

Gestão de Contratos e sua contribuição para a Governança de Tecnologia da Informação: um estudo de caso em uma indústria brasileira de grande porte

Autoria: Eduardo Basilio Santilli, Edimara Mezzomo Luciano, Mauricio Gregianin Testa

Resumo

Com o crescimento da terceirização, surge a necessidade de se realizar uma gestão dos contratos de TI, para que as empresas possam estabelecer a melhor forma de controle da terceirização. Esse controle é introduzido na TI através das práticas de governança, as quais buscam obter melhorias no desempenho da tecnologia no âmbito corporativo, adotando uma série de modelos para influenciar o comportamento empresarial e direcionar as atividades de TI. Este estudo tem por objetivo analisar como a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos de TI em um contexto de terceirização. Realizou-se uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória em um estudo de caso único, em uma indústria multinacional que emprega aproximadamente 45 mil colaboradores em todo o mundo e tem alta dependência da TI. Os dados foram obtidos através da coleta de documentos e entrevistas semi-estruturadas. Essas entrevistas foram realizadas com profissionais da área de TI diretamente relacionados aos temas Governança de TI, terceirização e contratos (CIO, Gerentes de TI e Gerentes de Contratos). Os dados foram analisados através das técnicas de análise de conteúdo do tipo categorial e enunciação, e como resultados foram identificados 93 categorias relacionadas aos 28 itens de controle (componentes) de Governança de TI oriundos do referencial teórico. Estas categorias foram cruzadas com os elementos de Governança de TI identificados na literatura, e como resultado pode-se verificar que 17 categorias de Governança de TI são altamente afetadas pela gestão de contratos, seis são afetadas em nível médio, dois em nível baixo e três não são afetadas. Simplicidade, da dimensão Objetivos, e Cobrança Reversa e Arquitetura, ambas da dimensão Processos de Alinhamento não se mostraram afetados. Em nível baixo foram afetados Investimentos, da dimensão Decisões-chave e Investimentos, da dimensão Processos de Alinhamento. Crescimento e Padronização, ambas da dimensão Objetivos, Princípios de TI, da dimensão Decisões-chave, Acompanhamento de Projetos e Valor do Negócio, ambas da dimensão Processos de Alinhamento, e Resultados, da dimensão Comunicação Formal, apresentaram contribuição de médio nível. Com contribuição alta ficaram as variáveis Transparência, Equidade, Prestação de contas, Responsabilidade Corporativa, Flexibilidade, Eficiência, Custos e Recursos, todas da dimensão Princípios, assim como Estrutura, Participantes, Necessidades de Negócio, Infra-Estrutura e Arquitetura, da dimensão Arquétipos, SLA e problemas, da dimensão Processos de Alinhamento e Feedback, da dimensão Comunicação formal. Sendo assim, existem fortes indícios que a Gestão de Contratos de TI afeta a Governança de TI através do fornecimento de normas e procedimentos técnicos, permitindo o alinhamento dos elementos da Governança de TI de acordo com o estabelecido pela organização. Apesar dos resultados não poderem ser generalizados, em virtude do desenho metodológico do estudo, estes tem potencial aplicação em empresas de características similares. Ainda, o estudo contribui para o conhecimento da área de Governança de TI e Terceirização de TI.

1 INTRODUÇÃO

As organizações já perceberam que é impossível separar a TI (Tecnologia da informação) das decisões de negócio, pois esta contribui para a busca de sustentabilidade, produtividade, flexibilidade, agilidade e rapidez nas relações com seus clientes, fornecedores e parceiros, sendo que os prazos e custos para atendimento dessas demandas estão cada vez menores (PETERSON, 2004; WEILL, 2004). Tendo em vista a relação cada vez mais forte entre TI e negócio, a Governança de TI surge como forma de estabelecer mecanismos transparentes de controle que direcionam e monitoram o desempenho da empresa (GAMA e MARTINELLO, 2006; HAES e GREMBERGEN 2009). Para que práticas de Governança de TI possam ser adotadas com sucesso dentro das organizações, existem alguns mecanismos que podem ser utilizados para garantir o alinhamento da TI com a estratégia de negócio, tais como as estruturas de tomada de decisão, a comunicação formal e os processos de alinhamento (WEILL e ROSS, 2006; HAES e GREMBERGEN, 2009).

O processo de terceirização de TI nas organizações foi um dos primeiros processos de alinhamento a ganhar força tendo como justificativas aspectos gerenciais, estratégicos, tecnológicos, econômicos e de qualidade. Ang e Straub (1998) afirmam que apesar de existirem uma série de fatores que justificam a terceirização de TI, o mais comumente utilizado pelas organizações é a redução de custos. Esse por sua vez é baseado nas teorias econômicas, tais como a Teoria do Custo de Transação, desenvolvida por Coase, e se refere ao esforço necessário para buscar, criar, negociar, monitorar e executar um contrato entre a organização e um fornecedor (ANG e STRAUB, 1998; BANKER *et. al*, 2006). O segundo fator que surge com bastante relevância para as organizações é o foco no negócio da empresa. Yang e Huang (2000), assim como Insinga e Werle (2000), defendem que a terceirização da TI deve ocorrer para as atividades consideradas secundárias dentro da organização, ou seja, que não fazem parte do *core business* da empresa e que, portanto, sua terceirização não representaria uma ameaça para a continuidade dos negócios.

À medida que os serviços de TI passíveis de terceirização vão sendo identificados dentro da organização, fornecedores vão sendo selecionados e contratados para assumirem a gestão desses serviços. Segundo Bergamaschi (2004), o aumento no número de responsáveis pela execução dos serviços de TI aumenta a complexidade da gestão, exigindo o estabelecimento de controles formais, denominados de contratos. Com esse crescimento, surge a necessidade de se realizar uma gestão dos contratos de TI, para que as empresas possam estabelecer uma melhor forma de acompanhamento e controle da terceirização (KHALFAN, 2004). Esse acompanhamento e controle são introduzidos na TI através das práticas de governança, as quais buscam obter melhorias no desempenho da tecnologia no âmbito corporativo (STREIT, MAÇADA e BORENSTEIN, 2004).

Segundo Gooden (1998) através dos contratos e da gestão dos mesmos é possível obter resultados positivos com a terceirização de TI, o que influencia diretamente a Governança de TI. O autor afirma que a utilização do contrato como instrumento regulatório do processo de terceirização possibilita que seja realizado um melhor planejamento e gerenciamento de suas ações, o que afeta a Governança de TI. Platz e Temponi (2007) reforçam essa idéia, uma vez que também apresentam o contrato como elemento regulador da terceirização.

Considerando o exposto, este artigo pretende responder à seguinte questão de pesquisa: como a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos de TI em um contexto de Terceirização? O objetivo do estudo é analisar como a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos de TI em um contexto de terceirização.

O artigo está dividido em seis partes. A primeira corresponde ao tema, à justificativa e o objetivo do trabalho. Na segunda parte consta o referencial teórico, seguida pelos procedimentos metodológicos. O quarto item é a análise de resultados, seguido pelas considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA DE TI

Segundo Rau (2004, p. 35) Governança de TI é a “[...] forma como a direção da empresa interage com os líderes de TI para ter certeza que os investimentos em tecnologia permitem alcançar as estratégias de negócios de uma maneira efetiva e eficiente [...]”. Weill (2004, p. 3), por sua vez, define a Governança de TI como um “[...] *framework* de decisões para encorajar o comportamento desejado no uso da TI [...]”, sendo que esse comportamento desejado deve estar de acordo com a missão, estratégia, valores, normas e cultura da empresa.

Esse *link* estabelecido entre TI e negócio gera resultados a partir do momento em que os objetivos da Governança de TI vão sendo alcançados. Segundo Peterson (2004), a Governança de TI tem como principal objetivo atender as necessidades de negócio da organização. Para tanto, as organizações estão exigindo que seus departamentos de TI estejam cada vez mais estruturados de modo a serem flexíveis, eficientes, padronizados, com elevada qualidade no produto e no nível de serviço, além de estarem constantemente buscando por redução de custos e tempo (PETERSON, 2004; SORTICA e GRAEML, 2009).

Weill (2004), por sua vez, apresenta quatro objetivos que segundo ele são seguidos pelas empresas que apresentam maturidade na Governança de TI. O primeiro objetivo é a busca efetiva do custo da TI seguida pela utilização efetiva dos recursos, a utilização de TI para o crescimento e atendimento do negócio e a utilização da TI para flexibilizar o negócio.

Por último, Shpilberg *et. al* (2007) apontam que um dos grandes objetivos a serem alcançados pela Governança de TI é a utilização da TI para flexibilizar o negócio. Mudanças consideradas simples e pouco complexas pelas demais áreas da organização, tornam-se complexas e por vezes acabam impedindo a realização de um negócio. Buscando obter uma flexibilidade maior, os autores abordam como alternativa a procura pela solução mais simples para o ambiente organizacional em questão. Focar em soluções simples, que não onerem a estrutura pode viabilizar uma série de negócios para a organização, garantindo assim o aumento do alinhamento com o negócio e uma maior efetividade da TI. A pesquisa de Shpilberg *et. al* (2007) também aponta como objetivos da Governança de TI o controle dos custos efetivos da TI, bem como garantir a utilização efetiva dos recursos.

A seguir, apresenta-se um agrupamento dos objetivos da Governança de TI, feito a partir de Peterson (2004), Weill (2004) e Shpilberg *et. AL* (2007):

- a) Gerencial: Utilização da TI para flexibilizar o negócio, Utilização efetiva dos recursos;
- b) Estratégico: Utilização da TI para crescimento do negócio, Velocidade e eficiência na resposta a mudanças do ambiente;
- c) Tecnológico: Padronização dos sistemas, Simplicidade das soluções;
- d) Econômico: Custo efetivo da TI, Redução do custo e tempo de manutenção da TI;
- e) Qualidade: Aumento do percentual de atendimento.

Para que os objetivos da Governança de TI sejam alcançados, os mecanismos de governança precisam ser postos em prática. Segundo Weill e Ross (2006), estes mecanismos são as estruturas de tomada de decisão, os processos de alinhamento e a comunicação formal.

O primeiro mecanismo corresponde à estrutura de tomada de decisão, criado a partir do estabelecimento das cinco decisões chaves de TI e dos arquétipos/modelos de TI. Esse mecanismo estabelece como a tomada de decisão será realizada a partir dos arquétipos/modelos adotados pela organização (WEILL e ROSS, 2005). Os autores definem os princípios de TI, a arquitetura de TI, a infra-estrutura de TI, a necessidade de aplicações de negócio e os investimentos e priorização da TI como sendo as cinco decisões chaves de TI.

A primeira decisão de TI refere-se aos princípios de TI que a organização deverá seguir. A segunda definição diz respeito à arquitetura de TI que será adotada pela organização. A terceira decisão corresponde à infra-estrutura de TI, que estabelece quais serviços de TI

devem ser centralizados e compartilhados de forma a prover a base de TI da empresa. A quarta decisão é a necessidade de aplicações de negócio. A quinta e última decisão corresponde aos investimentos e prioridades da TI, na qual são tratadas questões relativas a quanto e onde investir em TI (WEILL, 2004; WEILL e ROSS, 2006).

Para que as decisões chave de TI possam ser tomadas, é necessário que as organizações apresentem um modelo de tomada de decisão. Sambamurthy e Zmud (1999), Peterson (2004) e Weill e Ross (2006) apresentam um conjunto de arquétipos/modelos de Governança de TI que representam a estrutura de tomada de decisão das organizações. Apesar dos autores apresentarem pequenas diferenças entre seus modelos, pode-se dizer que os três apresentam a mesma estrutura básica, sendo compostos pelo modelo centralizado, o modelo descentralizado e o federalismo. No modelo centralizado as decisões são tomadas de forma centralizada pelos executivos de TI da organização. No modelo descentralizado, a tomada de decisão é distribuída, sendo executada pelas unidades de negócio e TI regional. Esse modelo pode sofrer pequenas variações de acordo com a maior influência da unidade de negócio ou da TI regional sobre a tomada de decisão. O terceiro e último modelo consiste no federalismo. Nesse modelo tanto a TI corporativa quanto as unidades de negócio exercem poder na tomada de decisão. As questões relativas à infra-estrutura ficam a cargo da TI corporativa enquanto que as questões relativas ao uso da TI e aos projetos ficam a cargo das unidades de negócio (SAMBAMURTHY E ZMUD, 1999; PETERSON, 2004; WEILL E ROSS; 2006).

O segundo mecanismo corresponde aos processos de alinhamento, utilizados para garantir, através de técnicas de gestão, que a TI está contribuindo para o alinhamento com o negócio. Dentre os vários processos de alinhamento que uma empresa pode ter, é possível incluir o processo de exceção à arquitetura, acompanhamento de projetos, acordos de nível de serviço, aprovação de investimentos, identificação do valor de negócio, entre outros (WEILL e ROSS, 2006). É através da execução desses processos que a organização estará garantindo que a sua estrutura de TI está focada em atender aos princípios de TI estabelecidos.

O terceiro mecanismo de governança corresponde à comunicação formal, e tem por objetivo divulgar ao máximo, por toda a organização, as decisões e processos de Governança de TI. É através de um processo forte de comunicação a respeito do funcionamento da Governança de TI que as organizações conseguem consolidá-la (WEILL e ROSS, 2006). Para que se tenha uma comunicação efetiva e eficaz, as decisões estratégicas a respeito dos arranjos de Governança de TI devem ser tomadas pelos altos executivos da empresa. Isso chama a atenção dos membros da organização, uma vez que tem o envolvimento dos mais importantes executivos da organização. É importante também que as informações a respeito da estrutura de governança e do processo de alinhamento estejam divulgadas e publicadas em portais corporativos, de forma a facilitar o acesso de todos (WEILL e ROSS, 2006).

2.2 TERCEIRIZAÇÃO DE TI

Segundo Domberger *et. al* (2000, p. 107), terceirização é “[...] um contrato com um fornecedor externo, para disponibilizar um serviço o qual anteriormente era prestado utilizando recursos internos [...]”. Para Prado e Takaoka (2002, p.133) a terceirização é definida como “[...] entregar a terceiros o gerenciamento de ativos, recursos e/ou atividades de TI para atingir os resultados requeridos [...]”. Dentre as diferentes definições a respeito de terceirização, segundo Yang e Huang (2000), todas elas remetem para três elementos: o fornecedor terá responsabilidade em parte ou em todas as funções de TI da organização; o fornecedor assumirá a responsabilidade que antes era da TI da organização; e além das funções de TI, as organizações costumam transferir parte dos recursos materiais e humanos.

A literatura apresenta uma série de autores, cada qual com o seu conjunto de fatores que justificam a terceirização. Yang e Huang (2000) apontam a existência de cinco fatores que

justificariam o processo de terceirização na TI. Esses fatores são gerenciais, estratégicos, tecnológicos, econômicos e de qualidade.

Ang e Straub (1998), afirmam que a maioria das organizações direciona suas justificativas na questão financeira, baseadas em teorias econômicas. A mais utilizada é a Teoria do Custo de Transação, desenvolvida por Coase, no final dos anos 30 e amplamente trabalhada por Williamson (2008) e refere-se ao esforço necessário para buscar, criar, negociar, monitorar e executar um contrato entre a organização e um fornecedor (ANG e STRAUB, 1998; BANKER *et al.*, 2006). Quando esses custos começam a ficar elevados, tornando-se trabalhoso para a organização realizar a gestão do fornecedor, é sinal que a terceirização está gerando um custo maior do que a manutenção da estrutura interna. Ang e Straub (1998) também destacam o tamanho da firma como um atributo relevante, pois quanto maior a organização, maior a possibilidade de desenvolver internamente sua TI.

Insinga e Werle (2000), por sua vez, apresentam como justificativas para a terceirização fatores estratégicos, econômicos e de qualidade. Segundo eles, esses fatores existem pois as organizações focam esforços para manter o menor número de atividades internas possível, buscando fontes externas que possam assumir a responsabilidade pelas tarefas. Do ponto de vista gerencial, essa estratégia se mostra excelente, porém do ponto de vista operacional ela pode trazer problemas. O dia-a-dia agitado da camada operacional pode fazer com que o foco fique apenas no objetivo mais comum da terceirização, a redução de custos, esquecendo os demais fatores determinantes para que uma empresa opte pela terceirização.

Para Barthelemy (2001), a terceirização dos serviços de TI vem crescendo a cada ano que passa nas organizações e os fatores que levam a tal constatação são os econômicos e os de qualidade. O fator econômico é justificado pela redução de custos. Empresas especialistas em TI podem prover serviços mais baratos, uma vez que conseguem operar com um ganho de escala, pois atendem mais de um cliente com o hardware que possuem, por exemplo. O fator qualidade é justificado pela busca em melhorar a performance de TI. Com a terceirização, as organizações esperam garantir uma evolução tecnológica mais rápida e garantir uma maior expertise em tecnologia, uma vez que o fornecedor conta com especialistas para atender a demanda da organização (BARTHELEMY, 2001).

Domberger *et al.* (2000), por sua vez, apresentam como justificativas para terceirização os aspectos econômicos, tecnológicos e de qualidade. Os fatores econômicos e tecnológicos são justificados, pois a TI é considerada uma atividade secundária nas organizações, que exige um alto grau de especialização. Isso acaba gerando investimentos constantes e elevados. O aspecto qualidade é justificado através do alto nível de serviço exigido pelos usuários.

Muitos dos elementos mencionados na Teoria de Custos de Transação por Williamson não são levados em consideração no momento em que a organização decide terceirizar. Isso, segundo Barthelemy (2001), acaba por gerar custos “invisíveis” dentro da TI. A seleção e contratação de fornecedores, a transição do serviço para o fornecedor, o gerenciamento do esforço e a internalização das atividades anteriormente terceirizadas são elementos apontados pelo autor como sendo os custos “invisíveis” da TI dentro do processo de terceirização.

Para Barthelemy (2001), a seleção e contratação de fornecedores é um elemento complexo de se mensurar. É extremamente difícil estabelecer uma média de mercado para o tempo e dinheiro que se necessita investir no processo de seleção e contratação de um fornecedor. Isso irá variar de acordo com cada situação. Para que se tenha sucesso nessa etapa deve-se selecionar fornecedores preocupados em manter a sua reputação, pois estes tendem a prestar um melhor atendimento ao cliente. Outro ponto importante mencionado pelo autor é saber exatamente o que se quer, buscando assim elaborar um contrato completo que evite renegociação e barganha constante. Isso significa que as cláusulas contratuais precisam ser muito bem definidas para garantir ao máximo a continuidade da operação de TI. Segundo Barthelemy (2001, p. 63) “[...] um contrato vago, com muitas questões abertas é um convite

para o desastre [...]”. O autor ainda destaca que “[...] flexibilidade significa utilizar cláusulas flexíveis e não omitir ou utilizar cláusulas vagas [...]” (BARTHELMEY, 2001).

A transição do serviço para o fornecedor é o custo mais complexo de mensurar, pois é muito difícil precisar quanto tempo demora para que o fornecedor que assumiu o ativo de TI tenha o mesmo domínio ou mais do que o departamento interno da empresa. O que determina os custos de transição de serviço são os itens suporte ao fornecedor e transferência de recursos para o fornecedor. Qualquer ajuda ou suporte que a equipe da organização tenha que prestar para o fornecedor irá gerar um custo para a organização, sendo que quanto mais exclusiva para a organização for uma atividade, maior será o custo para um fornecedor assumir. A transferência de pessoas da organização para a empresa que passará a prestar o serviço terceirizado também eleva o custo, pois significa perda de pessoal com conhecimento do negócio (BARTHELMEY, 2001; PRADO E TAKAOKA 2009). O gerenciamento do esforço consiste em monitorar o serviço prestado, barganhar e negociar mudanças no contrato. Para que o gerenciamento do esforço tenha sucesso é necessário que a organização tenha experiência na gestão de terceiros, ou seja, que tenha aprendido com os erros do passado. Também é importante que se tenha uma relação de confiança entre as empresas e um alinhamento das expectativas (BARTHELMEY, 2001; PRADO E TAKAOKA 2009).

A internalização das atividades anteriormente terceirizadas é algo pouco provável: a grande maioria das empresas não cogita a reversão desse processo, em virtude da dificuldade de mensurar o custo de retomada das atividades internas. Em muitos casos é necessário criar novos setores, capacitar os profissionais ou contratar novos. Uma forma de minimizar o risco é manter parte da estrutura da TI interna atuante e atualizada. Outra possibilidade é garantir em contrato a possibilidade de compra de equipamentos e contratação de funcionários da prestadora de serviço (BARTHELMEY, 2001; PRADO E TAKAOKA 2009).

Baseado no referencial apresentado até o momento a respeito de terceirização de TI é possível constatar que para garantir o sucesso de um processo de terceirização de TI, alguns pontos fundamentais precisam ser considerados pelas organizações. Esses pontos são (BARTHELEMY, 2001; INSINGA e WERLE, 2000; WILLIAMSON, 2008; PRADO E TAKAOKA 2009): a) escolher atividades passíveis de terceirização; b) investir tempo na seleção de fornecedor; c) contratar pessoas com experiência em terceirização; d) elaborar contratos bem definidos com as expectativas da organização bem claras; e) cultivar bom relacionamento com o fornecedor; f) Manter pessoas chave da TI na organização; g) Estabelecer uma relação de parceria com o fornecedor.

2.3 CONTRATOS DE TI

Este artigo utiliza a definição de contratos de Casali (2006, p. 16) que apresenta o contrato como sendo “[...] a mais importante categoria dos negócios jurídicos e consiste em dois elementos fundamentais: o primeiro é o consenso (convenção ou acordo), de uma parte; o segundo, os efeitos de direito por ele produzidos, de outra parte [...]”.

Segundo Platz e Temponi (2007), contratos bem elaborados podem proteger a organização de conflitos, garantindo assim um bom relacionamento entre cliente e fornecedor. Existe uma série de práticas de gerenciamento de contratos que podem ser utilizadas. A seguir serão abordadas algumas delas, sendo a primeira proposta por Gooden (1998), que sugere um conjunto eficaz de medidas para a gestão eficaz dos contratos:

- a) Realizar uma pré-licitação para determinar quais produtos serão adquiridos e avaliar os mesmos para garantir que é realmente aquilo que se deseja;
- b) Monitorar a utilização do serviço para constantemente avaliar se o mesmo está sendo necessário ou identificar alguém que possa vir a utilizar o mesmo serviço;
- c) Conduzir as reuniões de relacionamento com o fornecedor, evitando o excesso de solicitações e apelo dos fornecedores;

- d) Definir um catálogo de preço para os serviços prestados, possibilitando negociar e estabelecer um limite para os custos com fornecedores;
- e) Compartilhar as informações, experiências e conhecimento adquirido na gestão de contrato com os demais membros da organização.

Miranda e Kavan (2005), por sua vez, apresentam as práticas de gestão de contratos agrupadas em três fases: assinatura do contrato, entendimento do contrato e o rendimento das organizações envolvidas. Na primeira fase, chamada de assinatura do contrato, é o momento em que são definidos os responsáveis pelo processo de contratação entre as empresas. A partir disso são definidos os demais elementos, tais como o escopo, a duração, o padrão desejado de serviço e os mecanismos de comunicação entre as empresas. A segunda fase proposta é denominada entendimento do contrato. O objetivo dessa fase é realizar a governança do contrato assinado na fase anterior, uma vez que durante sua execução surgirão conflitos a serem administrados no dia-a-dia. Além disso, essa fase busca realizar o compartilhamento dos diversos conhecimentos existentes nas empresas para execução do contrato com sucesso. A terceira e última fase proposta por Miranda e Kavan (2005) é denominada rendimento das organizações envolvidas. Nessa fase todos os recursos utilizados na execução do contrato são analisados a fim de verificar se estão sendo utilizados da melhor forma possível. São verificados os possíveis pontos de melhora para cada um dos recursos. Além disso, essa fase também verifica como o capital intelectual e financeiro está retornando para as empresas.

Platz e Temponi (2007) apresentam uma terceira prática composta por quatro funções que devem estar sempre presentes em um contrato: performance, financeiro, recursos humanos e aspectos legais. A função performance é composta por três elementos: Service Level Agreements (SLA), incentivos e penalidades, comunicação e confidencialidade. O SLA tem por objetivo medir o padrão de atendimento que a organização deseja receber do seu fornecedor. O elemento incentivo e penalidade é uma forma de recompensar o fornecedor por atingir uma performance superior ao SLA definido ou então punir o mesmo caso fique abaixo do SLA desejado. O terceiro e último elemento dessa função é a comunicação e confidencialidade, consistindo dos processos de comunicação necessários para um bom relacionamento e por estabelecem sigilo a respeito das informações trocadas entre as empresas. A função financeira apresenta apenas um elemento denominado custo e preço. Para o sucesso de um contrato é importante quantificar os custos que o mesmo trará para a organização, nesse caso devem ser levados em conta os custos diretos e indiretos, além das condições necessárias para realização dos pagamentos. A função recursos humanos apresenta o elemento transferência de staff. Nesse ponto devem ser considerados todos os aspectos necessários para que a transferência de um recurso para o fornecedor seja realizada de modo seguro e sem riscos para a empresa e para o funcionário, contemplando treinamento e transferência de conhecimento, além da definição de papéis e responsabilidades durante o período de transição. Por último, segundo os autores, a função aspectos legais apresenta os elementos transferência de ativos e propriedade intelectual, garantias e responsabilidades, encerramento de contratos e método para resolução de disputas. Mais recentemente Dunne (2009) aponta um conjunto de práticas que devem ser consideradas, no que diz respeito a TI:

- a) Relacionamento - Os contratos de TI são na sua grande maioria contratos de venda de serviço, sendo o relacionamento entre cliente e fornecedor de longo prazo;
- b) SLA – O SLA tem por objetivo medir a performance do serviço desejado a fim de verificar se o mesmo está sendo prestado de forma adequada;
- c) Aceite – Um contrato bem estruturado apresenta um processo de aceite bem definido;
- d) Privacidade e Segurança – Todas as informações necessárias serão disponibilizadas tanto pelo cliente quanto pelo fornecedor, porém impossibilitando que as mesmas sejam utilizadas para outros fins que não os estabelecidos no contrato;

- e) Atribuições – Papéis e responsabilidades do cliente e do fornecedor precisam ser claros, de forma que não sejam geradas dúvidas entre as partes;
- f) Transição de Serviço – O fornecedor realizará a transição do serviço e do conhecimento para outra empresa caso a relação contratual seja encerrada por alguma das partes;
- g) Atualizações tecnológicas – Um contrato precisa estabelecer de forma clara quais as atualizações de tecnologia contempladas durante a sua vigência;
- h) Resolução de conflitos – Conflitos surgem em qualquer relação. Pressupõe-se que há disposição de ambos para solucionar quaisquer questões de forma amigável.

Percebe-se que os autores mencionados apresentam uma série de práticas semelhantes.

A partir disso, a Figura 1 apresenta uma visão geral dos aspectos apresentados.

Funções	Atributos	
Performance	<ul style="list-style-type: none"> - Definir escopo e duração do contrato - Realizar pré-licitação para determinar os produtos/serviços necessários - Avaliar proposta dos fornecedores - Padronizar a forma de avaliação - Definir padrão de serviço desejado (SLA) 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir mecanismos de incentivo e penalidade - Definir mecanismos de comunicação - Estabelecer acordo de confidencialidade - Definir condições de aceite do produto/serviço
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar o fornecedor no desenvolvimento de propostas financeiramente viáveis - Definir o custo e o preço a ser pago pelo produto/serviço contratado 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer as condições de pagamento, multas e rescisões - Verificar como os recursos financeiros estão retornando
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Definir processo de transferência de recursos - Compartilhar conhecimento adquirido - Definir papéis e responsabilidades - Coordenar a resolução de conflitos do dia-a-dia 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar com os recursos estão sendo utilizados - Verificar como o capital intelectual tem retornado
Aspectos Legais	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer acordo de confidencialidade - Definir questões relativas à transferência de ativos e a propriedade intelectual - Definir garantia e responsabilidade das partes em relação ao produto/serviço contratado 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir papéis e responsabilidades - Definir processo de encerramento do contrato - Definir método para resolução de problemas

Figura 1. Dimensões e variáveis de um contrato de acordo com os autores estudados

Fonte: Elaborado a partir de Gooden (1998), Miranda e Kavan (2005), Platz e Temponi (2007) e Dunne (2009)

Gooden (1998) destaca que os fornecedores reclamam da forma como os gestores negociam seus contratos. Essa negociação tem foco único nos custos, fazendo com que a avaliação de valores seja arbitrária e subjetiva. Segundo Gooden (1998) o processo de negociação é fator de sucesso para que o cliente e o fornecedor se beneficiem do contrato e possam construir uma relação de parceria. Essa relação de parceria propicia o desenvolvimento de um trabalho cooperativo com uma maior iteração. Isso por sua vez, agrega qualidade e aumenta a probabilidade do sucesso do contrato (GOODEN, 1998).

Platz e Temponi (2007) vão mais longe ao sugerir que os problemas com fornecedores são originados de contratos mal estruturados. Segundo os autores, contratos bem elaborados podem proteger a organização dos conflitos de interesse, garantindo um bom relacionamento entre cliente e fornecedor. Para a elaboração de um contrato que traga benefícios para todos os envolvidos, é necessário que seja levado em conta uma série de aspectos. Para Platz e Temponi (2007), esses aspectos são: a) boas práticas de contratação e boas práticas de contratos; b) decisão de fazer ou comprar; c) compartilhar serviços como uma forma de terceirização; d) estabelecer uma forte gestão de relacionamento entre cliente e fornecedor.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Para esse trabalho foi escolhido o estudo de caso único. Esse método foi escolhido, pois segundo Yin (2005) o mesmo é adequado para as seguintes situações, nas quais esse trabalho encontra-se classificado: a) investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real; b) explorar uma situação onde o que está sendo avaliado não apresenta um conjunto

simples e claro de resultados; c) os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; c) basear-se em várias fontes de evidências (documentos e entrevistas).

O estudo de caso apresentado é de natureza exploratória. Segundo Marconi e Lakatos (1999), este tipo de estudo possui como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, visando à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Para essa pesquisa, os dados foram apresentados através da abordagem qualitativa, pois o estudo está voltado na identificação da presença ou ausência de algo, utilizando para isso entrevistas individuais e com perguntas abertas.

A coleta dos dados utilizada neste estudo foi realizada utilizando duas etapas. A primeira delas através das entrevistas semi-estruturadas, constituindo a fonte primária de dados. A técnica de entrevista semi-estruturada foi escolhida, pois permite identificar as percepções dos gestores de TI acerca da relação entre Governança de TI e contratos de TI e também acerca de como a organização gerencia seus contratos de TI. A segunda etapa é a coleta e análise de documentos, constituindo a fonte secundária de dados da pesquisa. Essa técnica foi escolhida, pois possibilita identificar os elementos que a organização efetivamente utiliza na Gestão de Contratos e que podem afetar a Governança de TI da organização.

A elaboração do instrumento de pesquisa teve início com a confecção do quadro de dimensões e variáveis que se desejava investigar. Esse quadro foi elaborado a partir do referencial teórico apresentado anteriormente, e especialmente baseado em Mendes-da-Silva e Magalhães Filho (2005); Peterson (2004); Weill (2004); Shpilberg et. al (2007); Sambamurthy e Zmud (1999) e Weill e Ross (2006). A estrutura do instrumento é a seguinte:

- a) Dimensão Conceitos balizadores – Princípios: variáveis Transparência, Equidade, Prestação de contas, Responsabilidade Corporativa;
- b) Dimensão Conceitos balizadores – Objetivos: variáveis Expectativas, Flexibilidade, Eficiência, Custos, Crescimento, Padronização, Recursos e Simplicidade;
- c) Dimensão Mecanismos de Governança de TI – Arquétipos: variáveis Estrutura e Participantes;
- d) Dimensão Mecanismos de Governança de TI – Decisões-chave: variáveis Princípios de TI, Necessidades de Negócio, Investimentos, Infra-Estrutura e Arquitetura;
- e) Dimensão Mecanismos de Governança de TI – Processos de alinhamento: variáveis SLA, Cobrança Reversa, Acompanhamento de Projetos, Valor ao Negócio, Problemas, Investimentos e Arquitetura;
- f) Dimensão Mecanismos de Governança de TI – Comunicação Formal: Feedback e resultados.

Uma vez criado o quadro de dimensões e variáveis, foi elaborado o roteiro de entrevistas semi-estruturado (disponível por meio de solicitação aos autores). Esse roteiro foi proposto com a finalidade de investigar a relação entre a Governança de TI e contratos de TI em um contexto de terceirização. Em virtude da natureza das questões, nem todas foram aplicadas a todos os grupos de respondentes, sendo algumas aplicadas ao CIO, outras aos Gerentes de TI e outras aos Gerentes de Contratos da organização analisada.

Após a elaboração do instrumento de pesquisa, o mesmo foi submetido a especialistas da área para validação (pré-teste) de conteúdo e face. O pré-teste foi aplicado a cinco pessoas, todos com experiência profissional ou acadêmica relevante na área. Durante o pré-teste foram validadas também as questões a serem realizadas a cada um dos profissionais participantes das entrevistas. Uma vez validado, o instrumento de pesquisa foi aplicado para o grupo de entrevistados selecionados. Buscando aumentar a confiabilidade da pesquisa, foi utilizado um protocolo de pesquisa. Esse protocolo de pesquisa fornece as orientações necessárias para a realização das entrevistas e coleta de documentos junto à organização objeto de estudo.

Com relação ao perfil dos entrevistados, teve-se o cuidado de selecionar entrevistados que apresentassem destaque na sua área de atuação dentro da organização. Os respondentes

selecionados foram: o diretor de TI (CIO), seis gerentes de TI (GTI) e seis gestores de contratos (GC). Esse grupo foi selecionado, pois se entende que o mesmo está familiarizado com as questões estratégicas, táticas e operacionais acerca dos processos de Governança de TI, terceirização de TI e contratos de TI de suas organizações.

As entrevistas com os profissionais de TI foram realizadas no período de Julho e Agosto de 2010 de forma presencial, individual e nas dependências da organização estudada, mediante agendamento prévio. Todas as entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas com o consentimento do entrevistado, para possibilitar uma melhor análise. A coleta dos documentos, fonte secundária de dados, ocorreu nos mesmos dias da realização das entrevistas. Os documentos que foram coletados são contratos de TI, que possibilitam avaliar os aspectos considerados mais relevantes pela organização no momento de formalizar uma relação comercial. Ao final do processo de coleta de documentos, o pesquisador possuía uma amostra de 14 dos 30 contratos de TI atualmente ativos na organização. Nessa amostra de 14 contratos encontram-se contratos de pequeno, médio e grande porte de acordo com os critérios de porte estabelecidos pela organização.

A análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo, uma vez que os dados obtidos eram todos qualitativos. Segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo consiste na interpretação e classificação de um vocabulário, na busca de identificar temáticas e enfoques, através de frases, orações ou trechos. A autora ainda destaca que existem diversas técnicas de análise de conteúdo, cada qual sendo adequada a um determinado tipo de dados. Para esse estudo foram utilizadas as técnicas de análise categorial e análise de enunciação.

A análise categorial foi aplicada nas entrevistas realizadas e posteriormente transcritas. Foi escolhida essa técnica, pois, segundo Bardin (1977) a mesma consiste em uma operação de classificação de elementos, reagrupados por gêneros e com critérios pré-definidos, onde se tem interesse direto no entrevistado, ou seja, têm-se interesse na opinião do mesmo. A análise de enunciação, por sua vez, foi realizada nos 14 contratos coletados na organização. Segundo a autora, esse tipo de análise deve ser utilizado quando não se tem interesse pontual, mas sim em como um aspecto representa a organização. Neste caso, o interesse é nos contratos, e a análise dos mesmos foi focada em como eles representam a empresa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DO CASO

Trata-se de uma indústria multinacional que emprega aproximadamente 45 mil colaboradores nas suas unidades, presentes em 14 países. A organização apresenta ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo e na Bolsa de Valores de Nova York e, por decorrência dessas ações, está sujeita ao atendimento da instrução da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) respectivamente.

A organização possui um modelo de Governança de TI com gestão corporativa, onde ficam lotadas as gerências de infra-estrutura, arquitetura, segurança, aplicações e planejamento. Essa área corporativa é responsável pela definição dos padrões do que é global dentro da TI, ou seja, utilizado em todas as unidades da organização ao longo do mundo. Além dessa área corporativa existem as chamadas TIs Locais, que são áreas localizadas nas unidades da organização, sendo responsáveis pelas decisões de aplicações de negócio e infra-estrutura que são estritamente locais, ou seja, pertencente apenas aquela unidade.

A organização possui uma operação de TI, ao redor do mundo, com aproximadamente 600 colaboradores, 25 fornecedores ativos e 30 contratos de TI em execução (no momento da coleta de dados). O fornecedor mais antigo tem 18 anos de relacionamento com a organização. O nível de terceirização de TI adotado é de aproximadamente 2/3 (dois terços) da sua operação. Das metodologias e boas práticas existentes no mercado, a organização

estudada utiliza fortemente uma metodologia e projetos baseada no PMBOK e as boas práticas de gerenciamento de infra-estrutura baseadas no ITIL. Não são utilizados pela organização nenhum tipo de metodologia ou boa prática para desenvolvimento de aplicações, já que a organização não possui nenhum tipo de desenvolvimento internalizado.

4.2 GESTÃO DE CONTRATOS E ALINHAMENTO COM GOVERNANÇA DE TI

A investigação dos procedimentos de Gestão de Contratos de TI adotados pela organização em busca do alinhamento com a Governança de TI foi realizada baseada na análise de documentos (contratos) e entrevistas.

Primeiramente foi mapeada a relação entre os atributos, que segundo o referencial teórico, devem estar presentes em um contrato (Figura 1), com a visão geral da Governança de TI (item 2.1) e com as categorias extraídas a partir da análise de entrevistas. Esse mapeamento foi realizado a partir da similaridade de conceitos, gerando um quadro onde o eixo X apresenta os elementos da Governança de TI e o eixo Y os atributos que devem estar presentes em um contrato. A relação entre os eixos X, Y foi sinalizada através de um “X”. Os atributos que devem estar presentes em um contrato foram analisados um a um, tendo seu conceito comparado com a definição de cada um dos elementos da Governança de TI que foram apresentados. Uma vez identificada relação entre eles através do referencial teórico ou através das categorias obtidas após análise das entrevistas, o mesmo era sinalizado com um “X”. Ao final, foi possível determinar em quais itens da Governança de TI cada um dos atributos dos contratos podem impactar (os quadros com a análise passo a passo podem ser obtidos com os autores).

O passo seguinte foi criar uma classificação para o resultado da tabulação. A classificação utilizada para os dados tabulados foi a frequência, ou seja, o número de ocorrências que um determinado atributo foi encontrado na amostra de contratos analisada. Devido ao fato da frequência poder apresentar até 15 possibilidades, uma vez que a frequência de um atributo poderá variar de zero até 14, foi proposta a criação de três categorias (frequência baixa, média e alta), sendo que o total de possibilidades foi distribuído em partes iguais para essas categorias. Com isso, as categorias de classificação de frequência ficaram da seguinte forma: a) frequência baixa – de zero até quatro ocorrências; b) frequência média – de cinco até nove ocorrências; c) frequência alta – de 10 até 14 ocorrências.

A Figura 2 contém um resumo da tabulação dos dados dos contratos e a classificação da frequência, a partir do critério proposto.

Dos 23 atributos tabulados para os contratos analisados, apenas dois não foram identificados (frequência zero), ou seja, esses atributos atualmente não vêm sendo utilizados pela organização para realização da Gestão de Contratos de TI e conseqüentemente não estão contribuindo para o alinhamento com a Governança de TI. Os atributos que não estão sendo utilizados são: regras para estabelecer como verificar o retorno dos recursos financeiros e processo de retorno de capital intelectual definido. Os demais atributos foram encontrados nos contratos analisados, apresentando frequência maior que zero, e conseqüentemente acabam impactando de forma positiva ou negativa junto ao alinhamento com a Governança de TI, uma vez que foram relacionados com os elementos de Governança de TI.

Funções	Atributos	Presente	Ausente	Frequência		
				Baixa	Média	Alta
Performance	Escopo Definido	14	0			X
	Duração do contrato estabelecido	12	2			X
	Forma de avaliação definida	7	7		X	
	SLA definido	7	7		X	
	Mecanismo de incentivo e penalidade definidos	7	7		X	
	Mecanismos de comunicação definidos	9	5		X	
	Condições de aceite do produto/serviço definidos	3	11	X		
Financeiro	Custo a ser pago pelo produto/serviço contratado definido	14	0			X
	Condições de pagamento definidas	9	5		X	
	Regras para o estabelecimento de multas definidos	9	5		X	
	Regras para a rescisão de contrato estão definidas	12	2			X
	Regras para estabelecer como verificar o retorno dos recursos financ.	0	14	X		
Recursos Humanos	Processo de transferência de recursos humanos definido	2	12	X		
	Processo de compartilhamento de conhecimento definido	7	7		X	
	Papéis e responsabilidades definidos	13	1			X
	Processo de gestão de conflitos definido	2	12	X		
	Processo de avaliação de utilização de recursos definido	6	8		X	
	Processo de retorno de capital intelectual definido	0	14	X		
Aspectos Legais	Acordo de confidencialidade estabelecido	10	4			X
	Questões de transferência de ativos e propriedade intelectual definidas	10	4			X
	Garantia e responsabilidade das partes definida	8	6		X	
	Processo de encerramento do contrato definido	12	2			X
	Método para resolução de problemas definido	8	6		X	

Figura 2. Tabulação dos dados dos contratos e a classificação da frequência

4.3 CONTRATOS X GOVERNANÇA DE TI: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES

A compreensão da percepção dos entrevistados acerca das contribuições da Gestão de Contratos de TI para com a Governança de TI foi realizada com base na análise das entrevistas. Primeiramente foi realizada a consolidação das categorias obtidas com a realização da análise de conteúdo do tipo categorial. As categorias identificadas foram consolidadas em dois grupos, o grupo das que contribuem com a Governança de TI e o grupo das categorias que não contribuem. Essa consolidação foi realizada a partir do somatório do total da frequência obtida de cada categoria. O passo seguinte foi estabelecer um critério de classificação para que se pudesse estipular o grau de contribuição da Gestão de Contratos de TI para com a Governança de TI. O critério para indicar o grau de contribuição foi o seguinte: a) alta: todas as categorias apontadas indicam contribuição; b) média: o total de categorias que contribuem é maior ou igual ao total de categorias que não contribuem e ambas são diferentes de zero; c) baixa contribuição: o total de categorias que não contribui é maior do que o total de categorias que contribuem e ambas são diferentes de zero; d) nenhuma contribuição: todas as categorias apontadas indicam não contribuição.

De acordo com a compreensão dos gestores de TI, apresentada na Figura 2, a Gestão de Contratos não contribui apenas em três variáveis da Governança de TI. A primeira delas é a variável Simplicidade da dimensão Objetivos e as outras duas são as variáveis Cobrança Reversa e Arquitetura da dimensão Processos de Alinhamento. Outras duas variáveis foram apontadas com contribuição baixa. Essas variáveis são a Investimentos da dimensão Decisões Chaves e Investimentos da dimensão Processos de Alinhamento.

A Figura 3 mostra um resumo da classificação da contribuição da Gestão de Contratos de TI (os quadros com a análise passo a passo podem ser obtidos com os autores).

Dimensão	Variável	Total de Categorias Identificadas	Total Freq. Categorias que contribuem	Total Freq. Categorias que não contribuem	Contribuição			
					Alta	Média	Baixa	Nenhuma
Princípios	Transparência	2	2	0	X			
	Equidade	1	1	0	X			
	Prestação de contas	1	1	0	X			
	Resp. Corporativa	1	1	0	X			
Objetivos	Expectativas	6	14	0	X			
	Flexibilidade	4	10	0	X			
	Eficiência	3	7	0	X			
	Custos	4	9	0	X			
	Crescimento	2	4	2		X		
	Padronização	2	4	2		X		
	Recursos	1	6	0	X			
	Simplicidade	1	0	6				X
Arquétipos	Estrutura	5	5	0	X			
	Participantes	15	93	0	X			
Decisões Chave	Princípios de TI	4	11	3		X		
	Necessidades de Negócio	3	8	0	X			
	Investimentos	2	2	4			X	
	Infra-Estrutura	2	6	0	X			
	Arquitetura	2	6	0	X			
Processos de Alinhamento	SLA	12	77	0	X			
	Cobrança Reversa	1	0	12				X
	Acompanham. de Projetos	2	9	3		X		
	Valor do Negócio	2	9	3		X		
	Problemas	5	17	0	X			
	Investimentos	2	4	8			X	
	Arquitetura	1	0	12				X
Comunic. Formal	Feedback	3	36	0	X			
	Resultados	4	20	3		X		
	TOTAL	93	-	-	17	6	2	3

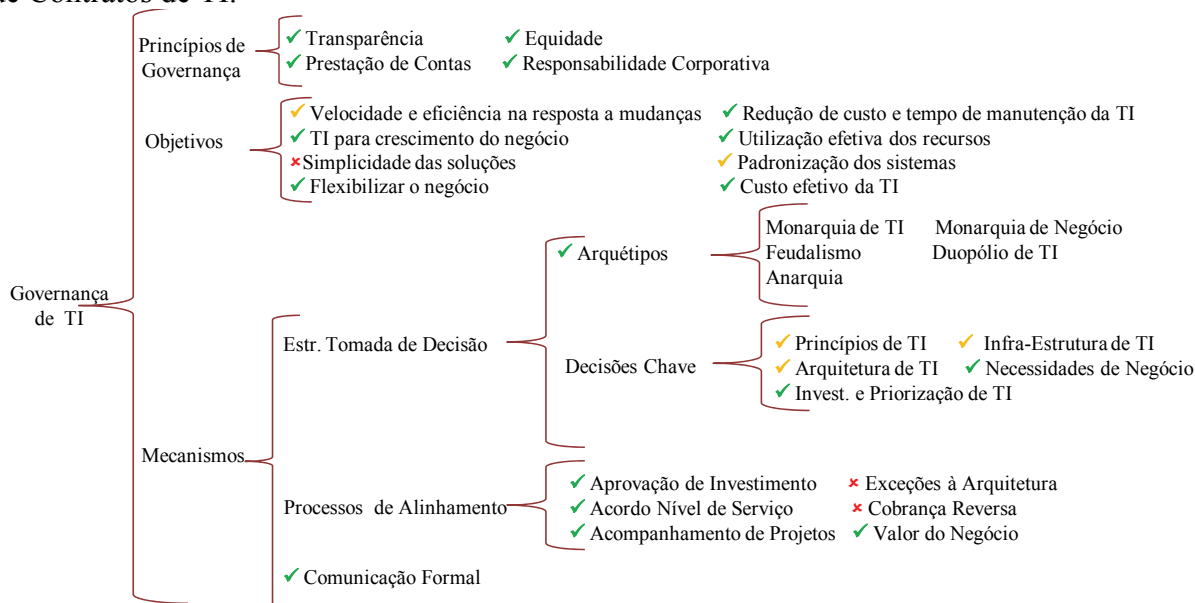
Figura 3. Classificação da contribuição da Gestão de Contratos de TI

Seis variáveis da Governança de TI foram apontadas, pelos entrevistados, com contribuição média da Gestão de Contratos de TI. Essas variáveis foram: Crescimento e Padronização da dimensão Objetivos, Princípios de TI da dimensão Decisões Chave, Acompanhamento de Projetos e Valor do Negócio da dimensão Processos de Alinhamento e a variável Resultados da dimensão Comunicação Formal. O restante das variáveis (17 no total) de Governança de TI foi identificado como sendo altamente apoiadas pela Gestão de Contratos de TI. Ao final da análise foi possível identificar que aproximadamente dois terços (60%) das variáveis de Governança de TI recebem alta contribuição da Gestão de Contratos de TI, segundo a percepção dos gestores entrevistados.

4.4 ELEMENTOS DA GOVERNANÇA DE TI AFETADOS PELA GESTÃO DE CONTRATOS

A identificação dos elementos da Governança de TI que são afetados pela Gestão de Contratos de TI em um contexto de terceirização foram obtidas ao relacionar o resultado da análise de documentos e os resultados da análise das entrevistas.

A Figura 4 apresenta os elementos da Governança de TI afetados pela Gestão de Contratos de TI. Os itens sinalizados em vermelho indicam os elementos descartados, pois são elementos da Governança de TI não afetados pela Gestão de Contratos de TI. Os itens em amarelo são os elementos da Governança de TI que possuem indícios de que são afetados pela Gestão de Contratos de TI. Por último são apresentados os itens em verde, representando os elementos da Governança de TI que possuem fortes indícios de que são afetados pela Gestão de Contratos de TI.



Legenda:

✓ Afetado fortemente pela Gestão de Contratos de TI ✓ Afetado pela Gestão de Contratos de TI ✗ Não afetado pela Gestão de Contratos de TI

Figura 4. Elementos da Governança de TI afetados pela Gestão de Contratos de TI

A análise inicial constatou que tanto nos contratos quanto nas entrevistas, os seguintes elementos da Governança de TI não foram apontados como sendo afetados pela Gestão de Contratos de TI: Simplicidade, da dimensão Objetivos, Cobrança Reversa e Arquitetura, da dimensão Processos de Alinhamento. Sendo assim esses elementos foram descartados.

Para a variável Eficiência, da dimensão Objetivos, não havia sido encontrada relação direta com os atributos da Gestão de Contratos de TI, porém na análise das entrevistas foi apontada contribuição, por parte dos entrevistados, entende-se que existe aqui um indício que a Gestão de Contratos afete esse elemento da Governança de TI.

No caso da variável Padronização, da dimensão Objetivos, e das variáveis Princípios de TI, Infra-estrutura e Arquitetura, da dimensão Decisões Chave não foram encontrados atributos, na tabulação dos dados dos contratos, que permitisse o estabelecimento de uma relação. No entanto, os gestores de TI, durante suas entrevistas, apontaram que existe contribuição da Gestão de Contratos para essas variáveis, logo existe um indício de que a Gestão de Contratos de TI afeta a Governança de TI através dos elementos Padronização, Princípios de TI, Infra-estrutura e Arquitetura. Sendo assim essas variáveis foram mantidas.

Por fim, todas as demais variáveis foram identificadas durante a análise de contratos e também durante as entrevistas com os gestores de TI. Desta forma, fica evidenciado que, para a empresa objeto de estudo, a Gestão de Contratos de TI afeta a Governança de TI uma vez que afeta os princípios da Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade

Corporativa; os objetivos de Flexibilidade, Expectativas, Custos, Crescimento e Recursos; os arquétipos de TI (Estrutura e Participantes); as Decisões Chave de Investimentos e Necessidades de Negócio; os Processos de Alinhamento SLA, Acompanhamento de Projetos, Valor do Negócio, Problemas e Investimentos; e a Comunicação Formal (*Feedback* e Resultados).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora não se possa generalizar os resultados desse trabalho, é possível verificar que a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos. Um dos primeiros pontos que remete a essa afirmação é o fato da Gestão de Contratos de TI apresentar uma série de procedimentos, que garantem que os elementos de Governança de TI serão implementados de forma consistente. Esse fato é evidenciado uma vez que a gestão de contratos estabelece um canal de relacionamento forte entre cliente e fornecedor, de forma que os princípios (prestação de contas, transparência, equidade, etc.) de governança são fortemente praticados. Outro ponto bastante relevante são as ações que a organização toma na gestão de contratos e que influenciam diretamente nas ações regulatórias, tais como SOX. Essas ações, por sua vez, afetam de forma significativa aos princípios de governança. Outro ponto onde a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos está relacionado à otimização dos recursos da organização. Isso pode ser percebido pelo fato da organização investir no processo de terceirização como uma forma de redução de custos. Além disso, a negociação com fornecedores, de forma a permitir ganho de escala é outra forma de otimizar custos. Existe ainda a redução de custos de transação, onde a organização busca consolidar poucos e bons fornecedores de forma a não investir esforço muito elevado na gestão de muitos contratos.

A Governança de TI é afetada também na sua estrutura de tomada de decisão, uma vez que a Gestão de Contratos busca sempre obter ganho de escala e redução de custo de transação. Isso por sua vez, faz com que o modelo de decisão seja cada vez mais centralizado, ou seja, a organização está cada vez mais distante das unidades descentralizadas e cada vez mais próxima de uma estrutura única e padronizada. Essa necessidade de padronizar para gerenciar contratos diversificados acaba também, por afetar as decisões chaves do modelo de Governança de TI da organização. As decisões chaves tendem a estar cada vez mais padronizadas para que todos os fornecedores possam implementá-las e para que possam constar nos contratos de maneira clara e passíveis de serem acompanhadas. Por fim, pode-se dizer que a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos, pois a mesma fornece mecanismos rigorosos para uma boa gestão de escopo, prazo, custo e qualidade para as ações de TI que são tomadas para atender as necessidades do negócio.

Como limitações do estudo, além daquelas típicas de estudo de caso e da análise de conteúdo, está a impossibilidade de generalização dos resultados. Os resultados aqui apresentados não podem ser considerados definitivos, mas apenas uma tentativa de compreender a realidade da empresa. As entrevistas com os especialistas, apesar de serem extremamente importantes para o resultado alcançado, podem ter como limitação o fato de não considerar a questão geográfica, uma vez que não foi possível entrevistar membros de TI presentes em todas as unidades onde a empresa possui representação.

Ainda que os resultados não possam ser generalizados devido à natureza da pesquisa, os resultados potencialmente se aplicam a organizações com perfil semelhante. Para a área de estudo, existem indícios de que os resultados são aplicáveis a outras organizações, uma vez que 22 dos 25 elementos de Governança de TI analisados nessa pesquisa mostraram relação com a Gestão de Contratos de TI. O estudo também possibilitou a complementação do conhecimento no que diz respeito ao tema da pesquisa, uma vez que a discussão envolvendo estes três temas é recente. Do ponto de vista das organizações, os resultados são potencialmente aplicáveis a organizações do mesmo perfil, uma vez que a implementação de

um processo de Gestão de Contratos traz benefícios quantificáveis para seus *stakeholders* (redução de custo, aumento de performance, aumento da eficiência) e benefícios não mensuráveis, tais como melhoria da imagem da organização junto ao mercado devido à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa com a qual a organização trata seus *stakeholders*.

Complementarmente, sugerem-se como pesquisas futuras: a) acompanhar uma organização com modelo de Gestão de Contratos em implantação, analisando comparativamente o modelo de Governança de TI antes e depois da adoção da prática de Gestão de Contratos, evidenciando os elementos afetados; b) desenvolver uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão sobre terceirização, considerando o investimento em Gestão de Contratos, no sentido de visualizar previamente os possíveis pontos de impacto no modelo de Governança de TI da organização; c) aplicar o mesmo estudo, desta vez direcionado aos fornecedores de TI das organizações; d) estudar modelos, tais como *eSourcing Capability Model* (eSCM), de modo a identificar se estes afetam os elementos de Governança de TI apontados nesse estudo.

REFERÊNCIAS

- ANG, S.; STRAUB, D. W. Production and transaction economies and IS outsourcing. *MIS Quarterly*, v. 22, n. 4, Dec 1998.
- BANKER, R. D.; KALVENES, J.; PATTERSON, R. A. Research Note: Information Technology, Contract Completeness, and Buyer-Supplier Relationships. *Information Systems Research*, v. 17, n. 2, Jun 2006.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARTHELEMY, J. The Hidden Costs of IT Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, v. 42, n. 3, 2001.
- BERGAMASCHI, S. Modelos de gestão da terceirização de tecnologia da informação: um estudo exploratório. 2004. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Brasil, 2004.
- CASALI, Éllen Cássia Giacomini. A natureza social do contrato: sua efetividade como imperativo da cidadania. 2006. Dissertação (Mestrado) – Direito Político e Econômico. Universidade Presbiteriana Mackenzie, MACKENZIE, Brasil, 2006.
- DOMBERGER, S.; FERNANDEZ, P.; FIEBIG, D. G. Modeling the price, performance and contract characteristics of IT outsourcing. *Journal of Information Technology*, v. 15, p. 107–118, 2000.
- DUNNE; M. J. Eight Significant Points in Technology Outsourcing and Remote Hosting Contracts. *The Computer & Internet Lawyer*, v. 26, n. 7, 2009.
- GAMA, F. A.; MARTINELLO, M. Análise do Impacto do Nível da Governança de Tecnologia da Informação em Indicadores de Performance de TI: Estudo de Caso no Setor Siderúrgico. In: *Anais do ENANPAD*. Salvador, Bahia: ANPAD, 2006.
- GOODEN, V. Contracting and negotiation: Effective practices of successful human service contract managers. *Public Administration Review*, v. 58, n. 6, Nov/Dez 1998.
- HAES, S. D.; GREMBERGEN, W. V. An Exploratory Study into IT Governance Implementations and its Impact on Business/IT Alignment. *Information Systems Management*, v. 26, p. 123–137, 2009.
- INSINGA, R. C.; WERLE, M. J. Linking outsourcing to business strategy. *The Academy of Management Executive*, v. 14, n. 4, Nov 2000.
- KHALFAN, A. Information security considerations in IS/IT outsourcing projects: a descriptive case study of two sectors. *International Journal of Information Management*, v. 24, p. 29–42, 2004.

- LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. Impacto da Adoção de Mecanismos de Governança de TI no desempenho da Gestão da TI: uma análise baseada na percepção dos executivos. In: Anais do ENANPAD. São Paulo, São Paulo: ANPAD, 2009.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- MENDES-DA-SILVA, Wesley; MAGALHÃES FILHO, Paulo A. de O. Verificando Associações Entre Governança Corporativa e Governança de TI. In: Anais do CATI. São Paulo, São Paulo: CATI, 2005.
- MIRANDA, S. M.; KAVAN, C. B. Moments of governance in IS outsourcing: conceptualizing effects of contracts on value capture and creation. *Journal of Information Technology*, v. 20, p. 152–169, 2005.
- PETERSON, R. Crafting Information Technology Governance. *EDPACS*, v. 32, n. 6, Dez 2004.
- PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. Os fatores que motivam a adoção da terceirização da tecnologia de informação: uma análise do setor industrial de São Paulo. *Revista de Administração Contemporânea*, v.6, p. 129-147, Set/Dez 2002.
- PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. Terceirização de Serviço de TIC: uma Avaliação sob o Ponto de Vista do Fornecedor. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 15, p. 6, 2009.
- RAU, G. R. Effective Governance of IT: Design Objectives, Roles, and Relationships. *Information Systems Management*, v. 21, n. 4, 2004.
- SAMBAMURTHY, V.; ZMUD, R. W. Arrangements for Information Technology Governance: A Theory of Multiple Contingencies. *MIS Quarterly Executive*, v. 23, n. 2, Jun 1999.
- SHPILBERG, D.; BEREZ, S.; PURYEAR, R.; SHAH, S. Avoiding the Alignment Trap in Information Technology. *MIT Sloan Management Review*, v. 49, n. 1, 2007.
- SORTICA, Eduardo A.; GRAEML, A. R. Critérios de efetividade da governança de TI: o caso de uma empresa brasileira do setor de telecomunicações. In: Anais do ENADI. Recife, Recife: ENADI, 2009.
- STREIT, R.; MAÇADA, A. C.; BORENSTEIN, D. Tecnologia da Informação na Governança do Sistema Financeiro Nacional. In: Anais do CATI. São Paulo, São Paulo: CATI, 2004.
- WEILL, P. Don't Just Lead, Govern: How Top-Performing Firms Govern IT. *MIS Quarterly Executive*, v. 3, n. 1, Mar 2004.
- WEILL, P.; ROSS, J. W. A Matrixed Approach to Designing IT Governance. *MIT Sloan Management Review*, v. 46, n. 2, 2005.
- WEILL, P.; ROSS, J. W. Governança de TI – Como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores. São Paulo: M. Books, 2006.
- WILLCOCKS, L.; FEENY, D.; OLSON, N. Implementing Core IS Capabilities: Feeny-Willcocks IT Governance and Management Framework Revisited. *European Management Journal*, v. 24, n. 1, 2006.
- WILLIAMSON, O. Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, v. 44, n. 2, Abr 2008.
- YANG, C.; HUANG, J. A decision model for IS outsourcing. *International Journal of Information Management*, v. 20, p. 225-239, 2000.
- YIN, R. K. Estudo de caso - planejamento e métodos. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.