



Da Teoria à Prática

10 Passos para Inovação em Outsourcing



Pedro L. Bicudo Maschio
Consultor e sócio da TGT Consult



Ronei Pereira da Silva
Consultor e sócio da TGT Consult

A terceirização de serviços de TI é uma realidade. Hoje já é difícil encontrar empresas que não utilizem outsourcing e mais raro ainda é encontrar quem não esteja prevendo aumentar o uso de recursos externos. A questão que propomos é como contratar bem os serviços de TI. Os primeiros serviços terceirizados foram os de infra-estrutura, um serviço mais tangível, mesmo assim, muitos contratos falham em conseguir os resultados esperados. Mas neste artigo daremos maior ênfase ao intangível: a terceirização de sistemas, composto por desenvolvimento, integração, implantação e manutenção de sistemas.

Durante os últimos 10 anos temos prestado consultoria a empresas que estão iniciando um processo de terceirização ou que estão negociando a renovação do contrato. Nesse tempo, fomos identificando padrões de pensamento e comportamento que se repetem na maioria dos clientes.

No estudo do comportamento de nossos clientes, fomos acumulando uma lista do que fazer e o que evitar em um processo de outsourcing. Também aprendemos que terceirizar sistemas é uma das tarefas mais difíceis e sensíveis para os gerentes de TI.

O mais grave dos erros é confiar no fornecedor e deixar que ele conduza o processo. Para orientar nossos clientes, criamos o check-list de melhores práticas de outsourcing que descreveremos a seguir.

*“A arte de viver é simplesmente a arte de conviver.
Simplesmente disse eu? Mas como é difícil!”
(Mário Quintana)*

O processo antigo

Outsourcing começa assim: convivemos com um problema, a empresa não aprova a contratação de recursos, até que um dia, decidimos: precisamos fazer algo. A solução vem de um amigo que propõe: outsourcing. Quem? Visita de um, de outro e finalmente alguém em quem confiar. Vem a proposta. Negociamos com base nos princípios de parceria. O fornecedor absorve o pessoal do cliente. Não muda o processo. Não administra a demanda e o volume de projetos e a manutenção cresce. O faturamento também. Ao final, conviver passa a ser mais difícil: o gerente continua com a pressão da demanda, limitada inovação proposta pelo fornecedor e sem horizonte para melhoria.

Agora temos a fábrica

Fábrica de software, de testes e de homologação. Mas por que chamar de fábrica? O conceito surgiu por analogia, propondo que escrever um sistema deveria ser igual à atividade fabril, que produz a partir de um desenho e especificação.

O conceito de “fábrica” se aplica bem para a codificação de um sistema após a sua especificação. Portanto, a fábrica não é uma solução de outsourcing para o trabalho de desenho e especificação de sistemas, a fábrica é um outsourcing da etapa de codificação. Podemos dizer que a fábrica é um dos componentes de terceirização, mas não é o único e nem é completo.

Não existe no mundo da manufatura uma fábrica capaz de produzir qualquer coisa sob desenho. Por exemplo, a linha de produção de caminhões não produz veículos de passeio, uma estamperia de latas de cerveja não produz galões para tinta e assim por diante. Em geral, a especialização é a regra. Assim, deveria ser também para a fábrica de software, seria necessário buscar a especialização em linguagens de programação, conhecimentos do negócio e mercados.

O outsourcing mais comum

A maioria das empresas que terceirizaram, hoje empregam o modelo de fábrica de software. Nas organizações mais maduras, o cliente define a solução e entrega ao fornecedor uma especificação para codificação do sistema. A cotação de preço e prazo de codificação são feitas com base na especificação. Na entrega do produto (código), o cliente faz o teste integrado e homologa para produção, desde que o fornecedor seja confiável (por exemplo, uma fábrica CMM 5).

Na prática, surgiram variações deste modelo devido à falta de maturidade na gestão do desenvolvimento. A primeira delas é o uso da “fábrica” durante a especificação, uma distorção para compensar a dificuldade em especificar. Por vezes, a dificuldade é fruto da falta de metodologia e processo, mas há muitos casos em que o desenho do sistema depende de uma forte interação entre cliente e analistas para discutir alternativas. Quando o sistema não é utilitário, não tem funcionalidade padrão e quando introduz um alto grau de inovação, o uso de fábrica é inadequado pela dificuldade em criar uma especificação fechada. Para que uma solução inovadora alcance a qualidade desejada, a interação entre cliente e desenvolvedor deve ser intensa em todas as fases do projeto.

Outra adaptação recente é o acréscimo de uma camada de controle, a contratação de serviços de testes. Nesse caso, a fábrica testa o sistema e outra empresa contratada testa mais uma vez. Ou seja, o cliente não confia no teste da fábrica. Esta distorção ocorre devido à falta de processos e qualidade da fábrica e tipicamente encontramos esta situação quando o cliente compra o menor preço, como se a fábrica fosse um commodity a ser comprado por preço eletrônico. O barato sai caro. Além do custo dos testes, há o custo