

■ CLAUDIO FERREIRA

Na fevura e contra os gargalos



Ao mesmo tempo em que o mercado de terceirização de TI experimenta um grande círculo virtuoso com ebulição de demanda e na prestação de serviços, alguns fatores como a questão do dólar e a escassez de mão-de-obra especializada podem ser os gargalos do processo no médio prazo. Veja como os provedores e corporações estão usufruindo desse ciclo, as práticas em alta, os projetos de sucesso e como o mercado tenta resolver seus desafios



Os números do mercado de outsourcing de TI traduzem fielmente a grande ebulição do segmento - reflexo do bom momento da economia e da maturidade atual dos processos. O total do mercado de serviços de tecnologia da informação foi estimado em 16,5 bilhões de reais em 2007 e segue com crescimento na casa dos dois dígitos - se fala em pelo menos 10% de aumento este ano. Porém, assim como acontece com a economia brasileira, é preciso corrigir possíveis gargalos para seguir nessa onda favorável, em especial os ligados a custo/impostos e formação de mão-de-obra.

Atualmente, pouco mais de 40% do mercado de TI já está canalizado em serviços. "A tendência é que, a partir de 2012, serviços representem quase a metade do total gasto com TI no mercado brasileiro", aponta Rodrigo Batista, analista de serviços



FOTOS: CIVILIZAÇÃO

da IDC Brasil. Apenas a prática de outsourcing, uma das cinco vertentes da área de serviço, cresce acima dos 25%. E, de acordo com avaliações e pesquisas, representa algo como 35% de todo o bolo, ou seja, um montante de pouco menos de 6 bilhões de reais em 2007. Como corrobora Carlos Deghi, diretor de managed services & application development da BearingPoint, "o mercado tem crescido significativamente nos últimos três anos, na faixa dos 25% ao ano. É um caminho sem volta, principalmente com a pressão de redução de custos e ganho de eficiência que ele propicia".

A velha idéia de que as corporações devam terceirizar tudo aquilo que não é o seu core e manter a inteligência de TI dentro de casa é cada vez mais concreta. "Estamos seguindo uma tendência mundial, na qual 50% de serviços de TI devem ser terceirizados. Os grandes usuários já têm esta consciência, mas ainda temos extremos. Empresas que já terceirizam 70% de seus serviços e outras que estão reticentes por conta de uma alegada idéia de segurança, por exemplo", argumenta Antônio Carlos Rego Gil, presidente da Brasscom (Associação Brasileira das Empresas de Software e Serviços para Exportação).

Os fatores que levam as corporações à terceirização são múltiplos, mas a questões de custos, seja a oportunidade de redução de pessoal ou diminuição de investimento propiciada pelo outsourcing, ainda domina a discussão. Em paralelo "algumas antigas resistências culturais tem diminuído. "A questão do medo da transferência de conhecimento, da

"Ainda encontramos barreiras antigas, como a idéia de perda de poder interno, mas mesmo esses pontos têm melhorado muito",
MARCELO KAWANAMI, DA CONSULTORIA FROST & SULLIVAN



dificuldade de entender até onde vai o core business, melhorou bastante. Os executivos têm uma tendência favorável e o problema está em fazer a linha de corte e ver o que é estratégico para manter em casa", argumenta Ivan Sá, executivo de outsourcing da IBM.

Dados culturais

A "linha de corte", para muitos analistas, tem se movido e se tornado mais precisa e abrangente. Não se restringindo mais a áreas "pouco nobres" como impressão e infraestrutura pura de rede. "É claro que algumas empresas começam nos estágios iniciais, de collocation, por exemplo, para evoluir. Mas se busca agora estar de acordo com normas e melhorar o nível de serviço interno e não apenas se olha para a linha do custo", explica Sá.

Nesse sentido, o outsourcing de TI evolui para processos, "Alguns executivos dizem: 'já sei como funciona a terceirização da infraestrutura de TI e quero saber como funciona na área de processos'. Não é mais surpresa quando o projeto evolui de compras não produtivas para a produção com reflexos no business", compara Marcelo Duarte, gerente de soluções de BPO da IBM para a América Latina.

O mercado amadureceu também a forma de aquisição de serviços e um item que começa a ser eficiente é



o que faz a corporação entender que vai ganhar em eficiência no lançamento de um novo produto, por exemplo. Mas nem tudo está resolvido. "Ainda encontramos barreiras antigas como a idéia de perda de poder interno, mas mesmo esses pontos têm melhorado muito", assegura Marcelo Kawanami, analista da consultoria Frost & Sullivan.

Na comparação, o grau de maturidade do mercado local ainda não é igual ao de outros no hemisfério norte. "Nos Estados Unidos e Europa os contratos são de mais longo prazo, geralmente de 5 a 10 anos. Lá o processo está amadurecido, É um casamento. Sendo assim, o fornecedor precisa acompanhar todas as necessidades do cliente. Isso

somente é possível operacionalizar após um tempo. Três anos, com certeza, é pouco", define Paulo Eduardo Brugugnoli, diretor de produtos do Grupo Assa.

Correndo ao lado da melhoria de cultura e ao amadurecimento, que se não é igual aos mercados mais avançados, está bem próximo, vemos no Brasil o processo de consolidação dos provedores - mais um reflexo da fervura do mercado. Visando tanto o cenário local como o exterior como aconteceu com a fusão CPM Braxis. "A consolidação é um fenômeno positivo e não é um jogo para empresas pequenas - mas é lógico que elas têm espaço para trabalhar. Precisamos ter empresas fortes, cinco, seis ou sete companhias nacionais de porte global. Até porque muitas corporações querem terceirizar regional ou globalmente o desenvolvimento de sistemas, e para sustentar esse serviço é preciso ser grande", resume Gil, da Brasscom.

Mais que serviços

Para Kawanami, da Frost & Sullivan, o que se vê é mais do que uma simples consolidação. "Vejo uma sinergia entre os participantes. Os provedores estão se unindo para oferecer soluções "end-to-end" para os clientes. Por exemplo: serviços como hosting e collocation são comoditizados e áreas onde grandes provedores globais não enxergam grande valor agregado. Porém, muitas vezes, um serviço de hosting nada mais é do que a plataforma inicial para serviços maiores", conclui.

A maior fatia dos serviços oferecidos, aliás, ainda é muito básica, como help-desk, service desk, outsourcing de impressão ou mesmo gerenciamento de redes de dados. "Nosso empresário é conservador, o que é certo, porque é preciso ter cautela. Mas eles estão mais confortáveis nessa migração para projetos mais complexos. Começamos a ver o refinamento do serviço remoto, apesar de ainda vermos muita alocação de pessoas no ambiente do cliente", garante Ivan Ribeiro, diretor de serviços de infraestrutura e outsourcing da Unisys Brasil. Gerenciamento remoto de redes, servidores e de segurança são uma tendência forte nesse novo ambiente.

Em aplicações, que no primeiro

"Nos Estados Unidos e Europa os contratos são de mais longo prazo, geralmente de 5 a 10 anos. Lá o processo está amadurecido. Três anos, com certeza, é pouco",
PAULO EDUARDO BRUGUGNOLI, DO GRUPO ASSA

Juliana Oliveira

ELES QUEREM BPO

Muitas empresas falam que investem em serviços de BPO, mas na prática são poucas as que tem cases e experiência no tema, A Sonda Proctwork trouxe o modelo, já bastante difundido no Chile, com soluções SAP, e desde setembro do ano passado, atende as áreas administrativa e financeira da Bunge, empresa de agribusiness e alimentos, no Brasil.

Sob um contrato de cinco anos de duração, a companhia atende aos departamentos de Contas a Pagar, Receber, Contabilidade e Recursos Humanos, que operam em uma unidade de 6 mil metros quadrados na cidade de Gaspar (SC). O próximo passo é trazer o BPO fiscal. "O Brasil é um dos poucos países do mundo que possui mais de 55 tributos em três níveis: Municipal, Estadual e Federal e que ainda se atualizam constantemente. Nenhuma empresa tem condições de acompanhar essa demanda", ressalta Luiz Carlos Felli, presidente da Sonda Proctwork.

No entanto, o executivo sabe do potencial do mercado interno. "O BPO por aqui é uma questão de amadurecimento cultural. As empresas ainda não estão acostumadas a entregar uma área completa a um fornecedor, mas isso é uma tendência irreversível que já acontece ao redor no mundo", conclui. E a companhia tem metas ambiciosas: "hoje o outsourcing representa 35% do nosso faturamento, sendo que o Brasil participa com 15%. Nossas metas são: em 2008 chegar a 25% e em 2009 a 35%", conclui.

momento eram terceirizadas mais no backoffice, financeiro e contábil, o forte agora é chegar até o core, visando a agilidade do negócio. As empresas sabem que ter um parceiro que traz esse ganho rapidamente e que entenda a criticidade dos negócios é primordial. O sucesso das fábricas de desenvolvimento de software, que se multiplicam para atender tanto ao cliente interno como ao externo, demonstram isto.

Já o BPO (Business Process Outsourcing) é encarado por Ribeiro como a última fronteira, na qual o cliente tem que ter confiança, algo incipiente na demanda até agora. "A discussão de projetos é muito mais forte nas multinacionais e sofre com problemas de escala. Fechamos um projeto com a Unilever que abrange o serviço de compras deles em 19 países da América Latina. Cada país tem um tamanho diferente e em separado não teriam como investir", garante Duarte, da IBM.

FOTO: DIVULGAÇÃO



E o tal 'full outsourcing', que era tão falado anos atrás, aonde anda? "Existiu uma febre, com alguns casos infelizes, mas não é o fracasso do modelo. As empresas olham melhor o que ele representa agora, até porque é preciso evoluir de modo gradativo. Mas também precisam ser estudados

os projetos que deram certo", argumenta Ribeiro, da Unisys.

Na prática

Falando em projetos, a Incentive House, agência de marketing interna do grupo Accor no Brasil, iniciou um processo de outsourcing que completou cinco anos. Ainda em 2003, a empresa terceirizou mão-de-obra e fez collocation de máquinas, visando basicamente a redução de custo.

Em 2006, o modelo evoluiu e fez com que três provedores (Third IT Solutions, 2RP e Enfasis) participassem internamente com pessoas no desenvolvimento de sistemas. "As equipes terceirizadas ficam em projetos e em coordenações diferentes. Até temos integração entre elas, porém fazemos toda a intermediação entre eles", revela James Mommensohn, gerente de TI da Incentive House e também responsável pela unidade Ticket Card.

Os sistemas em questão são

"As equipes terceirizadas ficam em projetos e em coordenações diferentes. Até temos integração entre elas, porém fazemos toda a intermediação entre eles",

JAMES MOMMENSOHN, DA INCENTIVE HOUSE

SERVIÇOS OFFSHORE

A terceirização "made in Brazil" também chega ao exterior, seja por meio de desenvolvimento de sistemas para empresas multinacionais ou mesmo com serviços globais que usam o Brasil como hub de gerenciamento e na especialização de alguma prática. O famoso offshoring serve não apenas para angariar divisas como também atua no papel de um alavancador das empresas locais que melhoram seus níveis de serviço também internamente.

"Os quatro grandes players do mundo estão no BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), mas o B de Brasil pode ser traduzido como Best nosso mercado interno é muito mais sofisticado que os mercados deles. Apenas olhando o mercado financeiro, estamos muito na frente de qualquer país do mundo. Mas não dá para querer competir apenas nessa área", aponta Gil, presidente da Brasscom. Be enumera ainda outras vantagens competitivas: "fuso-horário próximo dos Estados Unidos, uma cultura de negócios e um país democrático, estável e que funciona".

O desafio, além de uma mão-de-obra qualificada, é a ideia que persegue as empresas exportadoras, a questão da "Marca Brasil", algo que identifique o país como um player importante nos serviços de TI. Assim como concorrer com outras alternativas globais, algumas bem perto de nós, como a entrada da Argentina no jogo, que também influencia na performance de nossos provedores-exportadores.

"Recebo semanalmente duas empresas estrangeiras que querem analisar o país como uma alternativa de offshore, mas eles fazem uma outra parada na Argentina. As empresas brasileiras, principalmente as do Sul, perceberam isto e já tem bases no nosso vizinho", revela Gil. Ele revela que apenas as empresas da Brasscom perderam negócios da ordem de 500 milhões de dólares para Argentina, Uruguai, Colômbia e outros países da América do Sul nos últimos anos.

De olho nas possibilidades portenhas, a Politec abre o primeiro Centro de Desenvolvimento fora do País, e exatamente na Argentina, nas próximas semanas. Duas cidades estão no roteiro: Buenos Aires e Rosário. A primeira servirá como centro comercial, enquanto a segunda foi escolhida como sede da fábrica. No primeiro semestre a empresa planeja contratar 50 profissionais, mas a perspectiva é encerrar o ano com 100 pessoas - com a mão-de-obra local. "O custo da Argentina é 50% menor em relação ao Brasil. Mas mantemos a operação de nearshore/offshore para América Latina, Estados Unidos e Europa a partir daqui", garante Alexander Schmitz-Kohlitz, vice-presidente de negócios internacionais da Politec.

Já a chilena-brasileira Sonda Procwork comprou recentemente o outsource colombiano Red Colômbia, por 13,6 milhões de dólares e tem como principal objetivo ampliar a participação da empresa no mercado latino-americano. A Sonda pretende concluir a integração entre as organizações até o primeiro semestre de 2009. Entretanto, declara que pretende nos próximos dois anos adquirir empresas no Brasil, Colômbia e México.

No caminho da globalização, a proposta da Brasscom segue a meta do Governo de ser um dos três grandes, junto com a China e a Índia. Porém, na prática, o país ainda patina em problemas estruturais. Principalmente na falta de resoluções concretas do Governo que apoiem a indústria. "O apoio no discurso governamental tem aumentado, e temos tido uma melhor percepção da importância do investimento no setor. No entanto, a sociedade brasileira ainda não acordou para esse aspecto da globalização, estamos no trabalho de evangelização", admite Gil.

C) Colaborou Juliana Oliveira

ligados diretamente ao business e são fruto de parcerias de longa data com os provedores. "Minha equipe faz todo o atendimento interno, com 13 pessoas, e a idéia é aumentar esse time, com novos profissionais ligados ao desenvolvimento. Pode ser estranho, entretanto temos muitos sistemas próprios, como o nosso ERP, feito internamente", explica Mommensohn.

Ele revela que o mercado tem assediado a empresa para fazer projetos ITIL. "Acho que é interessantíssimo terceirizar os processos de TI, tenho recomendado ao meu gerente geral esse investimento", admite o executivo. Ele aponta que a forte concorrência, mesmo com o real valorizado, reduz os preços dos serviços.

Direto no core

Concorrência também é a palavra por trás do investimento do Grupo Pão de Açúcar em serviços de melhoria de performance, terceirizado com a 3CON Consultoria. "Já trabalhávamos com a 3CON na manutenção do Natural Adabas pela grande especialização da empresa e decidimos estender os serviços. É uma parceria estratégica e comprometida com o resultado. Começamos na plataforma alta e chegamos também a plataforma baixa, em função da confiança e expertise da empresa", ressalta Júlio Baião, gerente de tecnologia e segurança da informação do Grupo Pão de Açúcar.

O trabalho da 3CON está intimamente ligado à administração do banco de dados e ao papel de disseminador das melhores práticas. A empresa atua desde o desenvolvimento até a produção, garantindo que cada sistema que roda na TI do grupo esteja compatível com as regras de programação estabelecidas. A 3CON monitora constantemente as rotinas, *queries* e performance e faz os ajustes necessários, como parametrização de produtos, reorganização física de tabelas/arquivos, distribuição de discos, reinstalação de produtos e customização do ambiente operacional.

"O maior trabalho realizado pela 3CON foi na nova forma de processar nossas rotinas", afirma o gerente. Ele explica que o provedor sugeriu lógicas



inteligentes para processar o dia-a-dia do grupo, contribuindo para um melhor aproveitamento dos recursos de software e hardware, como a ordem de processamento batch das lojas. Para tal, além do conhecimento técnico, a 3CON precisou adquirir conhecimento do negócio. "Depois de alguma resistência no começo do processo, as vantagens foram aparecendo e a integração das áreas de negócio com a área de performance passou a ser mais natural", explica Baião.

Se esse caso do varejo chama a atenção, a definição dos investimentos de outsourcing pelas verticais da economia é bem heterogênea. "Depende muito do tipo de serviço. A área de Finanças, que normalmente tende a ser pioneira em investimentos de TI, por exemplo, apresenta uma boa adoção com relação a serviços de BPO, enquanto na parte de infraestrutura, é uma vertical que está atrás de outras, entre elas os serviços", compara Kawanami, analista da consultoria Frost & Sullivan.

Dinheiro, dinheiro

No entanto, é claro, como acontece em todo o ambiente de TI brasileiro, a vertical que mais investe em valores é a financeira, tanto em infraestrutura como em serviços alinhados aos negócios. Paradoxalmente, finanças, junto com governo, ainda fazem muita coisa internamente. "Os bancos, por exemplo, usam muito as fábricas de software, porém mantêm grandes equipes internas de desenvolvimento e de TI como um todo", completa

Ribeiro, da Unisys.

Na percepção de Deghi, da BearingPoint, apesar dos avanços, ainda existe uma resistência no setor financeiro. "Mesmo assim, vejo um movimento de terceirização muito forte. A pressão nos bancos é cada vez mais forte pela redução dos juros e na necessidade de cortar gastos internos para seguir lucrando", explica. As práticas associadas à inteligência de marketing ainda são as de maior resistência, por ter que abrir o plano de negócios para o provedor.

O desafio imposto pelo setor gera novos modelos de entrega de serviços para a área financeira. A Stefanini está partindo para o que se denomina outsourcing de sustentação de sistema. De acordo com o provedor, a oferta pretende responder aos bancos, que não vão mais contratar projetos pontuais e passarão setores completos da área de TI para os fornecedores.

Por meio da parceria fechada no final do ano passado com a Informática Corporation, empresa norte-americana especializada em software e serviços de integração corporativa de dados, a Stefanini conseguiu um contrato com o Banco Santander - que já era cliente da desenvolvedora no Brasil. A empresa fará agora o outsourcing do desenvolvimento de software. Sem falar em valores, Mareio Mata, vice-presidente da Stefanini, revelou que a empresa criou recentemente uma unidade, com 200 pessoas, para atender exclusivamente ao Santander.

Mesmo com esse exemplo, em uma escala de *strategical outsourcing*, segundo Sá, da IBM, "os bancos não se equiparam com indústrias, que são as que mais terceirizam, percentualmente falando". Para o executivo da Big Blue, em uma escala de terceirização, Utilities e mídia e entretenimento estão no outro extremo da pirâmide, tem grande potencial, porém ainda resistem. "Falta um maior amadurecimento desses setores para conhecer as virtudes do outsourcing", alerta.

Tamanhos certos

E o que dizer da demanda das corporações de médio porte? A relação falta de maior informação e business também existe. "Há uma grande oportunidade de crescimento dentro do

A maior barreira está no custo laboral, para cada dólar temos algo como 65 centavos de impostos agregados",
TONNY MARTINS, DA IBM

segmento. O que falta é um maior conhecimento em relação aos serviços disponíveis. Mas o mercado, em geral, tem endereçado corretamente para este público", assegura Kawanami, da Frost & Sullivan.

Colabora, em sentido inverso e positivamente, o fato da maior comunicação entre grandes empresas e sua base de parceiros e fornecedores e até mesmo a vinda de multinacionais de menor porte para o País, trazendo uma maior base cultural em TI. A IBM, por exemplo, garante extrair dividendos nas relações de cadeia produtiva de um setor. "Uma média empresa também sofre com as aflições de uma concorrência muito grande, a taxa do dólar traz essa pressão, e todos estão tendo que "rebolar" para ser competitivos. O SMB está alguns passos atrás na direção da terceirização, porém evolui nessa direção", analisa Deghi, da BearingPoint.

No entanto, não é tão fácil quanto parece. Para Ribeiro, da Unisys, a grande massa de médias empresas ainda tem uma visão simplória de outsourcing como redução de custo. "É um problema de cultura na base. A primeira visão deles é cortar os custos. e nós tentamos alinhar para mostrar que isto acontece no médio prazo com um melhor serviço. Por outro lado, eles querem, e precisam, de um retorno mais rápido", explica o executivo.

Fator RH

Os custos ou os preços dos serviços de outsourcing vivem um momento delicado, ao mesmo tempo em que a concorrência extrema não permite reajustes ou majorações - que poderiam ser explicadas em parte pela valorização do real em um mercado fortemente globalizado - outros fatores colaboram para onerar os provedores, Um deles são as constantes fiscalizações do Ministério do Trabalho que fizeram com que muitos players tivessem que adotar CLT para seus funcionários, que atuavam como terceirizados, o que aumentou significativamente os custos. Mas também a garimpagem de talentos entre empresas e mesmo a baixa "fabricação" de novos profissionais.

"Os custos de mão-de-obra aumentaram em 70%. A Brasscorn criou um selo de ética para que as empresas estejam dentro das



ALGUNS DADOS...

O total do mercado de serviços de tecnologia da informação foi estimado em 16,5 bilhões de reais em 2007

Crescimento de pelo menos 10% este ano

Pouco mais de 40% do mercado de TI já está canalizado em serviços

A partir de 2012, serviços representarão quase a metade do total gasto com TI no mercado brasileiro

Apenas a prática de outsourcing cresce acima dos 25% e representa algo como 35% de todo o bolo

O mercado tem crescido significativamente nos últimos três anos, na faixa dos 25% ao ano

Tendência mundial: 50% de serviços de TI devem ser terceirizados

questões trabalhistas e, claro, isto tem um custo. O próximo passo é apresentar ao Governo uma desoneração trabalhista para sermos competitivos. Temos o preço base - igual ao da Índia, mas com os impostos, subimos os 70%", contabiliza Gil, da Brasscorn. Já o nosso maior concorrente, a Índia, sofre com outro problema: o aumento real dos salários por conta do mercado super aquecido.

Na comparação, os profissionais brasileiros, de acordo com pesquisas, estão longe de alcançar a produtividade indiana. "É baixa sim, mas compensamos com conhecimento em áreas como mainframe e em produtos para o setor financeiro, por exemplo. A maior barreira está no custo laboral, para cada dólar temos algo como 65 centavos de impostos agregados", compara Tonny Martins, executivo de Global Business Service da IBM. Para muitos, estamos apenas no início da discussão da desoneração como forma do Governo incentivar o setor.

Outro fator que assombra o mercado é a falta de mão-de-obra qualificada. "Apenas para offshore, dentro do nosso desafio de faturar 11 bilhões de dólares em 2011, precisamos formar 100 mil novos profissionais, e todos com proficiência na língua inglesa. É algo factível, mas complexo", admite Gil, da Brasscorn. Para acelerar o processo, a associação desenvolve uma série de projetos-piloto e atua politicamente para que o inglês seja obrigatório desde o primário. No curto prazo, desenvolve um template que permite a comunicação do profissional brasileiro em inglês - algo copiado dos indianos. "Funciona como um inglês técnico para sustentar o business", completa Gil.

Se ainda estamos longe dos 11 bilhões de dólares almejados para offshore projetado em três anos, o mercado segue com taxas projetadas bem altas, algo como 25% este ano e acima de 20% em 2009, "isto apenas em outsourcing de infra-estrutura", como lembra Kawanami, da Frost. E em termos de aplicações promete avanços em práticas de BPO e mesmo em BTO (Business Technology Optimization) ou em práticas de infra-estrutura como virtualização de desktops.