

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

OS RISCOS DO *OUTSOURCING* DO PONTO DE VISTA
DO FORNECEDOR

RUTE FILIPA ÉVORA SERRA

OUTUBRO - 2016



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

OS RISCOS DO *OUTSOURCING* DO PONTO DE VISTA
DO FORNECEDOR

RUTE FILIPA ÉVORA SERRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL DIAS LOPES

OUTUBRO - 2016

Agradecimentos

No final desta dissertação de mestrado, ao olhar para trás, existem inúmeras pessoas sem as quais dificilmente teria conseguido desenvolver este projeto e com quem desde o início tive o privilégio de contar com toda a sua confiança e apoio.

Ao Professor Doutor José Dias Lopes, orientador da dissertação, agradeço o apoio, a partilha de conhecimentos e de valiosas contribuições para este trabalho e principalmente toda a disponibilidade que sempre demonstrou para me acompanhar.

Ao Professor Doutor Manuel Laranja, coordenador do mestrado de Gestão e Estratégia Industrial, pelo incentivo especial na elaboração desta tese e por nos despertar o gosto pela investigação.

Pela receptividade e disponibilidade, agradeço a todas as pessoas que entrevistei, pela participação na elaboração deste estudo.

A todos os meus amigos, pela paciência e encorajamento, em especial à Emilie Fernandes e à Susana Roxo, pela ajuda e sugestões dadas em alturas de maior dificuldade.

Por último, mas não menos importante, à minha família e ao meu namorado, que estiveram sempre presentes, o meu muito obrigada pelo amor, dedicação e motivação. Em especial à minha mãe, Maria José, que não podendo estar presente neste dia, sei que sempre acreditou e esteve a olhar por mim, o meu obrigada com muitas saudades.

Resumo

Outsourcing é um fenómeno que nasceu da necessidade das empresas em otimizar os seus recursos, focando-se na sua atividade principal e deixando as restantes atividades a fornecedores especializados. Ao longo de quase três décadas de existência, este fenómeno tem sido largamente estudado por forma a se verificar se de facto traz vantagens competitivas a quem recorre ao *outsourcing*. No entanto estes mesmos estudos, na sua maioria, são sobre o ponto de vista do cliente, ou seja, de quem contrata serviços de *outsourcing*.

A presente investigação tem como objetivo estudar o ponto de vista do fornecedor, ou seja, quem presta o serviço, nomeadamente no que toca aos riscos associados a um contrato de *outsourcing* e quais as estratégias utilizadas para os mitigar. Para ilustrar este estudo escolheu-se a indústria das tecnologias de informação e a análise é focada essencialmente na perspetiva dos gestores de projeto.

Através de entrevistas semiestruturadas realizadas a seis gestores de projeto concluiu-se que os riscos mais importantes para os entrevistados são a gestão da relação fornecedor-cliente, a gestão e rotação da sua equipa e a dificuldade no levantamento exato dos requisitos do projeto. Enquanto a maioria dos riscos mencionados nas entrevistas encontram-se na literatura existente, existem outros que, ou não são mencionados, ou não lhes são dada a importância encontrada nesta investigação. De igual forma, em relação às estratégias de mitigação concluiu-se que a maioria das mencionadas nas entrevistas não foram encontradas na literatura, nomeadamente no que toca às estratégias para diminuir a rotação da equipa.

Palavras Chave: *Outsourcing*, fornecedor, tecnologias de informação, riscos, estratégias de mitigação de riscos.

Abstract

Outsourcing is a phenomenon born from the need for companies to optimize their resources, focusing on their core business and leaving the remaining activities to specialized suppliers. Over almost three decades, this phenomenon has been widely studied in order to determine whether in fact it brings competitive advantage to those who resort to *outsourcing*. However, most of these studies are on the customer's point of view, ie, who contracts outsourcing services.

This research aims to study the vendor's point of view, meaning, who provides the service, in particular regarding the risks associated with an outsourcing contract and with the mitigating strategies used. To illustrate this study the industry of information technology was chosen and it will be focused mainly on the perspective of project managers.

Through semistructured interviews with six project managers it was concluded that the most important risks to respondents are the management of the supplier-customer relationship, management and turnover of their own team and the difficulty in accurate gathering of the project requirements. While most of the risks mentioned in the interviews are in the literature, there are others that are not mentioned or not given the importance found in this investigation. Similarly, regarding mitigation strategies it was concluded that the majority of the findings were not mentioned in the literature, in particular regarding strategies to decrease the turnover of the team.

Keywords: Outsourcing, supplier, information technology, risk, risk mitigation strategies

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice	vi
Índice de Tabelas	vii
Índice de Figuras	vii
Glossário.....	viii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Outsourcing.....	3
2.2. Risco para o fornecedor em contratos de Outsourcing em TI	5
2.3. Estratégias de mitigação de riscos	11
3. Metodologia	14
4. Apresentação e Discussão de Resultados	18
4.1. Riscos para o fornecedor num contrato de Outsourcing em TI.....	18
4.1.1 Riscos decorrentes do Projeto.....	20
4.1.2 Riscos decorrentes do cliente e da relação cliente -fornecedor	23
4.1.3 Riscos decorrentes do Fornecedor	27
4.1.4 Riscos decorrentes do ambiente em geral.....	29
4.2. Estratégias de Mitigação de Riscos	32
5. Conclusões e Recomendações	35
5.1. Principais conclusões.....	35
5.2. Limitações e estudos futuros	37
6. Referências Bibliográficas.....	39

7. Anexos	42
7.1. Anexo I – Tabela resumo da literatura revista, em que se relaciona tipos de risco com os estudos apresentados	42
7.2. Anexo II – Guião de Entrevista	43

Índice de Tabelas

Tabela I – Caraterização da amostra em estudo	17
Tabela II – Síntese dos resultados obtidos na questão 1.....	18
Tabela III - Resumo da literatura revista, em que se relaciona os tipos de risco com os estudos apresentados.....	42

Índice de Figuras

Figura 1 - Síntese dos resultados obtidos na questão 8 – quais as situações mais difíceis de gerir na relação fornecedor-cliente.	24
Figura 2 – Síntese dos resultados obtidos na questão 17 – quais as estratégias mais importantes para um fornecedor	33

Glossário

Contratos de custo fixo. Contratos que envolvem a definição de um preço fixo total para um determinado produto, serviço ou resultado a ser fornecido.

Contratos de *time and materials*. Contratos que requerem que o cliente pague ao fornecedor o seu custo mais uma margem de lucro (montante por hora ou por dia).

Estratégias de mitigação de riscos. Estratégia utilizada para reduzir a probabilidade de ocorrência, ou impacto do risco de um projeto para dentro de limites aceitáveis.

Gestor de projeto. Pessoa a quem é atribuída a responsabilidade global de um certo projeto, tendo como tarefas gerir e coordenar as atividades diárias do mesmo, gerir a equipa, agendar e presenciar reuniões no cliente, assegurar o cronograma, orçamento e que a qualidade exigida seja alcançada.

Outsourcing. Relação contratual entre dois agentes, onde um fornece ao outro produtos ou serviços de uma função ou atividade principal.

Projeto. Conjunto planejado de tarefas inter-relacionadas a serem executadas durante um período fixo de tempo e dentro de certos custos e outras limitações, com o objetivo de criar um produto serviço ou resultado único.

Risco. Probabilidade de ocorrência de uma perda/problema ou de um ganho, com impacto no progresso ou resultado de um projeto.

1. Introdução

Nas últimas duas décadas, empresas em todo o mundo têm passado por várias mudanças. Alguns dos principais motores para essas mudanças têm sido a mudança na dinâmica de negócios, o aumento da concorrência, o impacto de fatores socioeconômicos, a emergência dos países do terceiro mundo, as mudanças tecnológicas e adoção de novos modelos de negócios em sintonia com a nova realidade. Com estas mudanças, as empresas têm-se concentrado cada vez mais na sua atividade principal, delegando muitos serviços, considerados de apoio ou secundários, ou seja, tem recorrido cada vez mais ao *outsourcing* (Patil & Patil, 2014). *Outsourcing* é aqui definido como a relação contratual entre duas partes, em que uma (o cliente) delega parte ou partes do seu negócio, a uma entidade externa (o fornecedor).

O conceito de *outsourcing* não é novo, uma vez que desde há muito tempo que as empresas recorrem a outras para serviços como manutenção de instalações, serviços de *catering*, limpeza, entre outros. Foi apenas nos anos oitenta que se começou a recorrer ao *outsourcing* para os departamentos de tecnologias de informação (TI), sendo que o primeiro caso documentado foi o da Eastman Kodak, que recorreu ao *outsourcing* para a sua gestão interna de TI (Patil & Patil, 2014).

A breve história do *outsourcing* em TI inclui episódios de grandes esperanças e amargas deceções. Desde o caso da Kodak a indústria do *outsourcing* tem vindo a crescer ao ritmo vertiginoso de cerca de 20% ao ano, representando cerca de 30% do orçamento de TI em 2000 e levando despesas a nível mundial de \$64 biliões em 2001 (Levina & Ross, 2003).

O principal fator para as empresas recorrerem ao *outsourcing* é a redução de custos e apesar dos números acima, parece que os benefícios muitas vezes não se

materializam e os riscos associados são grandes para ambas as partes (Levina & Ross, 2003). No entanto o *outsourcing* em TI continua a crescer e os estudos demonstram que à medida que a indústria amadurece, os resultados melhoram.

Existe bastante literatura acerca desta temática (Schwarz, 2014; Zhu, 2016), contudo a larga maioria estuda o fenómeno do *outsourcing* do ponto de vista do cliente. O presente trabalho tem assim como objetivo estudar o ponto de vista do fornecedor, nomeadamente no que toca aos riscos associados a um contrato de *outsourcing* e quais as estratégias utilizadas para os mitigar. Para ilustrar este estudo escolheu-se a indústria das TI.

Esta investigação foi assim estruturada em cinco capítulos. Depois desde capítulo introdutório, segue-se a parte de revisão de literatura, em que se apresentam alguns conceitos base, como *outsourcing* e risco e onde se ilustra os vários tipos de risco encontrados para o fornecedor na literatura e algumas estratégias de mitigação. O terceiro capítulo é dedicado à justificação da metodologia adotada e, no capítulo seguinte, apresenta-se e discute-se os resultados à luz do que foi encontrado na literatura já existente. Finalmente, no capítulo cinco, é feita a análise conclusiva do estudo, indicam-se algumas das limitações e sugerem-se temas de investigação futura

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo foi realizado o enquadramento teórico do tema e está dividido em três secções – *Outsourcing*, riscos para o fornecedor em contratos de *Outsourcing* em TI e estratégias de mitigação de riscos.

2.1. *Outsourcing*

A maioria dos estudos existentes sobre *outsourcing* foca-se na perspetiva do cliente enquanto que o lado da organização que fornece os bens ou serviços tem sido largamente negligenciado (Hussey & Jenster, 2003; Mao, Lee & Deng, 2008; Jiang et al, 2008; Aundhe & Mathew, 2009).

O *outsourcing* é definido como uma delegação contratual de um serviço ou atividade que é normalmente realizado internamente pela empresa fornecedora (Kutlu, 2012). Uma outra definição considera o *outsourcing* como a relação contratual entre dois agentes, onde um fornece ao outro produtos ou serviços de uma função ou atividade principal (Belcourt, 2006) A vantagem do *outsourcing* baseia-se no facto de, um produtor especializado, ao fornecer vários clientes, conseguir ter custos de produção mais baixos comparativamente a outra entidades que tenham uma atividade principal diferente (Kutlu, 2012).

Quase todas as organizações recorrem ao *outsourcing* e a tendência continua a ser crescente (Belcourt, 2006). Do ponto de vista do cliente, a maioria das organizações tem como objetivo diminuir os custos, focar-se na sua atividade principal, obter serviços de maior qualidade e aceder a especialistas ou tecnologias que, de outra forma, não alcançariam (Belcourt, 2006).

Num contrato de *outsourcing* existem assim dois lados, o cliente e o fornecedor, e para que esse contrato seja bem sucedido tem de ser bem gerido, desde o início, por

ambas as partes. Belcourt, 2006 considera que o fornecedor, na sua proposta inicial, deverá:

- Explicar como ele é singularmente qualificado para cumprir os objetivos pretendidos;
- Descrever projetos semelhantes realizados no passado;
- Identificar os desafios que espera encontrar ao longo do projeto;
- Explicar como irá superar esses desafios e propor um calendário compatível com os mesmos;
- Descrever o modelo económico proposto para a operação
- Especificar os honorários para compensar os serviços prestados.

É assim essencial estabelecer um contrato legal o mais abrangente possível, tentando antecipar e incluir tudo o que poderá acontecer ao longo do projeto e onde os objetivos dos clientes estejam definidos de forma clara e concisa. Vários autores consideram que um contrato bem feito é a chave para o sucesso de uma relação de *outsourcing* (Chen & Bharadwaj, 2009; e Platz & Temponi, 2007).

Alguns dos principais fatores que influenciam os parâmetros de um contrato de *outsourcing* são a quantidade de controlo que o cliente está disposto a abdicar, o nível de confiança entre fornecedor e cliente e o nível de reciprocidade dentro da relação (Platz & Temponi, 2007).

Um fornecedor quando ganha um contrato tem de realizar um investimento inicial, seja em equipamento ou na contratação de pessoal (Jiang et al, 2008). Desta forma, um contrato de *outsourcing* viável e que permita ao fornecedor ter lucro, deve

obedecer à seguinte premissa: o pagamento do cliente menos o investimento inicial e os custos de operação deve ser maior que os custos de transação¹ (Jiang et al, 2008).

2.2. Risco para o fornecedor em contratos de *Outsourcing* em TI

O *outsourcing* de projetos em tecnologias de informação (TI) tem-se tornado bastante popular ao longo do tempo (Dey et al, 2010), especialmente nos casos de *outsourcing* de desenvolvimento de software, uma vez que o cliente evita contratar uma vasta equipa de programadores que mais tarde, após a fase de implementação do projeto, deixam de ser necessários. Por outro lado, o fornecedor, ao trabalhar para vários clientes pode, de uma maneira geral, facilmente suavizar as flutuações da procura (Dey et al, 2010).

Em relação aos riscos possíveis em contratos de *outsourcing* em TI documentados na literatura, existe um forte desequilíbrio entre os relacionados com os clientes e com os fornecedores. O estudo de Sá-Soares et al (2014) afirma que dos 727 riscos que encontraram na literatura, 693 são relacionados com os clientes e apenas 34 com os fornecedores. Isto poderá estar relacionado com o muito maior número de clientes que existem no mercado, em comparação com o número de fornecedores.

A definição de risco é ainda uma fonte de debate permanente na comunidade académica (Lehtiranta, 2014). As correntes atuais definem risco como a sujeição a uma perda ou ganho, ou seja, risco é a maior ou menor probabilidade de ocorrência de uma perda ou de um ganho num determinado comportamento. Esses riscos negativos e positivos são geralmente chamados de ameaças e oportunidades (Lehtiranta, 2014).

Na presente investigação, a definição de risco irá ser abordada sobre o ponto de vista das ameaças, sendo definido como um potencial problema que pode surgir e ter

¹ Custos associados a um intercâmbio económico que variam independentemente do preço competitivo de mercado do bem ou serviço transacionado (Williamson, 1989).

um impacto negativo no progresso ou resultado de um projeto (Taylor, 2007). O risco faz parte de qualquer projeto e pode ter maior ou menor probabilidade de ocorrer. Geralmente os gestores de projeto tendem a concentrar-se naqueles riscos com uma probabilidade de ocorrência mais significativa, bem como naqueles que têm maior impacto para o projeto (Gandhi et al., 2012).

Segundo Jiang et al. (2008), depois de ganhar um contrato, o fornecedor ganha também certos riscos financeiros e operacionais, a maioria deles originada por três fatores: um processo de licitação muito competitivo, incerteza dos custos e a pressão de um contrato de curta-duração.

O primeiro fator prende-se pelo facto que grande parte dos negócios de *outsourcing* serem resultado de um leilão fechado. Neste tipo de leilões o cliente convida alguns fornecedores a participar, muitas vezes dando um prazo de resposta muito apertado e pouca informação sobre o projeto. A seleção do vencedor é baseada em múltiplos critérios, em que o preço é o de maior preponderância. Para vencer os seus concorrentes o fornecedor terá de licitar tendo em conta todos os seus custos marginais, levando a uma margem de lucro bastante pequena ou até a uma venda com prejuízo (Jiang et al., 2008). O fornecedor faz este tipo de negócio com esperança que no futuro poderá ter outro tipo de vantagens ou negócios mais vantajosos.

O segundo fator refere-se ao facto de que os custos operacionais não serem constantes ao longo da duração do contrato, muitas vezes devido a mudanças rápidas na tecnologia, economias de escala variáveis e no estabelecimento de uma curva de aprendizagem associada à cooperação entre fornecedor e cliente (Jiang et al, 2008).

Por último, existe atualmente uma tendência decrescente na duração dos contratos de *outsourcing*. Isto permite ao cliente recuperar mais rapidamente de alguns erros como a má escolha de fornecedor ou de projeto, motivar os fornecedores com a

perspetiva de renovação do contrato e assegurar que o preço acordado está alinhado com o mercado. O fornecedor fica então com o risco de não conseguir a recuperação do investimento nem o retorno esperado pela não renovação do contrato inicial (Jiang et al, 2008).

O estudo de Aundhe & Mathew (2009) relata que existem três grandes tipos de riscos para o fornecedor: **riscos específicos do projeto**, **riscos específicos da relação**, e **riscos macroeconómicos**.

O primeiro tipo engloba os riscos devido à gestão de tempo e orçamento, expectativas do cliente, compreensão de requisitos, passagem de conhecimentos e gestão de pessoal. Ultrapassagem do tempo de entrega e do orçamento podem ocorrer devido a ambiguidades na definição de requisitos, excessivas expectativas dos clientes relacionadas com a produtividade do fornecedor e aumento dos custos do pessoal ao longo do projeto.

Os riscos específicos da relação provêm das mudanças nas estruturas corporativas, do tamanho e do comportamento oportunista e inexperiência do cliente. O primeiro fator refere-se às incertezas na continuação do projeto ou mesmo da relação comercial depois de uma mudança dos responsáveis pelo projeto ou até dos membros da administração. Clientes maiores (com uma maior estrutura organizacional) geram riscos acrescidos pois podem influenciar tanto os termos do contrato como as renegociações sendo frequentemente mais burocráticos e dificultando a obtenção de informação relacionada com o projeto ou com o pagamento do mesmo. Quanto à inexperiência do cliente, também foi referida como risco, pois é um cliente que tipicamente não tem processos bem definidos nem métodos de controlo eficazes.

Os riscos macroeconómicos ocorrem muitas vezes devido às mudanças de políticas governamentais ou do ambiente económico global.

Existe uma relação estreita entre os dois primeiros tipos de riscos uma vez que uma má relação entre fornecedor e cliente irá afetar o projeto em si. De igual forma um projeto mal executado poderá levar a uma relação pobre e dificultar ou impedir a realização de outros projetos do mesmo cliente (Aundhe & Mathew, 2009). Por outro lado, o estudo citado não encontrou uma relação entre os riscos macroeconómicos e os outros dois riscos.

O mesmo estudo conclui que o nível de riscos específicos do projeto e da relação dependem de fatores contextuais como a natureza do cliente, o serviço, o contrato e a maturidade da relação com o respetivo cliente.

O estudo de Alexandrova (2012) procurou analisar os determinantes que influenciam a formação e o desenvolvimento de parcerias estratégicas de *outsourcing*. Alguns destes determinantes agem como ameaças para o sucesso do *outsourcing* e os seus potenciais efeitos e necessitam de ser considerados no âmbito das estratégias de mitigação de riscos dos fornecedores de *outsourcing* em TI.

O risco mais indicado pela amostra do estudo foi a falta de garantias formais suficientes para o cumprimento das tarefas acordadas no contrato. Isto acontece muitas vezes devido à dimensão e influência que alguns clientes possuem em relação ao fornecedor.

O segundo maior risco apontado foi a facilidade com que um cliente troca de fornecedor. Isto deve-se em parte à grande competitividade que existe neste mercado, tanto a nível interno como a nível internacional.

Outros dois riscos que o estudo apontou foram a existência de procedimentos ineficientes para resolver conflitos ou problemas urgentes e a ineficiência da comunicação entre as partes. Estes riscos estão relacionados com a pressão persistente de chegar aos resultados esperados em tempo e com a qualidade contratada. Muitas

vezes existe uma falha na comunicação no momento de planeamento, bem como objetivos, processos e prazos mal definidos desde o início.

O estudo também identificou como riscos a ineficácia da passagem de conhecimento e coordenação entre as partes, o aumento da concorrência internacional nesta área, o baixo nível de confiança mútua entre as partes e, por último, a velocidade insuficiente de implementação de novas tecnologias pelo fornecedor.

No estudo de Taylor (2007), o autor utilizou entrevistas semiestruturadas nas quais os inquiridos descreveram projetos que envolveram situações desafiantes da perspetiva de gestão de risco. O objetivo do estudo seria encontrar pontos semelhantes entre o que os entrevistados respondiam e o que os autores encontraram em três artigos da literatura. Os autores acabaram por dividir os riscos encontrados em quatro categorias:

- **Riscos decorrentes do lado do cliente**, refletem fatores que fogem ao controlo do fornecedor, como o tipo de equipa do cliente, as suas habilitações técnicas, gestão de equipas e de trabalho, sistemas internos, como a forma de integração do novo sistema ou produto nos já existentes, bem como a riscos relativos à relação fornecedor-cliente, cultura diferente e confiança entre as partes;
- **Riscos decorrentes do lado do fornecedor**, refere-se a riscos relacionados com a tecnologia do fornecedor, escolha entre customizar e personalizar, a gestão de topo e o suporte que esta dá ao negócio, competição interna e motivação da equipa;
- **Riscos relacionados com a localização do projeto e das partes envolvidas**, relacionados ou com a distância geográfica entre os intervenientes, ou com a existência de vários locais para a implementação do projeto, como vários

departamentos da mesma empresa, e as implicações básicas de diferenças de cultura e de língua;

- **Riscos relacionados com o ambiente comercial do fornecedor**, relacionados com a competição local e global que afeta o fornecedor, a sua reputação no mercado, riscos legais e de crédito e riscos referentes ao contrato e condições legais.

O estudo acaba também por concluir que os gestores de projeto do lado do fornecedor devem gerir não só os riscos com impacto diretamente no sucesso do projeto mas também riscos de longo prazo que surgem a partir do desempenho do projeto e podem ameaçar os negócios futuros do fornecedor.

Em relação aos tipos de contratos de *outsourcing* existentes em TI, os mais comuns são os contratos de preço fixo e os contratos de *Time and Materials* (Bajari & Tadelis, 2001) e ambos comportam tipos de risco diferentes. No primeiro tipo, um preço predeterminado é pago ao fornecedor para um projeto em específico, enquanto que, o segundo requer que o cliente pague ao fornecedor o seu custo mais uma margem de lucro, que se traduz por um montante por hora ou por dia (Dey et al, 2010).

O estudo de Kalnins & Mayer (2004) mostrou que em contratos deste último o preço total do projeto não é predeterminado, de modo que o fornecedor pode mais facilmente cobrar os custos provenientes da alteração dos requisitos do cliente, ficando este com o risco financeiro do projeto ultrapassar o orçamento previsto.

Este estudo afirma que existem duas questões de medição particularmente relevantes para a escolha de um contrato – a incerteza inicial dos custos esperados e o custo de medir a qualidade no final do projeto.

Quanto à primeira questão, quando um projeto é complexo, os custos totais tornam-se difíceis de estimar antecipadamente e as especificações exatas do final do

projeto são igualmente difíceis de definir. Nestes casos os contratos de custo fixo tornam-se problemáticos, na medida em que acordar parâmetros de variações do projeto requer negociações dispendiosas. Estudos demonstram que o cliente está mais aberto a renegociações em contratos de *Time and Materials* que em contratos de custo fixo, e que essa renegociação tem mais probabilidade de ser bem sucedida para o lado do fornecedor no primeiro caso (Kalnins & Mayer, 2004).

Em relação à segunda questão mencionada em cima, o mesmo estudo afirma que nos casos em que existe uma grande probabilidade do projeto ter maiores complicações ou defeitos escondidos, os contratos de custo fixo são os que levantam maiores problemas. Aqui os fornecedores têm um incentivo em reduzir, de forma imperceptível para o cliente, a qualidade do projeto, levando assim a uma redução dos custos. Por outro lado os contratos de *Time and Materials* criam um incentivo em aumentar a qualidade de forma a aumentar custos que possam ser passados para o cliente, aumentando assim a receita do projeto.

2.3. Estratégias de mitigação de riscos

No documento *Project Management Institute* (2013) afirma-se que na gestão de projetos existem tipicamente quatro estratégias para lidar com ameaças ou riscos que podem ter impactos negativos nos objetivos do projeto:

- Prevenir – Ação para eliminar a ameaça ou proteger o projeto contra o impacto do risco, envolvendo a alteração do plano de gestão para eliminar totalmente a ameaça.
- Transferir – Passar o impacto de uma ameaça para terceiros, juntamente com a responsabilidade pela sua resposta.
- Mitigar – Ação para reduzir a probabilidade de ocorrência, ou impacto do risco para dentro de limites aceitáveis.

- Aceitar – Reconhecimento da existência do risco e escolher não agir, a menos que o risco ocorra.

Estas estratégias devem ser escolhidas para corresponder à probabilidade e impacto do risco nos objetivos gerais do projeto. As estratégias de prevenção e mitigação são geralmente boas para riscos críticos com alto impacto, enquanto as estratégias de transferência e aceitação são geralmente boas para ameaças menos críticas e com impacto geral baixo (*Project Management Institute, 2013*).

A presente investigação foca-se assim na estratégia de mitigação de riscos.

O estudo de Beulen et al (2005), considerou uma lista de riscos encontrados na literatura e procurou confirmar se os mesmos estariam presentes nos casos observados e se seriam mais ou menos relevantes para estes. O estudo revela também algumas estratégias de mitigação de riscos que os fornecedores podem seguir. Estas estratégias descrevem formas de trabalhar e melhores práticas em parcerias de *outsourcing*, tendo sido encontrado seis estratégias de mitigação que foram relacionadas com alguns riscos descritos:

- **Processo global de certificação**, a certificação do fornecedor é um fator importante para a escolha por um cliente e ajuda na comunicação entre ambas as partes;
- **Ferramentas globais de desenvolvimento**, o uso deste tipo de ferramentas ajuda o fornecedor no caso de haver necessidade de rotação da sua equipa interna, na medida em que a passagem de conhecimento é mais fácil e rápida;
- **Meios de comunicação**, assegurar meios de comunicação eficientes e de qualidade ajuda a manter a duração dos contratos, bem como, diminuir o risco geopolítico;

- **Recorrer a parceiros locais**, é mais eficiente recorrer a parceiros locais, devido muitas vezes a níveis de serviço críticos;
- **Níveis de serviço padrão**, para um fornecedor é mais fácil oferecer níveis de serviço iguais para todos os clientes. A passagem de conhecimento num processo normalizado é mais eficaz e eficiente, bem como se diminui o investimento em certas componentes dos projetos, como por exemplo os manuais de instruções;
- **Gestão de contrato**, ter uma pessoa responsável pela gestão de um determinado contrato é uma estratégia muito importante para a resolução de problemas, nomeadamente quando existe a necessidade de rotação de profissionais, bem como na passagem de conhecimento entre a equipa do cliente e a do fornecedor.

Desta forma e tendo em conta a pesquisa efetuada, pode concluir-se que existe uma lacuna na literatura quanto ao ponto de vista do fornecedor nos contratos de *outsourcing*, em comparação com a existente do lado do cliente, nomeadamente no que aos riscos que um contrato deste tipo diz respeito. A revisão de literatura anterior descreve os estudos realizados sobre esta temática, os quais podem ser resumidos na tabela III em anexo (Anexo I).

3. Metodologia

O desequilíbrio encontrado na literatura, entre estudos sobre o cliente e fornecedor, pode justificar-se com a existência de um maior número de clientes no mercado, em comparação com o número de fornecedores. No entanto, também é verdade o seguinte:

- A tendência das empresas para recorrerem ao *outsourcing* é cada vez maior, principalmente na área das TI, pretendendo com isso a focalização unicamente na sua atividade principal;
- Atualmente todas as empresas dependem das TI, sendo estas fundamentais para o sucesso das mesmas.

Nota-se assim a necessidade crescente do aparecimento de consultoras especializadas nesta área, que ofereçam vários tipos de serviços de *outsourcing* e que vão de encontro às necessidades das restantes empresas.

Devido a esta tendência, esta investigação pretende analisar quais os riscos percebidos pelos fornecedores de *outsourcing* em TI e que estratégias utilizam para mitigar os mesmos, contribuindo desta forma, para colmatar a falta de informação existente.

As questões de investigação que guiaram o presente estudo foram assim:

1. Quais são os riscos chave que os gestores de projeto do lado do fornecedor observam em projetos de *outsourcing* de TI?
2. Que estratégias utilizam para mitigar esses mesmos riscos?

Para a conseguir responder a estas questões, realizou-se um estudo exploratório. De acordo com Saunders et al (2011), o objetivo deste tipo de estudo é clarificar o entendimento sobre um determinado tema ou problema. Optou-se por utilizar um

método qualitativo, uma vez que não foi encontrada uma extensa literatura sobre o assunto nem um consenso entre os investigadores.

Este método é importante quando se pretende analisar como se experiencia um dado tema ou problema e fornece informação sobre o lado humano do mesmo, ou seja, quais os comportamentos, crenças, opiniões, emoções, entre outros, dos indivíduos estudados (Taylor, 2007).

Dada a natureza exploratória do estudo, como ferramenta de recolha de dados utilizaram-se as entrevistas semiestruturadas. Neste tipo de ferramenta, o investigador tem uma lista de temas e questões a serem abordados, podendo estes serem alterados ou adaptados de entrevista para entrevista – adicionar ou omitir questões, alterar a ordem das mesmas, entre outros (Saunders et al, 2011).

O guião de entrevista utilizado teve como base a revisão de literatura, apresentada capítulo anterior (sintetizada na tabela III do Anexo I), em que a unidade de análise em foco foi o gestor de projeto.

Foram elaboradas 17 perguntas de resposta aberta, dando a possibilidade ao entrevistado de falar livremente. As perguntas foram divididas por temas: riscos de uma maneira geral (duas perguntas); riscos decorrentes do projeto (quatro perguntas); riscos decorrentes do cliente e da relação fornecedor-cliente (três perguntas); riscos decorrentes do fornecedor (três perguntas); riscos decorrentes do ambiente geral (três perguntas); e estratégias de mitigação de riscos (duas perguntas).

Dentro das vantagens para o uso desta ferramenta destaca-se o facto de os entrevistados poderem usar palavras ou ideias numa determinada forma que, aprofundadas, poderão ser de grande importância para a investigação. A entrevista poderá também conduzir a discussão para áreas não consideradas anteriormente, ajudando o investigador a direcionar o seu estudo (Saunders et al, 2011).

No entanto, este tipo de entrevistas apresenta também algumas limitações. Yin (2009) refere que tanto a forma como as perguntas estão formuladas, como as respostas obtidas, podem ser ambíguas. Este autor refere também, como limitações desta ferramenta, a falta de dados por esquecimento ou ocultação voluntária do entrevistado, bem como, a subjetividade nas suas respostas – responde o que é certo, ou aquilo que o entrevistador quer ouvir.

A população alvo da presente investigação são os gestores de projeto dos fornecedores de projetos de *outsourcing*. O termo gestor de projeto é utilizado para descrever a pessoa a quem é atribuída a responsabilidade global de um certo projeto. Da parte do fornecedor o gestor de projeto tem como tarefas gerir e coordenar as atividades diárias do projeto, gerir a equipa e agendar e presenciar reuniões no cliente. É também responsável por assegurar o cronograma e orçamento do projeto e que a qualidade exigida seja alcançada.

Para este estudo procurou-se entrevistar gestores de projeto na área de *outsourcing* em TI, provenientes de empresas diferentes especializadas na área e com vários tipos de senioridade, de forma a abranger o maior tipo possível de profissionais. Escolheu-se gestores de projeto pois eles estão presentes em todas as fases do mesmo e são eles que mais o conhecem, bem como as suas dificuldades ou problemas.

A amostra utilizada foi de conveniência, obtida através de contactos pessoais e teve como critérios de seleção:

- Experiência profissional de pelo menos cinco anos como gestor de projetos em *outsourcing* de TI;
- Ter gerido pelo menos cinco projetos na área, do lado do fornecedor, em Portugal.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, tendo as respostas sido registadas em simultâneo. De seguida realizou-se uma análise comparativa, sem recurso a software de apoio, onde se procurou encontrar pontos em comum entre as respostas.

No final obteve-se um total de seis entrevistas, com gestores de projeto que provinham de quatro empresas diferentes e cuja identidade, por motivo de confidencialidade, não será revelada neste estudo (Tabela I).

Tabela I – Caracterização da amostra em estudo

Entrevistado		A	B	C	D	E	F
Género		Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino
Idade		27	40	34	34	33	47
Anos de experiência		7	13	5	9	7	20
Habilitações académicas		Licenciatura	Mestrado	Licenciatura	Mestrado	Licenciatura	Licenciatura
Número de projetos geridos		5	18	40	10	7	20
Função atual		Gestor de negócios	Líder de equipa	Gestor de Projetos	Diretor de Empresa	Gestor de Projetos	Diretor de empresa
Caraterização dos projetos	Duração	6 meses a 2 anos	4 a 9 meses	2 semanas a 2 anos	1 a 12 meses	4 a 12 meses	1 a 5 anos
	Tamanho equipa	15 a 25 pessoas	5 a 9 pessoas	1 a 8 pessoas	3 a 6 pessoas	10 a 20 pessoas	15 a 30 pessoas
	Orçamento	65.000€ a 100.000€	80.000€ a 250.000€	6.000€ a 350.000€	10.000€ a 150.000€	50.000€ a 200.000€	100.000€ a 1.000.000€

Fonte – Elaboração própria

Um estudo como o presente proporciona pouca base para generalização científica, já que é baseado em experiências individuais, não sendo possível generalizar o mesmo a populações ou universos (Yin, 2009). Surge assim a impossibilidade da existência de validade externa.

Pode afirmar-se que o facto de se usar múltiplas fontes para criar o guião de entrevista final garante a diversidade e a abrangência da informação recolhida.

4. Apresentação e Discussão de Resultados

O objetivo deste capítulo é apresentar e discutir os resultados obtidos, indo ao encontro das questões de investigação propostas para esta investigação. Neste sentido, a análise irá debruçar-se sobre quais os riscos e estratégias de mitigação que os gestores de projeto entrevistados apresentam como mais importantes e se os mesmos vão ao encontro com a literatura apresentada no capítulo 2.

4.1. Riscos para o fornecedor num contrato de *Outsourcing* em TI

Para responder à primeira questão de investigação realizaram-se no total quinze perguntas aos entrevistados. Nesta secção, as mesmas irão ser analisadas por tema e as respostas serão comparadas com o encontrado na literatura.

As primeiras perguntas efetuadas relacionavam-se com a estratificação dos riscos que se encontrou na literatura, nos estudos de Aundhe & Mathew, 2009 e Taylor, 2007. Em relação ao primeiro estudo, dois terços das respostas obtidas apontaram os riscos da relação entre fornecedor e cliente como os mais importantes, seguidos dos riscos do projeto e por fim os riscos macroeconómicos. Na tabela II encontram-se sintetizados as justificações principais obtidas nesta questão.

Tabela II – Síntese dos resultados obtidos na questão 1.

Riscos	Justificações apresentadas
Relação	Uma boa relação com o cliente é o ponto de partida para a resolução de problemas e para a probabilidade de concretização de outros projetos ser maior.
Projeto	Questões de orçamento e calendário. Também foi ressaltado duas vezes que um projeto mal executado pode influenciar projetos futuros e a própria relação com o cliente.
Macroeco nómicos	À partida, quando um cliente adjudica um projeto, tem orçamento para isso e está inserido no seu plano de investimento anual, havendo portanto um risco calculado.

Fonte – elaboração própria

O estudo de Aundhe & Mathew (2009) não faz uma hierarquia entre os tipos de risco, no entanto os mais mencionados e aprofundados foram de facto os riscos

relacionados com o projeto e com a relação. O mesmo estudo afirma também que existe uma ligação direta entre estes dois tipos de risco e isso também foi encontrado em duas entrevistas.

Esta divisão de tipo de riscos foi melhor aceite por todos os entrevistados que a divisão realizada no estudo de Taylor (2007), principalmente por não estarem explícitos os riscos da relação entre cliente e fornecedor, facto mencionado em quatro entrevistas.

Os dois riscos considerados mais importantes foram os decorrentes do lado do cliente e do ambiente comercial – o primeiro tipo foi considerado o mais importante em cinco entrevistas e o ambiente comercial apareceu em primeiro lugar numa entrevista e em segundo em três.

As razões apontadas para os riscos decorrentes do lado do cliente serem os mais importantes, basearam-se no pouco envolvimento da equipa do cliente no projeto e na rotação da mesma, principalmente ao nível da administração, uma vez que são os que têm o poder de alterar o âmbito do projeto ou até mesmo cancelá-lo.

De facto o estudo de Taylor (2007) encontrou muitos mais riscos decorrentes do cliente (oito) do que das outras categorias. De seguida este mesmo estudo encontrou cinco riscos do lado do fornecedor, quatro do ambiente comercial e três referentes à localização geográfica de ambas as partes. Apesar de o fornecedor aparecer à frente do ambiente comercial, pode considerar-se uma diferença pequena em termos de número de riscos encontrados.

Após estas questões iniciais tentou aprofundar-se os temas, colocando os entrevistados a falar de cada um em específico.

4.1.1 Riscos decorrentes do Projeto

Nesta subsecção irão ser abordados riscos diretos do projeto, como os que respeitam ao orçamento e calendário; as fases do projeto de maior risco; o tipo de tecnologia utilizada; e os tipos de contratos ou soluções existentes.

No que respeita aos riscos diretos que decorrem do projeto, as respostas mais obtidas foram:

- Em quatro entrevistas – má estimação de recursos e no caso dos recursos humanos, competências técnicas pobres; insatisfação, má gestão de expectativas e rotação da equipa que podem levar a diminuição da qualidade do projeto, derrapagens orçamentais e de calendário.
- Em três entrevistas – prazos muito ambiciosos e não realistas; e requisitos mal levantados inicialmente e/ou alterados a meio do projeto.
- Em duas entrevistas – pouco conhecimento do negócio, de um cliente novo ou de uma tecnologia específica; pouca abertura por parte do cliente em partilhar informação relevante para o projeto; e má gestão de expectativas do cliente, como por exemplo não o manter ocorrente de algum atraso ou problema que aconteça no decorrer do projeto.

As respostas dadas vão assim de encontro a alguns conceitos encontrados na literatura. O estudo de Aundhe & Mathew (2009) também menciona como riscos específicos do projeto a gestão de tempo e orçamento, gestão de expectativas do cliente, compreensão dos requisitos do projeto, passagem de conhecimentos do cliente e gestão de pessoal.

Os estudos de Jiang et al (2008) e de Kalnins & Mayer (2004) falam da incerteza dos custos totais do projeto, da dificuldade do fornecedor manter-se dentro do orçamento estipulado e de fazer um levantamento exato dos requisitos.

Por fim o estudo de Alexandrova (2012) também referiu como risco a dificuldade na comunicação e os prazos mal definidos no momento de planeamento.

Em relação ao momento em que os problemas ou riscos têm maior probabilidade de acontecer, quatro entrevistados afirmaram que é na fase inicial e de levantamento de requisitos. Como justificações, foram mencionadas em duas entrevistas que: um mau levantamento de requisitos leva automaticamente o projeto ao fracasso e afeta a qualidade, o custo ou o tempo do projeto; é uma fase de responsabilidade por parte do cliente, já que é este que tem de fazer a passagem de conhecimento necessária e definir tudo o que precisa no seu projeto com a ajuda do fornecedor.

A segunda resposta mais dada foi ao longo do dia a dia com o cliente, por dois dos entrevistados, em que as justificações foram:

- Ser em reuniões ou conversas informais com o cliente que se encontram os problemas ou potenciais problemas para o futuro;
- Uma relação com o cliente é um trabalho que tem de ser quotidiano;
- A burocracia diária do cliente (por exemplo, acessos a sistemas internos) influencia o curso do projeto.

Estes resultados vão uma vez mais de encontro à literatura. Os estudos de Aundhe & Mathew (2009) e de Kalnins & Mayer (2004) falam da importância da fase de levantamento de requisitos, enquanto que o estudo de Taylor (2007) menciona as dificuldades que advêm da burocracia e sistemas internos do cliente.

Quanto à tecnologia utilizada pelo fornecedor os entrevistados dividiram-se quanto à possibilidade de a mesma ser um risco para o projeto. Enquanto que metade afirmou que a mesma seria um problema no que toca ao desenvolvimento do projeto, a outra metade não concordou.

As razões apresentadas pelos primeiros basearam-se na necessidade que o fornecedor tem de estar sempre atualizado e de preferência antes dos próprios clientes, de forma a oferecer soluções melhores que a concorrência. Dois dos entrevistados comentaram que existem também clientes que trabalham com tecnologias mais antigas e que é difícil encontrar pessoal adequado para esses projetos. Nestes casos o fornecedor poderá tornar-se menos competitivo se subir o custo do projeto, ou comprometer a qualidade do mesmo, se optar por recursos mais juniores e, conseqüentemente, mais económicos.

A outra metade dos entrevistados afirmou que não seria um risco a tecnologia utilizada, uma vez que existem atualmente diversos fornecedores no mercado, com as mais variadas competências e que são escolhidos pela mais-valia técnica que já possuem em determinada área, ferramenta ou tecnologia. Quando assim não é, os três entrevistados mencionaram que o fornecedor tem de garantir poder dominar essa nova tecnologia em tempo útil, seja através de formação de recursos já existentes ou de contratação de novos recursos.

Neste caso, o estudo de Alexandrova (2012) refere como risco o facto dos fornecedores nem sempre estarem a par das novas tecnologias do mercado e que acabam por ter alguma inércia em se adaptarem, sendo muitas vezes ultrapassados pela concorrência. Já o estudo de Taylor (2007) também afirma que a possibilidade da tecnologia utilizada pelo fornecedor poder ser diferente da do cliente é um risco importante a ter em conta pelo primeiro.

Por fim quanto ao tipo de contratos aplicados a projetos de *outsourcing* em TI, foi da opinião de todos os entrevistados que contratos de custo fixo são os que suportam mais riscos, e a justificação de todos foi que o risco financeiro está totalmente do lado do fornecedor uma vez que o valor do projeto é definido à partida, não tendo grande

margem para variação. Três dos entrevistados também referiram como factor de risco os requisitos serem fechados logo de início e, em caso de alteração de âmbito ou falhas de comunicação entre equipas cliente-fornecedor, a folga de adaptação ser menor do que num contrato de *Time and Materials*.

Em relação ao tipo de soluções que trazem mais riscos para os fornecedores, cinco dos entrevistados referiram que as que apresentam mais riscos são as customizadas. Os riscos mais mencionados foram:

- Em quatro entrevistas – a possibilidade de os requisitos não estarem todos bem definidos à partida e o cliente ir pedindo novas e diferentes funcionalidades;
- Em três entrevistas – a dependência do cliente, da informação que este transmite e da realização de testes finais;
- Em duas entrevistas – no caso de ocorrer algum erro, ser mais difícil e demorado encontrar a solução.

Em relação a este tema, os resultados encontrados vão de encontro aos estudos de Kalnins & Mayer (2004) e Taylor (2007). O primeiro afirma que os contratos de custo fixo são os que suscitam maiores riscos para o fornecedor devido, à dificuldade de estimação dos custos e especificações do projeto e, em caso de problemas, as variações do projeto requererem negociações dispendiosas.

Por seu lado, o estudo de Taylor (2007) afirma que são as soluções customizadas que mais problemas trazem para o fornecedor e que têm menor probabilidade de sucesso.

4.1.2 Riscos decorrentes do cliente e da relação cliente -fornecedor

Nesta subsecção irão abordar-se os temas relativos à relação entre o fornecedor e o cliente, riscos específicos que decorrem do cliente e da sua equipa e como este pode influenciar os termos dos contratos de *outsourcing*.

Quanto aos riscos relativos à relação entre fornecedor e cliente, como já referido em cima, para quatro dos entrevistados é o tipo de riscos mais importante para qualquer projeto de *outsourcing* em TI. A justificação dada pelos quatro entrevistados baseia-se no facto de uma boa relação com o cliente ser o ponto de partida para a resolução de problemas e para a probabilidade de concretização de outros projetos ser maior.

A segunda justificação mais dada, referida por dois entrevistados, foi que muitas vezes o cliente escolhe a empresa prestadora de serviços por um certo ou certos trabalhadores, seja porque conhece e tem confiança no seu trabalho, ou meramente por inércia, uma vez que a equipa do fornecedor já conhece a empresa, o negócio e formas de trabalhar.

Por outro lado, o projeto também pode ser influenciado negativamente se a equipa do fornecedor não interagir da melhor forma com o cliente, podendo algumas vezes essa má relação impedir a concretização de projetos futuros. De igual forma, também foi mencionado pelos mesmos entrevistados que uma muito boa relação com um membro da equipa também pode influenciar negativamente a empresa fornecedora no caso dessa pessoa ir trabalhar para uma empresa concorrente. Pode o cliente estar mais fidelizado ao trabalhador que à empresa e nos próximos projetos escolher a outra empresa como parceiro.

Foi pedido aos entrevistados para escolherem os três fatores que considerassem mais importantes na gestão de uma relação com o cliente e as respostas obtidas encontram-se apresentadas na Figura 1.

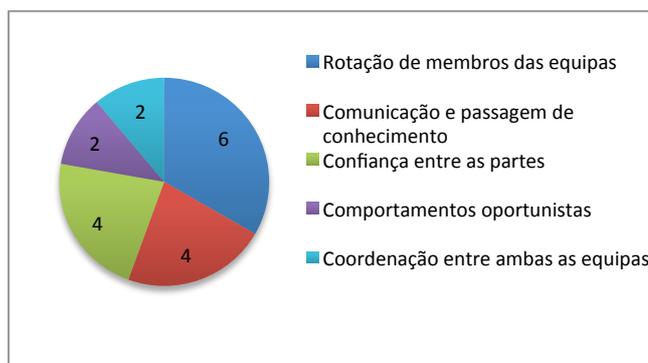


Figura 1 - Síntese dos resultados obtidos na questão 8 – quais as situações mais difíceis de gerir na relação fornecedor-cliente.

Fonte – elaboração própria

No que respeita aos riscos decorrentes do cliente e da sua equipa, também já foram referidos acima. As razões mais observadas para este tipo de risco ser importante foram:

- Em três entrevistas – fraca qualidade dos recursos humanos do cliente; má gestão ou pouca experiência prévia em projetos semelhantes; pouca perceção e envolvimento da equipa do cliente desde o início com o projeto, principalmente em casos de grandes mudanças estruturais, em que a resistência à mudança e a tendência para prejudicar o projeto é maior; dificuldade na passagem de informação por parte do cliente e da sua equipa, a qual pode levar a um mau levantamento de requisitos.
- Em duas entrevistas – fraca relação e coordenação entre os membros das duas equipas; rotação da equipa do cliente, podendo atrasar a duração do projeto ou, nos casos de mudança dos responsáveis do mesmo, mudar drasticamente o âmbito ou até ser cancelado.

Em relação à literatura estudada, a mesma suporta o que foi dito pelos entrevistados. De facto, o estudo de Aundhe & Mathew (2009) concluiu que os riscos da relação são mais abundantes, nomeadamente no que toca à rotação de pessoal tanto da parte do fornecedor como do cliente (principalmente dos responsáveis pelo projeto), bem como na possível inexperiência do cliente em projetos deste tipo.

O estudo de Taylor (2007) também refere como risco a gestão da relação cliente-fornecedor, contudo, foca-se mais nas diferenças de cultura e no grau de confiança entre as partes. O tipo de equipa do cliente que interage com a equipa do fornecedor, as habilitações técnicas, bem como a gestão de ambas as equipas, também foram mencionados como riscos.

O estudo de Alexandrova (2012) também encontrou como risco a ineficiente comunicação e coordenação entre cliente e fornecedor, podendo levar a dificuldades na passagem de conhecimento, bem como o baixo nível de confiança mútua.

Por último, nesta secção, perguntou-se se a dimensão do cliente poderia influenciar os termos do contrato, nomeadamente por exercer um poder superior sobre o fornecedor. As respostas obtidas dividiram-se – dois terços responderam afirmativamente, contra um terço que disse que não.

Dentro dos primeiros, os exemplos dados das alterações impostas por um cliente de maior dimensão, foram o valor do contrato; cláusulas mais penalizadoras para o fornecedor em caso de não cumprimento do calendário estipulado; prazos de rescisão mais baixos; e contratos de curta duração, apenas com a possibilidade de serem renovados mais tarde. Este último é um risco existente principalmente no início de uma relação fornecedor-cliente, uma vez que o fornecedor tem de investir em pessoal e/ou sistemas e infraestruturas mas ainda existe a incerteza dos resultados e na continuação do projeto.

Foi mencionado nas quatro entrevistas que em casos de grandes clientes as empresas estão dispostas a irem mais ao encontro do que o cliente pretende negociar. Indicaram inclusive ter gerido projetos cujo valor foi inferior ao estabelecido inicialmente, de forma a não perderem um grande cliente para a concorrência. Foi também referido, por dois dos quatro inquiridos, que os clientes sabem e aproveitam-se desta disposição, nomeadamente no primeiro projeto, em que o fornecedor está mais disposto a abdicar de certos pressupostos de forma a mostrar o seu trabalho e “abrir a porta” para futuros projetos.

Um dos entrevistados também mencionou que esta influência depende muito da gestão de topo do Fornecedor e das suas capacidades de negociação. Se a mesma não

for firme nas suas convicções podem dar origem a comportamentos oportunistas, em que os seus recursos são usados para além do que foi contratado, sem que essa gestão contrarie ou muitas vezes até com o seu incentivo.

Estes resultados corroboram assim com os estudos de Alexandrova (2012) e de Aundhe & Mathew (2009), que referiram que a dimensão e conseqüente influência que um cliente exerce sobre o fornecedor, é um fator de risco importante e que muitas vezes há critérios no contrato que não são cumpridos por essa mesma razão. Aundhe & Mathew (2009) referiram-se a este tema como comportamentos oportunistas por parte do cliente. Já o estudo de Jiang et al (2008) referiu como risco os contratos de curta duração ou com valor inferior ao custo, os quais também foram mencionados pelos entrevistados.

4.1.3 Riscos decorrentes do Fornecedor

Nesta subsecção irão abordar-se os riscos provenientes do fornecedor e da sua equipa, o papel da sua gestão de topo nos projetos e o risco que decorre do fornecedor tentar diminuir a qualidade do projeto de forma a ir de encontro ao orçamento estipulado.

Em relação aos riscos encontrados na gestão e liderança da equipa do fornecedor, todos os inquiridos os consideraram como importantes e as justificações obtidas foram:

- Em quatro entrevistas – dificuldade na adequação da equipa ao cliente e ao projeto em si, seja em termos de qualidade dos recursos, falta de experiência ou conhecimentos; pouco comprometimento para com o projeto; pobre representação da empresa junto do cliente; e desalinhamento das expectativas dos recursos que por vezes tendem a ligar-se mais ao cliente que ao fornecedor.

- Em três entrevistas - risco da rotação da equipa, principalmente no que toca a elementos chave para um determinado projeto – especialistas numa tecnologia ou no próprio projeto e cliente; não alocação de um recurso a um projeto durante um determinado tempo, o que em termos de custo para a empresa pode tornar-se bastante penoso.
- Em uma entrevista – falta de foco nos entregáveis do projeto; falta de conhecimento organizacional do cliente; pouca identificação com os patrocinadores do projeto; tendência para a micro gestão; e falta de capacidades conciliativas e de negociação.

Em relação ao papel da gestão de topo do fornecedor, todos os entrevistados acordaram que é de extrema importância, uma vez que a gestão de topo tem o dever e o poder necessário para resolver os problemas quando surgirem, sugerir alternativas ou mudanças de rumo, quando assim for necessário.

Foi também referido por dois entrevistados que é da responsabilidade da gestão de topo aproximar-se dos seus colaboradores, fazendo um acompanhamento pleno e com foco na satisfação do colaborador, incentivando, motivando e passando-lhe a mensagem de que contribui de forma imperativa para o sucesso da organização.

Estes resultados vão assim de encontro ao estudo de Taylor (2007) que afirmou que como riscos específicos do fornecedor existem a gestão da própria equipa, a sua pouca motivação e o pouco envolvimento da gestão de topo nos projetos e na relação com o cliente.

Por último nesta secção, perguntou-se se haveria tendência para diminuir a qualidade de um projeto de forma a ir de encontro aos outros parâmetros do mesmo, ao que cinco inquiridos responderam que sim, no entanto, com algumas ressalvas.

De facto, os cinco entrevistados disseram existir a possibilidade de se diminuir a qualidade, ou pelo menos tentar definir o âmbito do projeto, de forma a ir ao encontro do orçamento estipulado e ganhar o máximo com o projeto, o que vai de encontro ao estudo de Kalnins & Mayer (2004). No entanto, o que foi referido por três entrevistados é que é um erro que tem repercussões mais tarde, pois o resultado poderá ser a não aceitação por parte do cliente ou mesmo um conflito entre as partes que poderá prejudicar a sua relação presente e futura.

As razões mais apontadas para isto acontecer e encontradas duas vezes nas entrevistas realizadas foram:

- A pressão inerente ao negócio para obter bons resultados (que vai de encontro ao estudo de Alexandrova, 2012);
- As diferenças entre o que o cliente quer e o que quer pagar e entre o que o fornecedor pode dar e a sua perceção do que os seus concorrentes podem oferecer a mais que ele (um melhor preço, por exemplo);
- A eventualidade de apenas no decurso da análise detalhada e especificação do projeto o fornecedor se deparar com necessidades circundantes que afetam o objetivo principal e que, nalguns casos, podem até inviabilizá-lo. Nestes casos, ou fazem o circundante necessário para não comprometer o objetivo principal, se este não se traduzir num grande custo, ou, caso contrário, têm de abordar esta situação com o cliente e apelar à reestruturação do âmbito inicial do projeto, rever o calendário e reenquadrar o orçamento.

4.1.4 Riscos decorrentes do ambiente em geral

Nesta última subsecção ir-se-ão abordar os temas remanescentes – diferenças de localização, língua e cultura, ambiente concorrencial e ambiente económico geral.

Quanto às diferenças de localização geográfica, língua e cultura dois terços dos entrevistados consideraram ser de menor importância e a justificação dada foi que atualmente o mundo está cada vez mais global e os próprios ambientes organizacionais evoluíram de forma a que os clientes contratem muitos fornecedores estrangeiros.

Um dos entrevistados deu como exemplos em que este tipo de risco é maior, casos em que a diferença horária é muito grande e quando se trata de países cuja segurança, política e cultura não se assemelha muito à portuguesa. Nestas circunstâncias torna-se mais difícil encontrar recursos disponíveis para o projeto.

Na literatura estudada, o estudo de Taylor (2007) afirma que a distância geográfica entre o fornecedor e cliente e as diferenças de cultura e de língua seriam um risco importante para um projeto de *outsourcing*, colocando-os quase ao mesmo nível dos riscos inerentes ao cliente ou ao fornecedor. A presente investigação apresenta resultados aparentemente divergentes face aos apresentados em Taylor (2007).

No que respeita ao ambiente concorrencial, cinco dos seis entrevistados, concordaram de que se trata de riscos importantes a ter em conta. Dois inquiridos referiram que o mercado de *outsourcing* em TI tem de facto muita concorrência e que os recursos estão constantemente a ser abordados para novas propostas. Uma vez que a procura é maior que a oferta, os recursos tornam-se escassos para as necessidades existentes, levando a que exista uma maior incerteza sobre a disponibilidade futura dos recursos.

Na medida em que no geral, os fornecedores são todos capazes de oferecer os mesmos serviços e que os clientes estão sempre à procura de formas de diminuir os seus custos, dois dos entrevistados voltaram aqui a salientar a importância da relação com o cliente – uma boa relação pode conduzir a outros projetos no futuro, sem que o cliente sinta necessidade de consultar outros fornecedores.

Foi também mencionado por um dos entrevistados que a grande quantidade de empresas não é um risco por si só, pois permite ao cliente escolher a melhor solução e faz com que o fornecedor procure constantemente melhores recursos, políticas e métodos de trabalho.

Os estudos de Alexandrova (2012), Jiang et al (2008) e de Taylor (2007) referem que a concorrência nacional e internacional é um risco muito importante em *outsourcing*. Cinco dos inquiridos na presente investigação não mencionaram a concorrência internacional como um risco, e o sexto referiu não sentir ainda a sua presença em Portugal. No entanto, em relação à concorrência nacional, os resultados encontrados vão ao encontro dos registados na literatura, no que toca à grande quantidade de fornecedores existentes no mercado, à facilidade com que o cliente troca de fornecedor, caso não haja uma relação forte entre ambos e à grande competição existente para se ganhar um primeiro projeto com um cliente novo.

Por último, em relação aos riscos da economia em geral, ou riscos macroeconómicos, cinco dos seis entrevistados considerou-os com alguma importância mas a tendência foi de relativizá-los:

- Dois dos entrevistados mencionaram que este tipo de risco tem maior importância nos projetos de investimento público. No entanto, se a economia do país sofrer de alguma forma, poderá haver tendência para diminuir a quantidade de projetos, o seu valor, a duração dos contratos, entre outros.
- Um entrevistado referiu que este tipo de riscos é mais importante em casos de projetos em países subdesenvolvidos, devido ao risco de não pagamento.

Os resultados da presente investigação vão assim de encontro ao considerado anteriormente no estudo de Aundhe & Mathew (2009) – mudanças no ambiente

económico global podem de facto influenciar o fornecedor, tanto ao nível do número de projetos ganhos, como ao nível das condições dos mesmos.

4.2. Estratégias de Mitigação de Riscos

Para responder à segunda pergunta de investigação realizaram-se duas perguntas específicas aos entrevistados. Foi perguntado se durante o planeamento de um projeto eram consideradas estratégias de mitigação de riscos, ao qual todos responderam que sim. Os exemplos mais dados pelos entrevistados (encontrado em duas entrevistas) foram:

- Em termos de calendário, a inclusão de folgas entre as tarefas, ou seja aumentar o tempo planeado de uma ou outra tarefa em mais do que o previsto, de forma a se algo correr mal, haver margem para resolver o problema;
- De forma a reduzir a rotação da equipa, tentar contratar o recurso certo para o projeto certo, ou seja, alguém que esteja motivado e envolvido o suficiente para dar o seu melhor contributo para o mesmo;
- Também para ajudar na rotação, a prática, por parte da empresa fornecedora, de condições salariais apelativas e justas e uma gestão de carreira adequada, com investimento em formação, de forma a cativar os recursos e mantê-los fidelizados;
- Escolher um gestor de projeto, ou gestor de negócio que crie empatia imediata com o cliente e que ajude na resolução de problemas.

Também foram referidos, por um inquirido, as seguintes estratégias:

- Para colmatar o risco de um cliente se fidelizar mais a um colaborador que à empresa em si, o fornecedor deve tentar envolvê-lo com a empresa, por exemplo através de eventos sociais, e não se cingir a um único colaborador como ponto de contacto entre o cliente e a empresa;

- Atribuir tarefas de controlo de qualidade na definição de requisitos;
- Garantir o envolvimento e participação nas decisões de todos os *stakeholders* do projeto, de modo a mitigar o risco da relação com o cliente;
- Ter sempre um contrato escrito e assinado por ambas as partes, de forma a garantir uma eficaz resolução de conflitos;
- Ter a perceção que o cliente também pode falhar com algo, como falta de acessos ou de infra estruturas adequadas, e nos momentos de implementação da solução ir preparado com algumas soluções para o caso de ocorrer alguma falha.
- A experiência prévia em projetos semelhantes ajuda também a aumentar a probabilidade de sucesso do projeto, nomeadamente quando o cliente e sua equipa não têm grande experiência. Aqui o fornecedor pode mostrar a sua mais-valia, pois o cliente poderá sempre contar com ele e com a sua experiência para colmatar eventuais falhas.

Com a última pergunta realizada, tentou verificar-se quais as estratégias referidas no artigo de Beulen et al (2005) que os entrevistados consideravam mais importantes. Os resultados são ilustrados na Figura 2.

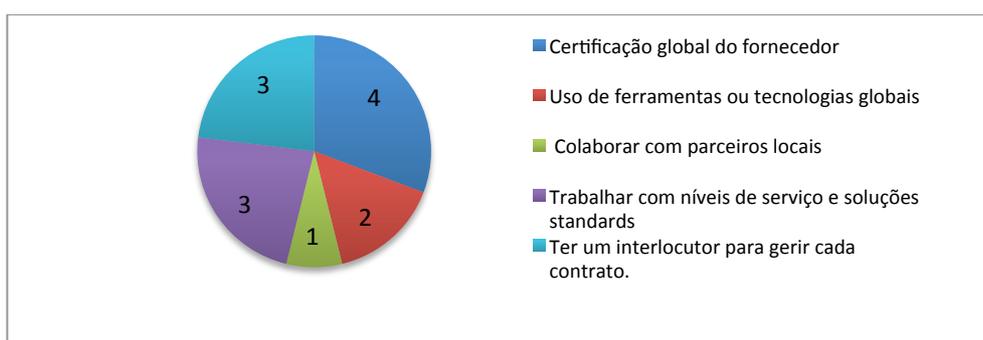


Figura 2 - Síntese dos resultados obtidos na questão 17 – quais as estratégias mais importantes para um fornecedor

Fonte – *Elaboração própria*

As justificações para as três opções mais escolhidas, foram:

- Certificação global do fornecedor – é uma mais-valia e uma garantia de confiança para o cliente quando o mesmo procura contratar. Quando estendido aos seus colaboradores, é também uma garantia de qualidade pois recursos certificados têm à partida as competências certas para executar de forma eficaz o que se pretende. Permite também a entrada em grandes clientes e com projetos aliciantes.
- Trabalhar com níveis de serviço *standards* – ajuda a estabelecer um ponto comum entre os clientes, que gostam de saber com o que podem contar, sobretudo quando se está em fase de avaliação ou (re)negociação.
- Ter um interlocutor para gerir cada contrato – principalmente na gestão de conflitos é importante ter alguém que faça a ponte entre o cliente e o fornecedor e que lhe dê a atenção devida. Além disso, o cliente sabe sempre a quem recorrer caso necessite de algo.

Apesar de algumas das estratégias mencionadas no estudo de Beulen et al (2005) terem sido bem aceites pelos entrevistados, apenas uma foi mencionada inicialmente, quando se perguntou por que tipo de estratégias de mitigação usualmente incluíam no planeamento de um projeto – gestão do contrato. De facto, houve concordância quanto à existência de uma ou duas pessoas responsáveis pela gestão de um determinado contrato e que isso ajudava muito na resolução de conflitos e problemas com o cliente.

No entanto, nenhuma das outras estratégias foi inicialmente mencionada o que sugere alguma divergência entre os resultados encontrados nesta investigação e a literatura revista.

5. Conclusões e Recomendações

5.1. Principais conclusões

Este trabalho teve como objetivo central investigar quais os riscos chave que os gestores de projeto do lado do fornecedor observam em projetos de *outsourcing* de TI e que estratégias utilizam para colmatar esses mesmos riscos. Seguindo a análise das entrevistas, foi possível elaborar uma estratificação dos tipos de riscos mencionados: Riscos decorrentes do projeto, Riscos decorrentes do cliente e da relação cliente–fornecedor, Riscos decorrentes do Fornecedor e Riscos decorrentes do ambiente em geral.

Neste estudo identificaram-se quase todos os riscos encontrados na literatura e que estão resumidos no Anexo I. Dos 36 riscos encontrados, apenas sete não foram referidos como riscos pelos entrevistados, nomeadamente a concorrência internacional, mudanças políticas, competição interna entre os intervenientes do projeto, existência de vários locais de implementação do projeto, reputação do fornecedor, condições legais e de crédito e falta de procedimentos eficientes para resolver conflitos ou problemas urgentes.

Dos riscos referidos pelos entrevistados foi notória a importância da relação entre fornecedor e cliente e que a mesma poderá influenciar todos os desenvolvimentos do projeto e o sucesso do mesmo. Este resultado vai de encontro ao que é descrito nos estudos de Aundhe & Mathew (2009) e Taylor (2007).

Outro risco também muito mencionado foi o risco do capital humano não ser o adequado ao projeto em si e a rotação habitual nesta área de negócio. Retirar um elemento chave de um projeto, seja por competência técnicas, seja pela relação que este mantém com o cliente, é um dos problemas mais difíceis de gerir e que merece toda a atenção, tanto dos gestores de projeto, como da gestão de topo. É da responsabilidade

do primeiro ir monitorizando a motivação e o envolvimento dos membros da equipa, mas são da responsabilidade da gestão de topo os incentivos financeiros e de formação, de forma a manter os recursos fidelizados à empresa. Apesar deste tipo de risco ter sido mencionado no estudo de Aundhe & Mathew (2009), não foi dada uma importância central encontrada nos resultados das entrevistas agora realizadas.

O terceiro risco mais apontado ao logo das entrevistas foi a necessidade de especificação exata dos requisitos do projeto, sendo estes a base do sucesso do mesmo. Este facto vai de encontro aos estudos de Aundhe & Mathew (2009) e Kalnis & Mayer (2004).

Uma última conclusão que se pode retirar dos resultados obtidos é que existem alguns riscos mencionados pelos entrevistados que não se encontram na literatura, nomeadamente o pouco conhecimento do negócio do cliente, o pouco envolvimento da equipa no projeto, a dependência para com o cliente no que toca à passagem de informação ou realização de testes finais e a dependência por certos elementos da equipa, com a possibilidade da perda do cliente juntamente com a sua saída da empresa.

Em relação às estratégias de mitigação de riscos, pode concluir-se que não existiu um consenso entre os entrevistados, havendo respostas muito diferentes umas das outras, sendo que as mais observadas foram apenas encontradas duas vezes nas entrevistas. Houve também várias respostas não encontradas na literatura, nomeadamente no que respeita às estratégias para mitigar um dos riscos mais importantes encontrados neste estudo – a rotação da equipa.

Os resultados desta investigação podem ser úteis para alertar os fornecedores para os riscos que correm num projeto de *outsourcing*, uma vez que este tipo de estudos é na sua maioria, realizado do ponto de vista do cliente. Esta investigação é assim uma tentativa de ajudar os fornecedores a melhorar as suas práticas e a aumentarem a

probabilidade de sucesso dos seus projetos. No mercado como o das TI, em que existe uma intensa competição, os resultados desta investigação permitem avançar com algumas sugestões em termos de estratégia de mitigação de riscos e com isso de diferenciação no mercado.

5.2. Limitações e estudos futuros

No decorrer desta investigação surgiram algumas limitações que foram condicionando a abrangência do mesmo, a começar pelo facto de esta ser uma temática pouco estudada, em comparação com os estudos relativos ao ponto de vista do cliente, e sem muita bibliografia, de referência e/ou atual, acessível. Este fato tornou-se ainda mais problemático na análise da segunda questão de investigação, já que apenas foi encontrado um estudo já datado (de 2005) referente ao tema.

O estudo fica ainda limitado pela amostra reduzida de profissionais entrevistados, aceitável num estudo exploratório, mas que não permite tirar conclusões mais generalistas. Houve de fato alguma dificuldade em encontrar sujeitos para entrevistar que se enquadrassem nos requisitos exigidos, nomeadamente, o tipo de profissional escolhido, uma vez que foi difícil encontrar gestores de projeto especializados em *outsourcing* de TI.

Quanto ao futuro, e por se tratar de um tema abrangente e com muito ainda por explorar, seria interessante aplicar o estudo a outros pontos de vista, nomeadamente à administração. De igual forma, existem outras indústrias também interessantes para se estudar o ponto de vista do fornecedor, como por exemplo, a gestão financeira ou a gestão de recursos humanos.

Por fim, no que toca à gestão de risco nos contratos de *outsourcing* de TI poderia aprofundar-se o estudo no que toca às estratégias de mitigação, que não foram tão

exploradas, como por exemplo, estudar quais os riscos que são antecipados pela equipa e quais são corrigidos a tempo de não influenciarem o projeto.

6. Referências Bibliográficas

Alexandrova, M. (2012). IT outsourcing risks: Empirical evidence from bulgarian service providers. *Proceedings in ARSA-Advanced Research in Scientific Areas*, (1), 29-33.

Aundhe, M. D., & Mathew, S. K. (2009). Risks in offshore IT outsourcing: A service provider perspective. *European Management Journal*, 27(6), 418-428.

Bajari, P., & Tadelis, S. (2001). Incentives versus transaction costs: A theory of procurement contracts. *RAND Journal of Economics*, (32), 387-407.

Belcourt, M. (2006). Outsourcing - the benefits and the risks. *Human resource management review*, 16(2), 269-279.

Beulen, E., Van Fenema, P., & Currie, W. (2005). From application outsourcing to infrastructure management: Extending the offshore outsourcing service portfolio. *European Management Journal*, 23(2), 133-144.

Chen, Y. & Bharadwaj, A. (2009). An empirical analysis of contract structures in IT outsourcing. *Information Systems Research*, 20, 484-506

Dey, D., Fan, M., & Zhang, C. (2010). Design and analysis of contracts for software outsourcing. *Information Systems Research*, 21(1), 93-114.

Hussey, D., & Jenster, P. (2003). Outsourcing: the supplier viewpoint. *Strategic Change*, 12(1), 7-20.

Jiang, B., Yao, T., & Feng, B. (2008). Valuate outsourcing contracts from vendors' perspective: A real options approach. *Decision Sciences*, 39(3), 383-405.

Jimmy Gandhi, S., Gorod, A., & Sauser, B. (2012). Prioritization of outsourcing risks from a systemic perspective. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 5(1), 39-71.

Kalnins, A., & Mayer, K. J. (2004). Relationships and hybrid contracts: An analysis of contract choice in information technology. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 20(1), 207-229.

Kutlu, A. C. (2012). Outsourcing contracting strategies from supplier's side: A real options approach based on transaction costs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1601-1610.

Lehtiranta, L. (2014). Risk perceptions and approaches in multi-organizations: A research review 2000–2012. *International Journal of Project Management*, 32(4), 640-653.

Levina, N., & Ross, J. W. (2003). From the vendor's perspective: exploring the value proposition in information technology outsourcing. *MIS quarterly*, 27(3), 331-364.

Mao, J. Y., Lee, J. N., & Deng, C. P. (2008). Vendors' perspectives on trust and control in offshore information systems outsourcing. *Information & Management*, 45(7), 482-492.

Patil, S. e Patil, Y.S. (2014). A review on outsourcing with a special reference to telecom operations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 400-416

Platz, L. A., & Temponi, C. (2007). Defining the most desirable outsourcing contract between customer and vendor. *Management Decision*, 45(10), 1656-1666.

Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK® guide)*, 5ª Ed. Newtown Square, Pa: Project Management Institute.

de Sá-Soares, F., Soares, D., & Arnaud, J. (2014). A catalog of information systems outsourcing risks. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 2(3), 23-43.

Saunders, M. N. (2011). *Research methods for business students*, 5^a Ed. India: Pearson Education

Schwarz, C. (2014). Toward an understanding of the nature and conceptualization of outsourcing success. *Information & Management*, 51(1), 152-164.

Taylor, H. (2007). Outsourced IT projects from the vendor perspective: different goals, different risks. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 15(2), 1-27.

Williamson, O. E. (1989). *Handbook of industrial organization. Transaction cost economics. Volume 1*, Schmalensee, R. and Willig, RD.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. 4^a Ed. London: Sage publications.

Zhu, X. (2016). Managing the risks of outsourcing: Time, quality and correlated costs. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 90, 121-133.

7. Anexos

7.1. Anexo I – Tabela resumo da literatura revista, em que se relaciona tipos de risco com os estudos apresentados

Tabela III - Resumo da literatura revista, em que se relaciona os tipos de risco com os estudos apresentados

Tipos de risco	Exemplos	Autores
Riscos Decorrentes do Projeto	Incerteza dos custos totais do projeto; Gestão de tempo e orçamento; Gestão de expectativas do cliente; Passagem de conhecimentos do cliente; Gestão de pessoal; Diferenças nas tecnologias utilizadas; Dificuldade na especificação exata dos requisitos; Soluções customizadas em vez de standards ² ; Elaboração de contratos de curta-duração; Contratos de custo fixo têm maior risco que de <i>Time and Materials</i> .	Jiang et al, 2008 Aundhe & Mathew, 2009 Alexandrova, 2012 Kalnins & Mayer, 2004.
Riscos decorrentes do cliente e da relação cliente - fornecedor	Mudanças nas estruturas corporativas tanto da parte do cliente como do fornecedor; Dimensão do cliente – quanto maior mais poder tem sobre o fornecedor e sobre os critérios do contrato; Inexperiência do cliente; Comportamentos oportunistas; Tipo de equipa do cliente que interage com o fornecedor; Gestão de ambas as equipas e do trabalho de cada um; Sistemas internos e burocracia; Gestão da relação fornecedor-cliente; Ineficiente comunicação e coordenação entre as partes; Baixo nível de confiança mútua entre as partes; Existência de procedimentos ineficientes para resolver conflitos ou problemas urgentes.	Aundhe & Mathew, 2009 Taylor, 2007 Alexandrova, 2012.
Riscos decorrentes do Fornecedor	Tecnologia utilizada pelo fornecedor poder ser diferente da do cliente; Envolvimento da gestão de topo nos projetos e na relação com o cliente; Gestão de equipa; Competição interna entre os intervenientes do projeto; Motivação da equipa; Tendência para reduzir a qualidade do projeto para diminuir os custos.	Taylor, 2007 Kalnins & Mayer, 2004.
Riscos decorrentes do ambiente em geral	Processo de licitação muito competitivo entre as várias empresas concorrentes; Competição local e global; Facilidade com que um cliente troca de fornecedor; Reputação do fornecedor no mercado; Mudanças de políticas governamentais ou do ambiente económico global; Distância geográfica entre o fornecedor e cliente; Existência de vários locais para a implementação do projeto; Diferenças de cultura e de língua. Riscos referentes ao contrato e condições legais e de crédito.	Jiang et al, 2008 Aundhe & Mathew, 2009 Taylor, 2007 Alexandrova, 2012.

Fonte – Elaboração própria

² Risco classificado como decorrente do fornecedor por Taylor (2007) mas classificado neste estudo como decorrente do projeto.

7.2. Anexo II – Guião de Entrevista

Boa tarde,

Sou aluna de Mestrado Gestão e Estratégia industrial no Instituto Superior de Economia e Gestão/Universidade de Lisboa e estou atualmente a realizar o meu Trabalho Final de Mestrado, sob orientação do Prof. Doutor José Dias Lopes.

Este estudo pretende explorar quais os riscos percebidos pelos fornecedores de *outsourcing* em Tecnologias de Informação, tendo como população alvo em estudo, os gestores de projeto. Risco é definido como um potencial problema que pode surgir e ter um impacto negativo no progresso ou resultado de um projeto. **Os objetivos desta investigação são assim, perceber quais são os riscos chave que os gestores de projeto do lado do fornecedor observam em projetos de *outsourcing* de TI e que estratégias utilizam para colmatar esses mesmos riscos.**

A entrevista demora cerca de 30 minutos e é constituída por 17 questões qualitativas. Os resultados obtidos destinam-se, única e exclusivamente, à investigação. Peço que responda às questões apresentadas de forma sincera, pois os dados serão tratados de forma impessoal e com garantia de confidencialidade. A sua colaboração é essencial para a realização do meu Trabalho Final de Mestrado.

1) Alguns autores consideram que os riscos associados ao *Outsourcing* podem ser classificados em: Riscos específicos do projeto, Riscos específicos da relação e Riscos macroeconómicos. **Tendo em conta a perspetiva do prestador de serviços, ordene estes três riscos por ordem decrescente de importância. Justifique.**

2) Por outro lado, existem outros autores que subdividem os tipos de risco em quatro categorias: riscos decorrentes do cliente, riscos decorrentes do fornecedor, riscos relacionados com a localização do projeto e das partes envolvidas e riscos relacionados

com o ambiente comercial do fornecedor (concorrência). **Considera esta subdivisão mais adequada? Porquê? Hierarquize por ordem decrescente de importância.**

3) Estudos dizem-nos que existem vários tipos de riscos provenientes do próprio projeto, nomeadamente em termos de orçamento ou de calendário. **Que problemas que derivem diretamente do projeto considera que são mais importantes para um fornecedor?**

4) Em que fase do projeto acha que os riscos que provêm da parte do cliente são mais propícios de acontecer e porquê?

a) Nas reuniões de levantamento de requisitos,

b) No dia-a-dia com o cliente, nomeadamente na comunicação entre equipas e na passagem de conhecimento, ou

c) Quando existe um problema para resolver?

5) Autores dizem-nos que muitas vezes existem problemas ao nível da tecnologia utilizada nos projetos, nomeadamente o facto de o cliente utilizar uma tecnologia diferente da que o fornecedor está habituado ou este demorar a atualizar-se para as tecnologias mais recentes. **Concorda com a afirmação? Em que medida isso é fonte de problemas?**

6) Em relação aos tipos de contrato, como os de *Time and Materials* e os contratos de custo fixo, **que tipo de contratos trazem maiores riscos para o fornecedor? E que tipo de soluções? (costumizadas vs standards) Porquê?**

7) Alguns autores afirmam que parte dos riscos num projeto de *outsourcing* decorrem do cliente e da sua equipa. **Concorda com esta afirmação? Quais os riscos que daqui advêm que acha mais importantes?**

8) Das opções em baixo quais as três que acha mais **difíceis de gerir numa relação com o cliente?**

- a) *Turnover* (rotação) de membros das equipas
- b) Dimensão diferente das duas empresas
- c) Comportamentos oportunistas
- d) Comunicação e passagem de conhecimento
- e) Coordenação entre ambas as equipas
- f) Confiança entre as partes
- g) Sistemas internos e burocracia
- h) Diferenças de cultura

9) Autores dizem-nos que quanto maior for a dimensão do cliente, mais poder este tem sobre o fornecedor. **Em que medida esse poder consegue influenciar os termos dos contratos, nomeadamente em termos de prazos de rescisão, garantias, duração do contrato, entre outros.**

10) Existem também riscos provenientes do fornecedor e da sua equipa. **Quais os riscos que encontra na gestão e liderança da equipa do fornecedor?**

11) A literatura refere que o acompanhamento da gestão de topo é muito importante. **Concorda? Em que aspetos?**

12) Na literatura um dos riscos mencionados é a tendência para reduzir a qualidade do projeto para ir de encontro ao budget e calendário estipulado. **Considera esta afirmação verdadeira? Com que frequência considera que isso acontece?**

13) Considera que atualmente as diferenças de língua ou cultura e/ou a localização geográfica de ambas as partes são **fatores de risco importantes para o projeto? Em que medida?**

14) A literatura diz-nos que na área das tecnologias de informação, a concorrência (nacional ou internacional) é um fator de risco muito importante tanto

no momento da negociação com o cliente como no decorrer do projeto, devido à grande quantidade de fornecedores existentes no mercado e à facilidade com que um cliente troca de fornecedor. **Concorda com esta afirmação? Em que medida?**

15) Considera que a economia geral do país e do mundo é um **fator de risco para este tipo de projetos? Em que medida?**

16) No planeamento de um projeto, considera **estratégias de mitigação de riscos? Quais?**

17) Das estratégias em baixo, quais acha que são **mais importantes para o fornecedor em projetos de *Outsourcing* em TI? Justifique.**

- a) Certificação global do fornecedor
- b) Uso de ferramentas ou tecnologias globais
- c) Meios de comunicação de qualidade
- d) Colaborar com parceiros locais
- e) Trabalhar com níveis de serviço e soluções standards
- f) Ter um interlocutor para gerir cada contrato.

Dados Biográficos:

- Género
- Idade
- Formação Académica
- Anos de experiência como gestor de projeto
- Função que desempenha atualmente
- Número de projetos geridos em *outsourcing* de TI
- Classificação dos projetos geridos - duração, tamanho de equipa, budget (em intervalo).