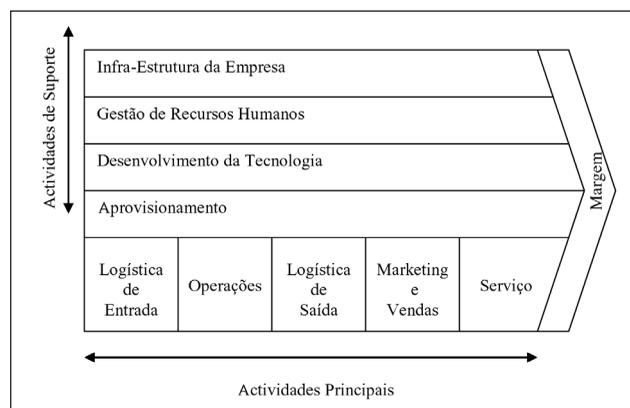
gestão das empresas no presente e no futuro, na certeza de que continua ligada à capacidade de criação e de repartição de valor gerado, independentemente dos vários significados deste conceito e da perspetiva de quem analisa. Quer a análise seja feita em termos de finalidade económica, em que o valor é medido pelo dinheiro (produto e serviço colocado no mercado), de finalidade interna das empresas em que o valor corresponde ao potencial de geração de riqueza pela organização (numa lógica de recursos nela existentes), ou de finalidade de remuneração dos accionistas em que o valor é medido pela margem, lucro ou valorização das acções no mercado de capitais (Carvalho e Filipe, 2006).

Pode então dizer-se que uma empresa ganha ou sustenta uma determinada vantagem competitiva dependendo das actividades que realiza a mais baixo custo ou melhor que os concorrentes. O diagnóstico repousa, assim, na capacidade de desagregação da empresa em todas as suas actividades e na identificação das fontes criadoras ou contribuintes para o valor ou a margem.

Sob o ponto de vista interno, e no que respeita à construção de valor, importa sempre fazer menção à cadeia de valor de Porter (1985), instrumento essencial para analisar as frentes de construção de valor e que, por conseguinte, proporcionam vantagens competitivas. A cadeia de valor desagrega a empresa num conjunto de actividades relevantes para compreender os custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais, sendo que cada cadeia de valor de Porter (Figura 1), enquanto instrumento de gestão, configura uma situação de ajustamento óptimo entre actividades primárias e secundárias e entre activos, de modo que cada empresa possa extrair a máxima margem (valor). Por conseguinte, cada cadeia de valor representa uma combinação e configuração únicas dos vários elementos estabelecidos para possibilitar que a empresa sirva o mercado de um modo excelente, criando valor nesse processo. E, quando essa proposta é única e gera valor através do mercado a quem oferece produtos e serviços, então diz-se que a empresa detém vantagem competitiva.

O relacionamento deste factor com o *outsourcing* decorre do facto de que, através da implementação desta fonte de análise, é possível identificar as áreas onde a organização deve concentrar os seus recursos (nas capacidades que lhes

Figura 1
Cadeias de valor de Porter



Fonte: Porter (1985)

proporcionem as vantagens competitivas necessárias para disputar um determinado mercado) e, a partir daqui, identificar também as actividades candidatas a essa externalização – aquelas que, por não se assumirem como capacidades únicas, não constituem fonte de vantagem competitiva. Até porque, reforçam os referidos autores, «as capacidades são frequentemente exclusivas, logo, a escolha das actividades certas é a essência da estratégia».

A criação de valor na lógica «network sourcing; downstream focus»

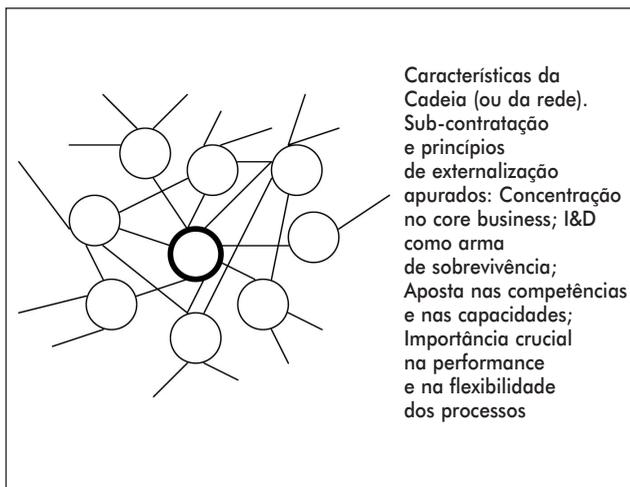
Muito embora a crescente pressão dos mercados tenha levado as organizações e as pessoas a repensar as suas estratégias de relacionamento com as outras partes, a verdade é que tradicionalmente este relacionamento tendia a ser caracterizado por uma forte dicotomia. Todo o ensinamento que nos é dado desde tenra idade vai nesse sentido: «eu ganho porque tu perdes». Esta forma de estar está na origem da maior parte dos relacionamentos que se estabelecem entre organizações e pessoas e é caracterizada por ser do tipo *win-lose* (ou *lose-win* dependente da perspectiva de quem analisa).

Muitos já se aperceberam que esta forma de relacionamento mostrou ser ineficiente, porque, no longo prazo, esta abordagem degenera em resultados do tipo *lose-lose* (i.e., todas as partes perdem). Em oposição, as relações *win-win* procuram expandir o valor ou os recursos disponíveis pelas

partes envolvidas através de processos de negociação integrada e cooperativa. As partes envolvidas negociam para determinar o modo mais equitativo de divisão do valor.

Esta lógica de criação de valor de fronteira remete-nos para as frentes empresariais e para a tendência em beneficiar opções de m/l/p cujas actividades rotineiras podem ser sub-contratadas adoptando uma lógica de parceria (Jogo win-win – Colaborativo), cujas actividades de fronteira podem vir de fora, de forma a fazerem o trabalho mais eficazmente (core distributivo cujo enfoque não está na operatividade das actividades), como se explicita na Figura 2.

Figura 2
Tipo de relacionamento



O relacionamento em rede apresentado na Figura 2, assenta então no princípio *Network Sourcing; Downstream Focus*, caracterizado por pouca operatividade do produto original, controlo do processo, delegação de funções em entidades terceiras e economias de escala pela possibilidade de baixar os custos operativos dos actuais processos (Lars e Gadde, 2008; Bergkvist, 2008).

A decisão estratégica de externalizar é de certa forma reflectida no modelo de investigação proposto por Palvia e Parzinger (1995), conforme referido na Figura 3, cuja decisão assenta fundamentalmente sobre a fracção do valor acrescentado total que determinada actividade considerada representa para a empresa ou unidade de negócios e da

O «outsourcing» deve ser apenas considerado em actividades que envolvam uma baixa importância estratégica ou em que terceiros possam desenvolver as mesmas operações mais eficientemente, mais rápido e fundamentalmente com custos muito mais reduzidos.

quantidade de vantagens competitivas potenciais inerentes a essa mesma actividade (ver p. 16).

Facilmente se constata que a decisão de externalizar começa sempre a partir de uma análise às competências e perícia existentes na cadeia de aprovisionamento de cada organização. Ou seja, será que a empresa é realmente boa no que faz (Cohen e Roussel, 2005)?

Externalizar envolve sempre três questões fundamentais: Que áreas devem ser externalizadas? Existe potencial para a diferenciação estratégica? Quais as actividades que devemos externalizar e quais as que devemos guardar dentro da empresa?

A resposta a todas estas questões deve basear-se no facto de que o *outsourcing* deve ser apenas considerado em actividades que envolvam uma baixa importância estratégica ou em que terceiros possam desenvolver as mesmas operações mais eficientemente, mais rápido e fundamentalmente com custos muito mais reduzidos.

Mas mais importante ainda é o facto das empresas se focarem no essencial e nas suas competências core, assim como definirem claramente o seu posicionamento competitivo, sem se esquecerem de considerar factores, vantagens, desvantagens, riscos e ramificações estratégicas relacionadas com todas as decisões de *outsourcing* que serão futuramente tomadas, sejam estas de ordem financeira, tecnológica, política ou de negócio.

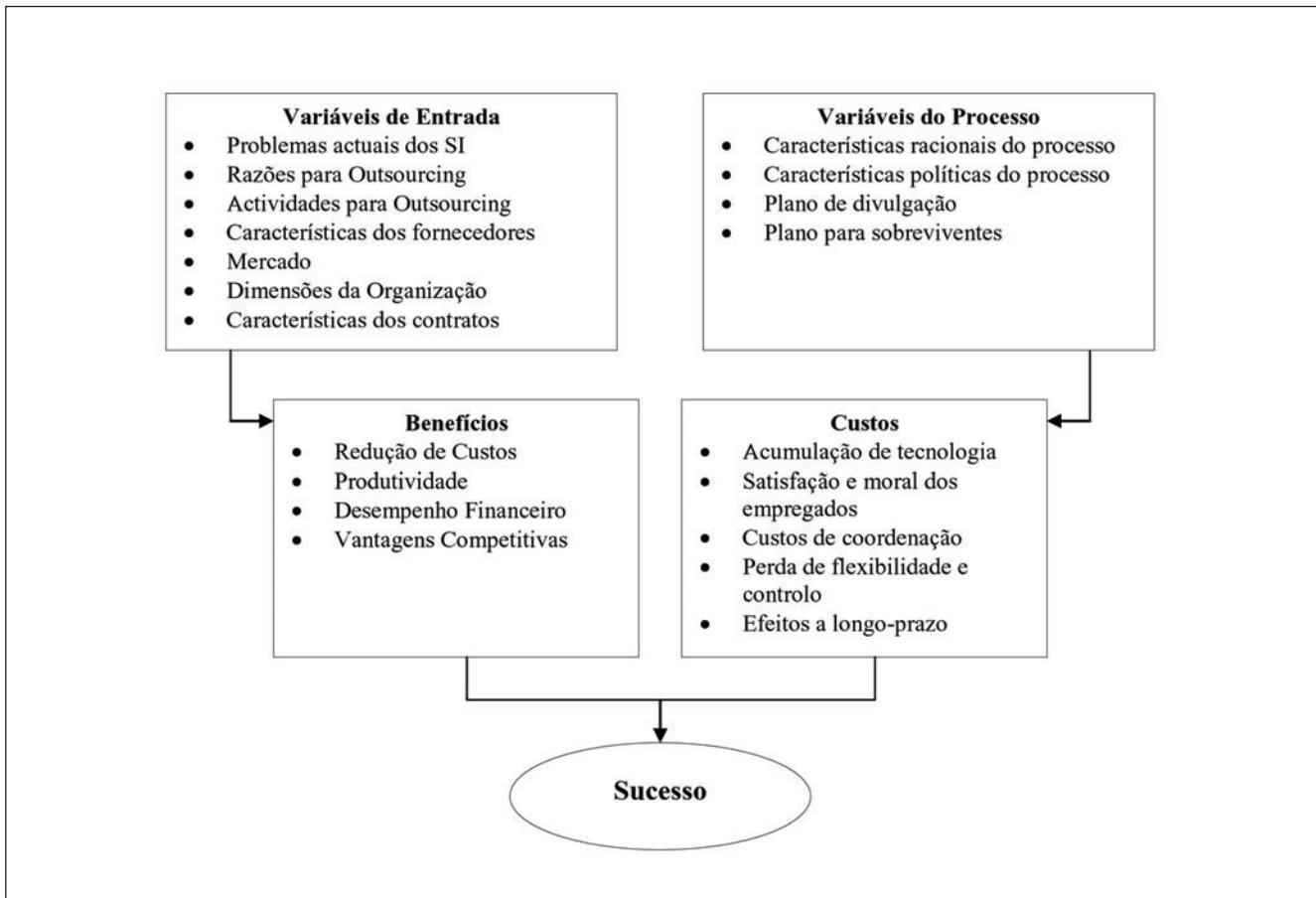
A resposta a esta recente posição empresarial, desencadeada a partir dos novos movimentos económicos e organizacionais, tem sido dada através da proximidade de uma nova forma de gestão, gerando novos actores e especialistas, os denominados «Contract Manufacturers» (Arruñada e Vasquez, 2006).

Mas será este método de subcontratação rendível? Trará a especialização produtiva valor acrescentado às organizações e à indústria?

É evidente a mais-valia desta recente forma de gestão



Figura 3
Modelo para a investigação em «outsourcing»



Fonte: Adaptado de Palvia e Parzinger (1995)

empresarial. Contrastando com a subcontratação tradicional, o «Contract Manufacturing» não persegue tanto a redução de custos, mas fundamentalmente a resposta rápida ao mercado pela introdução de novos mecanismos, técnicas, procedimentos e flexibilidade tecnológica, permitindo que as empresas clientes se centrem na inovação e nas actividades consideradas core.

Ou seja, graças ao «Contract Manufacturing» é possível hoje em dia combinar competências de forma inteligente, proporcionando não apenas o aumento da rentabilidade, a diminuição do risco e o aumento da flexibilidade, mas também um melhoramento substancial da capacidade de resposta às necessidades dos clientes e ao menor custo.

As vantagens da parceria estratégica na externalização dos SI

É unanimemente aceite a ideia de que as alianças estratégicas são hoje consideradas um factor de vida nos negócios modernos. Ou seja, uma cooperação eficaz entre empresas ou áreas funcionais é uma das principais formas de alcançar objectivos estratégicos, tirando partido dos benefícios mútuos que serão obtidos por esta forma de gestão, essencialmente no incremento de vantagens competitivas associadas ao facto de se poderem reduzir os riscos de investimento no projecto (Wheelen e Hunger, 1998).

Contextualizando o tema numa componente mais prática, podemos dizer que as actividades ou funções potencial-

mente compartilháveis são uma fonte poderosa de vantagem competitiva para as organizações e estes benefícios de compartilhar tornam-se particularmente mais potentes caso existam custos conjuntos. Neste caso, estão a ser criados activos intangíveis, tais como partilha de *know-how* e diversificação tecnológica, sendo que o custo de criar este activo será suportado apenas uma vez na fase inicial, pois no futuro todo o processo será suportado pela introdução dos novos automatismos introduzidos (Porter, 1986).

Na mesma linha de pensamento, as parcerias estratégicas através do recurso ao *outsourcing* dos SI e à racionalização da produção não fogem à regra, pois têm permitido às organizações de sucesso partilhar os riscos e, simultaneamente, garantir a flexibilidade necessária para competir num ambiente caracterizado por uma concorrência crescente, baseada em competências estratégicas, ciclos de produção cada vez mais curtos, orientação para o cliente e liderança através de custos. Mas não se pense que se ficam por aqui as vantagens deste processo. Para além das vantagens mencionadas, Bidault e Cummings (1994) reconhecem ainda a existência também de outras mais-valias ocultas, ou pelo menos não tão evidentes, sendo que estas derivam, sobretudo, do facto de permitirem o relacionamento e envolvimento de várias organizações com culturas, experiências, estilos de gestão e competências distintas.

Entre estas vantagens podem identificar-se: o *know-how* que é gerado e que pode constituir uma importante fonte de inovação e mudança; a possibilidade dos parceiros poderem fazer *benchmarking* e tomar contacto com algumas boas práticas, assim como identificar fraquezas a partir da evidenciação das suas competências; e a oportunidade de poderem vir a ser alterados alguns processos de gestão, dado que os parceiros se revelam muitas vezes mais exigentes do que os próprios clientes finais.

Em suma, é facilmente constatável que são inúmeras as vantagens da aposta na externalização dos SI, sendo mesmo por esta razão que Ansoff (1977, p. 163) menciona que «o companheiro natural da vantagem competitiva é a sinergia da estratégia», devendo as duas ser compatibilizadas e idealmente uma deverá ser o complemento da outra. Ainda assim, é importante realçar a importância vital de um estudo detalhado deste processo, isto porque, parafraseando Sá

(2005, p. 152), «para que se obtenha uma aliança de sucesso, os benefícios potenciais devem compensar os custos e riscos em pelo menos 25%».

A coordenação e o controlo como factor de competitividade no sector bancário

Contextualizando todos os desenvolvimentos abordados anteriormente ao longo do presente artigo, é facilmente perceptível que são inúmeras as vantagens da adopção de uma estratégia de desenvolvimento empresarial ligada à componente *outsourcing* de SI, destacando-se não somente a inclusão de novas tecnologias, mas sobretudo a importância fulcral do conhecimento colectivo gerado e adquirido, das habilidades criativas e inventivas, dos valores, das atitudes e dos comportamentos, bem como a motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes, i.e., cada vez mais mente e menos músculo.

O sector bancário, por exemplo, representa um exemplo paradigmático neste contexto, tendo já firmado contratos de *outsourcing* com a IBM que somam uma receita de mil milhões de euros, visando o fornecimento e gestão de infra-estruturas de SI por períodos de 10 anos e que envolvem o Deutsche Bank, Barclays, Finibanco, Millennium bcp, BPI, Santander Totta, BPN e o BES, entre acordos firmados em 2007 e anunciados durante o ano de 2006 (Casa dos Bits, 2007), permitindo que estes possam explorar economias de escala e obter reduções de custos na ordem dos 15 a 30%, o que justifica o crescimento exponencial do seu volume de negócios.

A gestão eficiente caracteriza-se, por isso, pela ênfase dada ao portfólio de competências (Hameř e Prahalad, 1995; Ansoff, 1965), ao laço comum entre actividades da empresa e relações produto-mercado (Ansoff, 1965), ao padrão de princípios, objectivos, propósitos, metas, políticas e planos das empresas (Andrews, 1971), às artimanhas de sobrevivência e sustentação (Mintzberg, 1987), ao talento individual e, sobretudo, à sinergia de trabalhos em equipa numa lógica *win-win* de criação de valor. Mas para isso é necessário que os gestores desenvolvam as competências e as capacidades para atingir os objetivos organizacionais e que essas competências e capacidades envolvam também a transformação da arquitectura organizacional e a gestão por



processos. Ou seja, há que rever as estruturas mais adequadas como meio para a excelência nos processos de negócio.

Esta situação remete-nos para o facto de que uma estratégia de liderança baseada apenas no preço será difícil de manter a longo prazo, pelo que os gestores terão de pensar mais numa estratégia de crescimento e de diferenciação através da redução de custos e de melhoria de produtividade ao longo da cadeia de valor, de forma a gerar um volume maior na qualidade dos seus produtos/serviços.

O que se tem verificado ao longo dos anos é que melhorar a capacidade de gestão tornou-se de facto uma questão de sobrevivência para as organizações e as tecnologias têm redefinido os conceitos de tempo e de espaço para um novo contexto e novos contextos implicam mudança, acção, dinamismo.

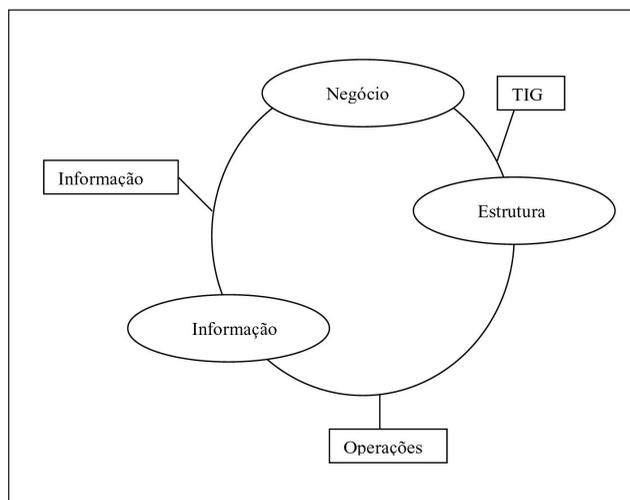
A informação, potenciada pelas tecnologias de informação e de comunicação, assume assim o papel e a importância devida na criação de valor, num mercado onde o conhecimento do cliente, dos concorrentes, dos fornecedores e restantes gestores económicos, se torna vital para a concepção e implementação de estratégias empresariais.

Neste âmbito, importa realçar o conceito de negócio do modelo de gestão adaptado de Abcouwer e Truijens (2006), cujo conceito está intimamente ligado ao binómio serviço/mercado, incorporando pelo meio uma grande componente tecnológica de carácter transversal, procurando oferecer aos seus clientes (internos e externos) uma oferta facilitadora do seu bem-estar, da mesma forma que representa o economizar de tempo e recursos para a empresa através do potenciamento das TIG (ver Figura 4).

Considera-se, portanto, que as empresas devam implementar no seu contexto empresarial a abordagem contingencial que tem vindo a ser utilizada no sector bancário, de forma a colocarem o enfoque em estudos que incorporem a hipótese de recorrer a subcontratados no melhoramento de determinadas medidas que visem a regulamentação de parâmetros e a execução de funções de forma automatizada, sem intervenção humana.

Ou seja, há de facto que criar mecanismos que desencadeiem projectos integradores, capazes de efectuar funções que vão das mais simples às mais complexas, permitindo

Figura 4
Modelo de Gestão («Outsourcing»)



Fonte: Adaptado de Abcouwer e Truijens e Parzinger (2006)

que os sistemas sejam controlados de modo inteligente, tanto individualmente como em conjunto, visando alcançar maior conforto, informação e segurança e, sobretudo, apontando para a externalização de atividades, pressupondo que as suas tarefas possam vir a ser apenas residuais, de monitorização e controlo, o que actualmente não se verifica no tecido empresarial português.

Considerações finais

Este artigo ilustra uma realidade muito simples. Não existe uma única melhor forma ou razão para proceder ao *outsourcing* dos SI. E mesmo que haja, não é garantido que não se altere com o tempo, com as pressões do negócio ou políticas e com a própria tecnologia. De facto, a única coisa em que se pode concordar é que a externalização dos SI é uma via que merece ser considerada dado o potencial que encerra.

Adicionalmente, pesquisas de mercado mostram ainda que em termos financeiros os gastos das empresas cresceram quase o dobro de 2001 para 2006, situando-se neste ano em cerca de 65 mil milhões de dólares, estando grande parte deste montante ligado à actividade bancária, onde cerca de metade da banca nos EUA externaliza já uma ou mais funções, e consegue conseqüentemente obter lucros em

termos de margem rondando os 40 a 50%, prevendo-se mesmo nos próximos 15 anos que 3,3 milhões de serviços possam ser externalizados para países como a Índia, Rússia, China e Filipinas, o que é o equivalente a 7,5% de todo o universo de trabalho nos EUA neste momento (Duening e Click, 2005).

Conclui-se portanto que não existem dúvidas de que o *outsourcing* dos SI é uma inevitabilidade virtual. Será sempre um recurso que permitirá à classe executiva determinar o quanto pode beneficiar com a sua inclusão, ficando clara a ideia de que esta estratégia revolucionária de mercado tende a ganhar cada vez mais espaço e que as empresas necessitam de se preparar para a revolução do *Business Process Outsourcing*. Não é assim provável que o interesse das organizações por este recurso diminua num futuro próximo, sendo que o tema vai com certeza continuar a tocar a vida de muitos – dos gestores de topo, dos profissionais de SI e dos próprios utilizadores, que necessitam de se ajustar a novas pessoas, culturas e procedimentos.

Nesta medida, a mudança terá sempre de ser vista como uma oportunidade, devendo desde logo trabalhar-se de forma a evitar os riscos que lhe estão inerentes. Isto requer negociação, comunicação e competência de negócio. Acima de tudo, a mudança deve ser caracterizada pela confiança e alinhamento de valores (Duening e Click, 2005), sem nos esquecermos de que a transição deverá ser gerida cuidadosamente através de um plano de gestão de projectos eficiente respeitando o papel estratégico definido pelos líderes ou gestores que o conduzem. ■

Referências bibliográficas

ABCOWER, A. W. e TRUIJENS, J. H. (2006), «Who is managing the business information?». *Primavera Working Papers 2006-2007*, University of Amsterdam.

ANDREWS, K. R. (1971), **The Concept of Corporate Strategy**. Dow Jones, Irwin, Nova Iorque.

ANSOFF, I. (1965), **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. McGraw-Hill, Nova Iorque.

ANSOFF, I. (1977), **Estratégia Empresarial**. McGraw-Hill, São Paulo.

ANTÓNIO, N. (2006), **Estratégia Organizacional: Do Posicionamento ao Movimento**. Ed. Sílabo, 2.ª Ed., Lisboa.

ARRUÑADA, B. e VASQUEZ, X. H. (2006), «Subcontratar e rendibilizar: causas e consecuencias da especialización produtiva na indústria». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Out./Dez., pp. 36-39.

BERGKVIST, L. (2008), «Dimensions for describing and explaining the successful outcome of the IS *outsourcing* process: emphasising the relationship perspective». *Industrial Marketing and Purchasing Group*, Conference in Uppsala.

BIDAULT, F. e CUMMINGS, T. (1994), «Aprenda com os melhores e será um deles». *Executive Digest*, Nov., n.º 1, pp. 38-42.

CARVALHO, J. C. de e FILIPE, J. C. (2006), **Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro**. Ed. Sílabo, Lisboa.

CASA DOS BITS (2007), «Contratos de *outsourcing* da IBM com a Banca Nacional». http://tek.sapo.pt/noticias/negocios/contratos_de_outsourcing_da_ibm_com_a_banca_n_876770.html, 19/06/09.

COHEN, S. e ROUSSEL, J. (2005), **Strategic Supply Chain Management: The Five Disciplines for the Performance**. McGraw Hill, Nova Iorque.

DUENING, T. N. e CLICK, R. L. (2005), **Essentials of Business Process Outsourcing**. John Wiley & Sons, New Jersey.

FERFUSSON, D. (1996), **Information Technology Outsourcing**. IS World.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. F. (1995), **La Conquête de Future**. Interditions, Paris.

LARS, K. H. e GADDE, E. (2008), «Logistics *outsourcing* and the role of logistics service providers from an industrial network perspective». *Industrial Marketing and Purchasing Group*, Conference in Uppsala.

LOPES, F. e MORAIS, P. (2001), «A prática da gestão do conhecimento em Portugal». *Sistema de Informação*, n.º 14, pp. 71-84.

MINTZBERG, H. (1987), «Five P's for Strategy». *California Management Review*, vol. 30, pp. 11-24.

MINTZBERG, H. (1998), **Strategic Safari**. The Free Press, Nova Iorque.

PALVIA, P. e PARZINGER, M. (1995), «Information systems *outsourcing* in financial institutions: managing information technology investments with *outsourcing*». *Idea Group Publishing*, pp. 129-154.

PORTER, M. (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Free Press, Nova Iorque.

PORTER, M. (1986), **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Ed. Campus, 17.ª ed., Rio de Janeiro.

SÁ, J. e VASCONCELOS, A. (2005), **Strategy Moves: 14 Complete Attack and Defense Strategies for Competitive Advantage**. Prentice-Hall.

WHELEN, T. L. e HUNGER, J. D. (1998), **Strategic Management and Business Policy**. Addison Wesley Longman, 6.ª ed., Nova Iorque.