

**DIRETRIZES DE TERCEIRIZAÇÃO E DE ADOÇÃO DE INOVAÇÕES EM TI E SUA
RELAÇÃO COM OS RISCOS ESTRATÉGICOS: O CASO DE UMA OPERADORA DE
PLANOS DE SAÚDE DA SERRA GAÚCHA**

**GUIDELINES FOR OUTSOURCING AND INNOVATION OF ADOPTION IN IT AND ITS
RELATIONSHIP WITH STRATEGIC RISKS: THE CASE OF AN OPERADORA OF
HEALTH PLANS OF GAUCHA SERRA**

Marcelo Faoro de Abreu¹; Roberta Rodrigues Faoro²

¹Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS - Brasil
marcelo.faoro@ucs.br

² Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS - Brasil
roberta.faoro@ucs.br

Resumo

Percebe-se que a Tecnologia da Informação (TI) vem se tornando cada vez mais importante para as organizações, chegando ao ponto de muitas organizações passarem a ser dependentes dos recursos de TI. No contexto da TI, observa-se uma movimentação constante e rápida em relação ao número de produtos e serviços inovadores lançados no mercado. Quanto à terceirização dos recursos de TI também são observadas significativas movimentações no sentido de terceirizar estes recursos. O objetivo deste estudo é analisar a gestão dos recursos de TI em organizações que são dependentes destes recursos e, principalmente, os riscos estratégicos inerentes às diretrizes definidas, formal ou informalmente, pelas organizações em relação à terceirização e a adoção inovações em TI. Esta pesquisa foi de natureza qualitativa, nível exploratório e a estratégia utilizada foi o estudo de caso, realizado em uma Operadora de Planos de Saúde da Serra Gaúcha. Pôde-se observar que as diretrizes de terceirização influenciam nas diretrizes de adoção de inovações em TI, e que estas diretrizes não são formalizadas, mas que existem na forma de orientações gerais da gestão estratégica. Ainda foi possível observar que a terceirização da TI é um fator que pode afetar de forma significativa os riscos estratégicos da organização. Por fim, verificou-se que decisões equivocadas tanto de adoção ou não de inovações quanto na terceirização dos recursos poderão causar sérios danos à organização chegando até o ponto de inviabilizar suas estratégias e até mesmo a continuidade de suas operações, portanto este é um assunto que ainda merece maiores pesquisas e aprofundamento teórico e empírico.

Palavras-chave: inovação, terceirização, riscos, diretrizes.

Abstract

It is noticed that the Information Technology (IT) is becoming increasingly important for organizations to the point that many organizations spend to be dependent on IT resources. In the IT

context, we see a constant and rapid movement in the number of innovative products and services brought to market. As for the outsourcing of IT resources are also seen significant movements in order to outsource these resources. The goal of this study is to analyze the management of IT resources in organizations that are dependent on these resources and especially the strategic risks inherent in defined guidelines, formally or informally, by organizations with regard to outsourcing and the adoption of innovations in IT. This research was qualitative, exploratory level and the strategy used was the case study, performed in a Operadora of Health Plans of Serra Gaúcha. It was observed that the outsourcing guidelines influence the guidelines of adoption of innovations in IT, and that these guidelines are not formalized, but that it exists as general guidelines for the strategic management. Yet it was observed that outsourcing IT is a factor that can significantly affect the strategic risks of the organization. Finally, it was that bad decisions either adoption or not innovations as the outsourcing of resources can cause serious damage to the organization coming to the point to derail their strategies and even the continuity of its operations, so this is an issue that still deserves further research and theoretical and empirical depth.

Key-words: innovation, outsourcing, risk, guidelines.

1. Introdução

A tecnologia da informação (TI) em muitas organizações não passa de uma *commodity*, que tem como principal função o apoio à operacionalização das suas atividades rotineiras (CARR, 2003), por outro lado muitas outras fundamentam suas estratégias ou parcelas significativas de suas estratégias na TI (BRYNJOLFSSON e HITT, 1996; ALBERTIN, 2001; STEWART, STRAUB e WEILL, 2002). Assim, estas organizações tornam-se dependentes dos recursos de TI, ou seja, a TI passou a ser um fator crítico e vital para o desenvolvimento e até mesmo para a manutenção de sua existência. Tal dependência certamente implica na maior vulnerabilidade e maior exposição a riscos estratégicos por parte das organizações, riscos estes que podem variar de acordo com fatores organizacionais como as diretrizes de terceirização (DORN, 1989; LACITY e HIRSCHHEIM, 1993; EARL, 1996) e as diretrizes de adoção de inovações em tecnologia da informação (CLEMONS e WEBER, 1990). Este fato deve exigir uma preocupação especial tanto por parte dos executivos de negócios como dos gestores de TI.

A terceirização da TI pelas organizações já há algum tempo vêm sendo utilizada como uma forma de buscar a redução dos custos com TI, a concentração nas atividades e competências principais da organização, a redução dos problemas culturais (PAISITTANAND e OLSON, 2006). Entretanto, do ponto de vista estratégico, esta prática pode levar a alguns riscos apontados pela literatura como o tratamento da TI como uma mera *commodity*, a contratação incompleta, as falhas na construção e retenção das capacidades e habilidades dentro da organização, as forças assimétricas a favor dos fornecedores, a dificuldade na realização de acordos para a adaptação rápida às mudanças tanto do negócio como da tecnologia, a limitação para o desenvolvimento de novas tecnologias, e, principalmente o risco de vazamento de informações para os concorrentes, dentre outras (AUWERS e DESCHOOLMEESTER, 1993; LACITY e WILLCOCKS, 1996;

THOMAS e SCHNEIDER, 1997; ANG e STRAUB, 1998; ANG e TOH, 1998; CURRIE e WILLCOCKS, 1998; DiROMUALDO e GURBAXANI, 1998; KLEPPER e JONES, 1998; KUMAR e WILLCOCKS, 1999; AUBERT et al, 2001).

A adoção de inovações em TI é outro assunto que requer maiores estudos, Rogers (1995) escreve sobre o posicionamento das organizações frente ao momento de adoção das inovações, o autor utiliza uma classificação destes posicionamentos baseada cinco principais categorias: inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria tardia e retardatários. Para Clemons e Weber (1990), a adoção ou não de inovações podem levar a riscos, se a adoção for rejeitada ou muito tardia corre-se o risco da organização tornar-se “seguidora” tecnologicamente, já se a adoção for muito precoce corre-se o risco de arcar com custos muito superiores ou mesmo do insucesso da implantação das inovações levando a não obtenção das vantagens competitivas esperadas. A determinação do equilíbrio entre estes riscos é um grande desafio e pode determinar até mesmo o sucesso ou fracasso estratégico de uma organização.

No que se refere aos riscos estratégicos, Porter (1985) considera que estes, de uma forma geral, estão relacionados às três estratégias genéricas de enfrentar as forças competitivas adotadas pelas organizações, assim, os riscos estratégicos são divididos em: riscos da liderança no custo total, riscos da diferenciação e riscos do enfoque.

Diante disso, o principal objetivo deste estudo é analisar a gestão dos recursos de TI em organizações que são dependentes destes recursos e, principalmente, os riscos estratégicos inerentes às diretrizes definidas, formal ou informalmente, pelas organizações em relação à terceirização e a adoção inovações em TI.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: na seção 2, a revisão da literatura sobre o assunto apresentado. Na seção 3, os procedimentos metodológicos adotados são abordados. Na seção 4, o caso é apresentado e os dados são analisados e os resultados são discutidos à luz da teoria. Por fim, na seção 5, as conclusões são apresentadas.

2. Referencial Teórico

2.1. Dependência da tecnologia da informação

Muitas organizações passam a depender da TI, tanto para a obtenção de vantagens competitivas como, até mesmo, para a manutenção de sua existência (MCFARLAN, 1984; LAURINDO, 2002; NOLAN, MCFARLAN, 2005; MARQUIS, 2006). Já preocupado com este fenômeno McFarlan (1984) propôs a “Matriz Estratégica”, que permite avaliar o grau de dependência que uma organização tem em relação à tecnologia. A matriz define quatro possibilidades de posicionamento estratégico da TI na organização (Quadro 1), em função da correlação do impacto presente e futuro dos sistemas para a continuidade dos negócios da organização.

Quadro 1 – Posicionamento Estratégico da TI

Suporte	a estratégia empresarial não é dependente do bom funcionamento dos sistemas existentes e os sistemas em desenvolvimento ou a serem desenvolvidos não são críticos para os objetivos da organização.
Transição	a estratégia empresarial atual não é dependente do bom funcionamento dos sistemas em operação, mas os sistemas em desenvolvimento ou a serem desenvolvidos serão vitais para os objetivos da organização.
Fábrica	as aplicações de TI existentes contribuem decisivamente para o sucesso da organização, mas não há previsões de novas aplicações que tenham impacto estratégico.
Estratégico	a estratégia empresarial depende do bom funcionamento tanto dos sistemas em operação como dos em desenvolvimento ou a serem desenvolvidos.

Fonte: Adaptado de McFarlan (1984)

A Matriz Estratégica de McFarlan permite tirar algumas conclusões importantes acerca do posicionamento da TI dentro da estrutura da organização e na forma como ela vai ser gerenciada. Assim, a importância estratégica da TI depende da qual quadrante da Matriz a organização está classificada (LAURINDO, 2002).

2.2. Riscos estratégicos

Marshall (2002) afirma que os riscos estratégicos decorrem da implementação de uma estratégia malsucedida ou ineficaz, que produz resultados muito inferiores àqueles pretendidos. Também são consequências de ameaças feitas pelos diferentes atores do contexto de decisão no âmbito mais amplo da organização, cada qual com seus valores, objetivos e motivações não convergentes.

Porter (1985, p. 58) ao considerar as suas três estratégias genéricas para enfrentar as forças competitivas destaca os principais riscos inerentes a cada uma das estratégias, estes riscos são descritos no Quadro 2.

Quadro 2 – Riscos Estratégicos

Riscos da liderança no custo total	<ul style="list-style-type: none"> • mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores; • aprendizado de baixo custo por novos entrantes ou por seguidores; • incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo; • inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço.
Riscos da diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • o diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para a diferenciação consiga manter a lealdade à marca; • a necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui; • a imitação reduz a diferenciação percebida.
Riscos do enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • o diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotam enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque; • as diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduzem; • os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.

Fonte: Adaptado de Porter (1985)

Tendo presente os riscos relacionados às estratégias genéricas de Porter, estes são considerados neste trabalho como os principais tipos de riscos estratégicos aos quais as organizações são submetidas.

2.3. Terceirização dos recursos de TI

A terceirização de TI não é algo novo, porém ela recebeu um interesse renovado na década de 90 e continua sendo uma das alternativas mais utilizadas pelas organizações (PRADO; YU, 2003). Ela é caracterizada pela entrega da gestão de toda a TI ou parte dela, de sistemas de informação e de serviços relacionados de uma organização para ser realizada por terceiros (WILLCOCKS; FITZGERALD; FEENY, 1995). Hirschheim e Lacity (2000) descrevem a terceirização de TI como uma prática de transferência de ativos, pessoas e gestão da entrega dos serviços de TI, originalmente providos por funções internas da TI, para serem providos por terceiros.

Ainda, a terceirização de TI é definida como a decisão tomada pela organização de contratar de outras organizações parte ou todos os recursos de TI, tais como pessoal, *softwares*, *hardwares* e serviços (LOH e VENKATRAMAN, 1992; LACITY e HIRSCHHEIM, 1993; WILLCOCKS; LACITY e KERN, 1999). A terceirização dos recursos de TI, muitas vezes, é considerada mais eficiente do que a execução interna, em função dos menores custos obtidos pela economia de escala dos fornecedores, ou seja, na produção em massa os custos fixos são distribuídos entre os diversos clientes ou usuários finais (CLAVER; GONZALEZ; GASEO e LLOPIS, 2002).

Paisittanand e Olson (2006) apontam como principais motivações para a terceirização da TI: a redução dos custos com TI, a redução dos riscos, a concentração nas atividades e competências principais da organização, a redução dos problemas culturais. Já os mesmos autores apontam como principais desvantagens da terceirização da TI: o risco de perder algumas competências organizacionais, problemas criados pelas mudanças de procedimentos, dificuldades na mensuração dos custos efetivos dos processos e problemas culturais.

2.3.1. Riscos da terceirização dos recursos de TI

Em relação aos riscos inerentes à terceirização da TI, a literatura acadêmica aponta: o tratamento da TI como uma *commodity*, a contratação incompleta, as falhas na construção e retenção das capacidades e habilidades dentro da organização, as forças assimétricas a favor dos fornecedores, a dificuldade na realização de acordos para a adaptação rápida às mudanças tanto do negócio como da tecnologia, a limitação para o desenvolvimento de novas tecnologias, e, principalmente o risco de vazamento de informações para os concorrentes, dentre outras (AUWERS e DESCHOOLMEESTER, 1993; LACITY e WILLCOCKS, 1996; THOMAS e SCHNEIDER,

1997; ANG e STRAUB, 1998; ANG e TOH, 1998; CURRIE e WILLCOCKS, 1998; DiROMUALDO e GURBAXANI, 1998; KLEPPER e JONES, 1998; KUMAR e WILLCOCKS, 1999; AUBERT *et al*, 2001).

Aubert, Patry e Rivard (1998) sintetizam, a partir de sua revisão da literatura, os principais fatores de risco associados à terceirização da TI e seus possíveis resultados indesejados, o Quadro 3 apresenta esta síntese. É possível observar na síntese dos autores que são destacados como fatores de risco, dentre outros, a possibilidade de dependência de fornecedores e a perda de competências organizacionais.

Quadro 3 – Fatores de risco e resultados indesejáveis

Resultados Indesejáveis	Fatores de Risco Associados
Custos inesperados de gerenciamento e de transição	- Falta de experiência e de conhecimento da empresa com a atividade - Falta de experiência com terceirização
Dependência do fornecedor	- Utilização de recursos muito específicos - Poucas oportunidades para troca
Alterações contratuais onerosas	- Incerteza com relação ao escopo - Descontinuidade tecnológica
Disputas e litígios	- Problemas com medições - Falta de experiência da empresa e/ou do fornecedor com contratos de terceirização
Degradação dos serviços	- Interdependência de atividades - Desempenho ambíguo - Falta de experiência ou conhecimento do fornecedor com a atividade - Tamanho do fornecedor - Estabilidade financeira do fornecedor
Escalada nos custos	- Oportunismo do fornecedor - Falta de experiência da empresa com a gestão de contratos de terceirização
Perda de competências organizacionais	- Proximidade das competências básicas do negócio

Fonte: Adaptado de Aubert, Patry e Rivard (1998)

A literatura tem apontado a terceirização seletiva como uma boa alternativa para a gestão dos recursos estratégicos de TI. Nesta abordagem, os recursos considerados estratégicos e críticos para o sucesso das organizações são mantidos internamente já aqueles que são *commodities* podem ser entregues a terceiros (LACITY e WILLCOCKS, 1996; STEWART, STRAUB e WEILL, 2002; STRAUB; WEILL e SCHWAIG, 2006).

2.4. Inovação em recursos de TI

A inovação, para Tidd et al. (2005), pode ser definida como um processo que visa transformar as oportunidades em novas ideias e colocá-las em prática e ainda, para os mesmos autores, a inovação é o ato ou efeito de inovar, isto é, tornar algo novo; renovar; ou introduzir uma novidade. Para Popadiuk e Santos (2006) algumas inovações são dominadas por características de tecnologia da informação, como a adoção e implementação de novos softwares ou novos sistemas de bancos de dados, enquanto outras são dominadas por características organizacionais como a implantação de uma metodologia de gestão de projetos.

No que se refere ao ambiente competitivo Hitt (2002) destaca que a primeira empresa a se movimentar e adotar alguma inovação tem grande chance de obter vantagens competitivas em relação às demais. Em outras palavras, “atualmente, a inovação se apresenta como um elemento estratégico quando uma organização visa manter e adquirir novos consumidores para seus produtos e serviços” (SANTOS et al., 2015, p. 2000).

Segundo Clemons e Weber (1990), uma organização que rejeita um novo investimento em TI corre o risco de se tornar um “seguidor” naquela tecnologia, no caso de seus competidores realizarem o investimento. Em uma tentativa de ganhar vantagem competitiva, existe um grande apelo para que a empresa seja a primeira a implementar uma nova tecnologia. Contudo, como os custos associados à tecnologia da informação apresentam um rápido declínio ao longo do tempo, também há um apelo para que sejam postergados os investimentos. A avaliação do *trade-off* entre as vantagens de ser pioneiro ou seguidor em TI atribuem à decisão sobre o investimento um cunho estratégico, que não é contemplado em análises financeiras tradicionais.

2.4.1. Adoção de inovações de TI

A adoção de uma inovação, segundo Rogers (2003), é um processo onde indivíduos e grupos decidem pelo uso da inovação como melhor opção de ação disponível. Para Perez (2006) é necessário que a inovação seja adequadamente planejada e implementada para que se torne uma ferramenta capaz de gerar competitividade, caso contrário, as chances de fracasso em projetos envolvendo introdução de inovação aumentam e ao se concretizarem, os resultados podem atingir proporções indesejáveis. O autor ainda destaca que depois de implementada, uma nova tecnologia deverá ser potencializada ao máximo, o que ocorre quando a inovação é adequadamente adotada pelos indivíduos e grupos que compõe uma organização.

No que se refere às posturas adotadas pelas organizações em relação à adoção de inovações, Rogers (1995) classifica-as em cinco categorias principais, como pode ser observado no Quadro 4:

Quadro 4 - Categoria dos adotantes da Inovação.

Categorias	Descrição
Inovador	caracterizadas pelo interesse em novas ideias, pouca aversão ao risco, habilidade de aprender e aplicar conhecimento técnico.
Adotante Inicial	são mais integrados ao sistema social local, apresentam um maior grau de liderança, são respeitados por seus pares. Eles contribuem para a diminuição da incerteza sobre novas ideias, adotando-as e ajudando seus pares a adotarem.
Maioria Inicial	adotam novas ideias antes da metade dos membros do sistema. Eles interagem frequentemente com seus pares, mas raramente apresentam posições de liderança no sistema.
Maioria Tardia	adotam novas ideias após a maioria dos membros do sistema tê-las adotado. São seguidores natos.
Retardatário	são os últimos num sistema social a adotar uma inovação e praticamente não apresentam opinião, nem liderança.

Fonte: Adaptado de Rogers (1995)

2.5. Modelo teórico

Com base nos elementos previamente apresentados, Abreu (2009) propõe o modelo teórico representado na Figura 2. Para a construção do modelo o autor considerou o pressuposto de que o foco da análise são organizações dependentes de recursos de TI, tanto para a manutenção de sua existência enquanto organização, como para o sucesso da implementação de suas estratégias.

No modelo pressupõe-se que, de uma forma geral, as diretrizes de adoção de inovações em TI e as diretrizes de terceirização da TI são definidas pela gestão da TI tendo presente as diretrizes organizacionais definidas previamente pelas estrategistas das organizações.

As diretrizes de adoção inovação em TI, propostas no modelo de Abreu (2009), são baseadas na classificação de Rogers (1995) quanto às posturas de adoção de inovações.

Figura 2 – Modelo Teórico



Fonte: Abreu (2009)

As diretrizes de terceirização da TI, neste modelo, levam em consideração o volume de terceirização dos recursos de TI e a seleção de quais recursos serão terceirizados e quais não o serão. Estas decisões implicam no nível de exposição aos riscos inerentes a terceirização da TI que são: os custos inesperados, a dependência dos fornecedores, as alterações contratuais onerosas, as disputas e litígios, a degradação dos serviços, a escalada nos custos e, principalmente, a perda das competências organizacionais (ABREU, 2009).

Tanto a exposição aos riscos causada pelas diretrizes de adoção de inovações quanto a exposição aos riscos causada pelas diretrizes de terceirização podem afetar diretamente os riscos estratégicos das organizações, que segundo Porter (1986) estão relacionados com as estratégias genéricas: Liderança de Custo, Diferenciação e Enfoque.

3. Metodologia

A pesquisa é de natureza qualitativa, segundo Richardson e Peres (1999), a pesquisa qualitativa é a mais adequada para pesquisas que procuram descrever a complexidade de

determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos. Já o nível da pesquisa é exploratório (MAANEN, 1979; GIL, 1995). A respeito de pesquisas exploratórias, Sampieri, Collado e Lucio (1991) afirmam que elas são indicadas quando se deseja ampliar a familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, e obter informações sobre a possibilidade de realizar uma investigação mais completa sobre um contexto particular. Desde modo, o estudo é exploratório, pois sua principal finalidade foi desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores (GIL, 1987; RICHARDSON, 1989).

A estratégia de pesquisa adotada foi a de estudo de caso (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987), pois trata da investigação de fenômenos em uma mesma organização, em um determinado período de tempo. O estudo de caso foi definido por Yin (2001, p. 32) como “um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas”.

A partir do levantamento teórico, foi elaborado um protocolo preliminar (DUBÉ; PARÉ, 2003), que foi submetido a um especialista da área de Gestão da Tecnologia da Informação a fim de detectar eventuais inconsistências, redundâncias ou outros problemas. A partir do retorno das sugestões feitas pelo especialista o instrumento foi revisado e reencaminhado o mesmo para uma análise final. O protocolo de entrevistas foi elaborado considerando as dimensões e variáveis identificadas no modelo teórico proposto por Abreu (2009) representado na Figura 2. A empresa selecionada para o estudo de caso atua no setor de serviços, como Operadora de Planos de Saúde da Serra Gaúcha. O critério para a seleção da empresa foi pela sua representatividade na sua região de atuação.

A coleta de dados se deu através da realização de entrevistas semiestruturadas, observação de processos e análise de documentos. A técnica de entrevista foi adotada por ser uma forma de levantamento de posição que conduz os entrevistados a exporem suas percepções a respeito das situações, fenômenos e problemas associados ao objeto de pesquisa mediante o diálogo com o entrevistador.

Durante o processo de coleta de dados foram entrevistados o presidente da organização e os diretores, representando o nível estratégico e o responsável pela área de TI representando o nível tático, no que se refere às decisões sobre TI. No total foram realizadas quatro entrevistas: presidente, dois diretores e o gerente de TI, com duração aproximadamente de 50 minutos cada uma. Todas as entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados e, posteriormente transcritas literalmente. Após a coleta dos dados, os casos foram analisados individualmente, e

posteriormente comparados, buscando convergências e divergências, tentando estabelecer um perfil de comportamento quanto a gestão dos recursos de TI.

A técnica de análise de conteúdo temática, seguindo o proposto por Bardin (2006), foi utilizada para analisar as informações obtidas através das entrevistas. A Análise de Conteúdo constitui uma técnica que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de um determinado tema (VERGARA, 2005). A análise de conteúdo seguiu as três etapas da técnica de Bardin (2006): 1) pré-análise, 2) exploração do material, 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. As categorias consideradas foram elementos identificados com base no modelo teórico proposto por Abreu (2009) representado na Figura 2. Dizendo de outra forma, a análise de dados foi realizada de forma a agrupar os resultados por tópico de estudo, o que garantiu um alinhamento das percepções dos entrevistados sobre cada tópico, representando assim, o perfil da organização como um todo sobre o tema investigado.

4. Estudo de Caso

4.1. A Organização estudada

A organização estudada é uma operadora de planos de saúde localizada na Serra Gaúcha, organização constituída sob a forma de cooperativa de trabalho médico e integrante do sistema cooperativo nacional.

A organização atua como operadora de planos de saúde e presta serviços de resgate médico, transporte médico, laboratório de análises clínicas, entre outros. No estudo, o nome da empresa foi substituído por Alpha, com o objetivo de preservar informações estratégicas e confidenciais da mesma.

4.2. Resultados e análise dos dados

Para a análise dos dados, as entrevistas foram sintetizadas e agrupadas por tópico de análise de forma a produzir um resumo para cada um destes tópicos. Num primeiro momento foi possível perceber que existe uma convergência no discurso dos diferentes entrevistados, o que dá maior confiança de fidedignidade nas respostas fornecidas. A seguir, são apresentadas as percepções e as análises viabilizadas pela sistematização das entrevistas, de acordo com os principais tópicos avaliados.

4.2.1. Dependência da tecnologia da informação

Com base nos relatos dos entrevistados pode-se observar que a organização possui forte dependência de recursos de TI no âmbito operacional, pois a grande maioria dos processos são

realizados com o apoio de uma plataforma de TI. Os principais processos operacionais destacados pelos entrevistados são as autorizações para realização de exames e procedimentos, manutenção de prontuários dos pacientes na clínica e operações financeiras e contábeis. A integração com a rede de prestadores de serviços credenciados como laboratórios, clínicas particulares, hospitais e outros se dá através de aplicações *web*, que viabilizam a autorização para realização de exames e procedimentos sem interferência humana. Um processo de informatização dos consultórios dos médicos cooperados está em fase de execução, segundo os diretores, o objetivo é integrar todos os cooperados e serviços de forma que um número significativo de funcionários responsáveis por procedimentos operacionais seja reduzido ou direcionado para funções mais nobres, permitindo redução dos custos operacionais da cooperativa e melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Do ponto de vista estratégico, os entrevistados apontam a importância da TI na redução dos custos e na qualificação dos serviços. Os mesmos destacaram, também, a utilização de aplicações para análise e busca de padrões, tanto do comportamento dos clientes como de médicos e serviços credenciados. Segundo os gestores, a utilização de tais aplicações possibilita a composição e oferta de produtos e serviços diferenciados, personalizados e com risco bastante reduzido, pois é possível calcular, *a priori*, a estimativa de custos de cada plano de saúde. Ainda é destacada, pelos entrevistados, a importância dos sistemas na detecção imediata de possíveis fraudes contra a organização, o que reduz significativamente os custos dos serviços prestados.

Com base na matriz de McFarlan (1984), pode-se classificar a TI da Alpha no quadrante estratégico, pois a organização depende do bom funcionamento dos sistemas em operação como dos em desenvolvimento para a manutenção e execução de suas estratégias organizacionais.

4.2.2. Riscos estratégicos

No que se refere à estratégia competitiva adotada pela organização, os entrevistados apontam em primeiro lugar a diferenciação dos serviços prestados pela cooperativa, mas afirmam também que nos últimos tempos a concorrência baseada em baixos custos passou a afetar a organização, o que forçou a mesma a lançar linhas de serviços com este enfoque. Assim, foi possível perceber que a estratégia competitiva é baseada predominantemente na diferenciação, mas em paralelo existe uma estratégia de liderança de custos para alguns serviços específicos.

Quanto aos riscos estratégicos, os entrevistados destacam a migração dos clientes que tradicionalmente buscavam diferenciação para a busca por baixos custos. Por outro lado, destacam que existe um público fiel à diferenciação e esta dicotomia torna-se um desafio para a organização, que deve implementar políticas comerciais diferenciadas para serviços semelhantes. Portanto, segundo os entrevistados, a TI passa a ser fundamental para a formulação e definição dos planos de saúde que contemplem este mercado heterogêneo mantendo um controle rígido dos custos, tanto

nos serviços com ênfase em custos quanto nos serviços diferenciados.

De uma forma geral, foi possível identificar como principal risco estratégico o fator custo, pois este é determinante para a manutenção da participação no mercado da organização estudada. Outro risco percebido é o da perda do fator de diferenciação, ou seja, perda da qualidade do atendimento e dos serviços fortemente destacada pelos gestores entrevistados.

4.2.3. Terceirização dos recursos de TI

Quanto à terceirização dos recursos de TI, os entrevistados afirmaram que não existe nenhuma diretriz formalizada quanto a este tema e sim, que a organização busca estar alinhada com os sistemas utilizados pelas demais cooperativas integrantes do sistema, assim, percebe-se que o que existe é uma espécie de troca de experiências entre as diversas cooperativas que leva a uma padronização informal das práticas relacionadas à contratação de serviços de TI. No que se refere aos serviços terceirizados, na organização estudada é terceirizado todo o desenvolvimento e suporte dos *softwares*, a manutenção e instalação de redes e infraestrutura de comunicação. As únicas tarefas realizadas pela própria equipe de TI da organização são as relacionadas ao suporte aos usuários finais, médicos cooperados e serviços credenciados. Assim, pode-se afirmar que o nível de terceirização na Alpha é elevado.

Quanto aos riscos inerentes à terceirização da TI, uma preocupação que ficou bastante evidenciada durante as entrevistas é o da dependência de um único fornecedor. Os gestores relataram que recentemente os principais fornecedores de *softwares* específicos para a área de saúde contratados pela organização foram incorporados por uma única grande empresa, assim, a possibilidade de eventuais trocas de fornecedores nesta área ficou praticamente inviabilizada. Os entrevistados ainda apontaram como riscos importantes desta dependência de um único fornecedor a redução da qualidade dos serviços prestados, a aumento dos custos dos serviços e a perda de poder de barganha frente ao fornecedor.

Relacionado os relatos dos entrevistados com os fatores de riscos da terceirização da TI apontados por Aubert, Patry e Rivard (1998) pode-se, nitidamente, identificar na organização estudada os riscos de dependência do fornecedor, escalada nos custos, degradação dos serviços e alterações contratuais onerosas.

4.2.4. Adoção de inovações de TI

Em relação à adoção de inovações em TI também foi possível verificar que não existem diretrizes formalizadas, mas os entrevistados afirmaram existir informalmente orientações para que sempre que possível sejam utilizadas as tecnologias mais atualizadas, porém consolidadas tecnicamente no mercado, muitas vezes tornando a organização pioneira na adoção de tecnologias

na região onde está inserida. Entretanto, segundo os mesmos entrevistados, esta orientação é principalmente aplicada sobre recursos como *hardware* e infra-estrutura. Já no que diz respeito aos *softwares* o principal fornecedor é quem determina a tecnologia a ser adotada. Em outras palavras, neste ponto a terceirização dos recursos de *softwares* afeta diretamente às diretrizes de adoção de inovações, assim, a organização acaba não tendo poder de escolha no que diz respeito às tecnologias e plataformas de *software*.

Classificando a postura da organização estudada frente à adoção de inovações, exceto no que diz respeito a *softwares*, de acordo com a classificação de Rogers (1995) pode-se afirmar que a Alpha é “adotante inicial” pois procura ser pioneira na utilização de inovações em TI.

5. Considerações Finais

No estudo de caso apresentado, foi possível identificar os principais riscos estratégicos percebidos pelos seus gestores, riscos estes que estão são concentrados nos fatores custo e diferenciação dos serviços prestados. Os entrevistados destacaram que a organização possui sua estratégia competitiva focada principalmente nestes dois fatores.

Diante deste posicionamento estratégico foi possível identificar certa dependência da organização frente a TI na implementação das suas estratégias. A TI é fundamental tanto na política de minimização dos custos quanto na disponibilização de serviços diferenciados. Portanto, segundo os próprios entrevistados, a falta da TI ou mesmo falhas na mesma podem causar prejuízos significativos na estratégia da organização.

Quanto às diretrizes de terceirização e adoção de inovações, mesmo estas não aparecendo formalmente, foi possível perceber que elas existem na forma de orientações gerais da direção. Foi possível perceber que o nível de terceirização é dado em função da uma certa homogeneização dos sistemas utilizados pelas cooperativas integrantes do sistema e que a exposição aos riscos estratégicos causados pela terceirização é ampliada pela concentração dos contratos de terceirização dos serviços de *softwares* em apenas um fornecedor e pela falta de concorrência neste setor.

Outro ponto que emergiu do estudo de caso foi a forte relação entre a terceirização dos recursos de TI e as diretrizes de adoção de inovações, pois segundo os entrevistados, normalmente esta adoção é direcionada pelas pelo principal fornecedor de *softwares*. Ou seja, a organização normalmente adota as inovações em função do fornecedor. Mesmo assim, os gestores consideram que a adoção precoce de inovações em TI possibilita certa diferenciação dos serviços, tanto qualitativa com em termos de custos.

O estudo de caso apresentado neste texto permitiu visualizar a importância das diretrizes adotadas pelas organizações no que se refere à adoção de inovações tecnológicas na área de TI e da terceirização dos recursos de TI, e a relação destas diretrizes com a exposição aos riscos

estratégicos das organizações dependentes da TI. Tais diretrizes se mostram importantes, no que se refere aos riscos estratégicos, pois decisões equivocadas tanto de adoção ou não de inovações quanto na terceirização dos recursos poderão causar sérios danos à organização chegando até o ponto de inviabilizar suas estratégias e até mesmo a continuidade de suas operações, portanto este é um assunto que ainda merece maiores pesquisas e aprofundamento teórico e empírico.

A revisão dos vários estudos e das pesquisas, combinados com este estudo de caso, possibilita algumas inferências e conclusões:

- Diretrizes de inovação de TI podem estar relacionadas com as diretrizes de Terceirização de TI. Entretanto pode-se identificar que a o objetivo da terceirização é redução de custo poderá prejudicar as diretrizes de inovação (BERGAMASCHI, 2004);

- Os riscos resultantes das diretrizes de inovação de TI e terceirização de TI, se não gerenciados e controlados podem afetar a organização e o seu desempenho competitivo e no estabelecimento de suas estratégias (KITZIS e MAHONEY, 2008).

Referências

ABREU, Marcelo Faoro de. Os riscos da terceirização da TI e da adoção de novas TIs e suas relações com os riscos para as estratégias competitivas das organizações. 2009. 234f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, – UFRGS, Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2009.

ALBERTIN, Alberto Luiz. Valor Estratégico dos Projetos de Tecnologia de Informação. RAE - Revista de Administração de Empresas, v.41, n.3, p.42-50. São Paulo, Jul/Set, 2001.

ANG, S.; STRAUB, D. Production and transaction economies and is outsourcing: a study of the US banking industry. MIS Quarterly December, 1998. p. 535–542.

ANG, S., TOH, S.-K., Failure in software outsourcing: a case analysis. In: Willcocks, L., Lacity, M. (Eds.). Strategic Sourcing Of Information Systems, Wiley, Chichester, UK. 1998.

AUBERT, A. B., PATRY, M., e RIVARD, S. Assessing the Risk of IT Outsourcing, Proceedings of the 31th Hawaii International Conference on System Sciences, 1998.

AUWERS, T., DESCHOOLMEESTER, D. The dynamics of an outsourcing relationship: a case study in the Belgian food industry. Paper at the Outsourcing of Information Systems Services Conference, University of Twente, The Netherlands, 20–22 May, 1993.

Bardin, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2006.

Benbasat, I.; Goldstein, D. K.; Mead, M. The case research strategy in studies of information systems, MIS Quartely, v.11, n.3, p.368-386, 1987.

BERGAMASCHI, Sidnei. Modelos de gestão da terceirização de tecnologia da informação: um estudo exploratório. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

BRYNJOLFSSON, E.; HITT, L. Paradox Lost ? Firm-level Evidence on the Returns to Information Systems Spending, Management Science, 42,4, p.541-559, 1996.

CLAVER, E; GONZALEZ, R; GASEO, J.; LLOPIS, J.J., Information systems outsourcing, reasons, reservations and success factors, Logistic Information Management 15, 4, 2002. p.294–308.

- CLEMONS, E.K.; WEBER, B.W. Strategic information technology investments: guidelines for decision making, *Journal of Management Information Systems*, vol. 7, num.2, outono de 1990, p.9-28.
- CURRIE, W., WILLCOCKS, L., *New Strategies in IT Outsourcing: Major Trends and Global Best Practice*. Business Intelligence, London, 1998.
- DIROMUALDO, A., GURBAXANI, V. Strategic intent for IT outsourcing. *Sloan Management Review* 39 (4), 1998. p.1–26.
- DORN, P. Selling One's Birthright, *Information Week*, No.241, October 16, 1989, p.52.
- Dubé, L.; Paré, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations, *MIS Quarterly*, v.27, n.4, p.597-635, 2003.
- EARL, M.J. The Risks of Outsourcing IT, *Sloan Management Review*, Spring 1996, pp.26-32.
- Gibbs, G. *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.
- HIRSCHHEIM, R.; LACITY, M. “The Myths and Realities of Information Technology Insourcing”, In: *Communications of de ACM*, Vol. 43(No. 2), p. 99-107, 2000.
- HITT, M. A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- KITZIS, E.; MAHONEY, J. *Pesquisa aponta os múltiplos caminhos para a área de TI*. InfoCorporate, 2008.
- KLEPPER, R., JONES, W. *Outsourcing Information Technology, Systems and Services*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1998.
- KUMAR, K., WILLCOCKS, L., *Holiday Inn’s Passage to India*. In: Carmel, E. (Ed.). *Global Software Teams*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1999.
- LACITY, M.C., HIRSCHHEIM, R. *Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors and Realities*, Wiley, Chichester, UK, 1993.
- LACITY, M., WILLCOCKS, L. *Best Practices in Information Technology Sourcing*. Executive Report No. 2, June. Templeton College, Oxford, 1996.
- LAURINDO, F. J. B. *Tecnologia da informação*. São Paulo: Futura, 2002.
- LOH, L., VENKATRAMAN, N., *Diffusion of information technology outsourcing: influence sources and the Kodak effect*. *Information Systems Research* 4 (3), 334–358. 1992.
- MARSHALL, C. *Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras*. São Paulo, Qualitymark Editora, 2002.
- MARQUIS, H.A. *Finishing Off IT*. *MITSloan Management Review*. Vol. 46, No.4, Summer, 2006.
- McFARLAN, F. W. *Information technology changes the way you compete*. *Harvard Business Review*, v. 62, n. 3, p. 98-103, mai-jun, 1984.
- NOLAN, R. L.; MCFARLAN, W. E. *Information Technology and the Board of Directors*. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 10, p. 96-106, October, 2005.
- PAISITTANAND ,Sineenad; OLSON, David L. *A simulation study of IT outsourcing in the credit card business*. *European Journal of Operational Research* 175, 2006. p. 1248–1261.
- PEREZ, Gilberto. *Adoção de Inovações Tecnológicas: um estudo sobre o uso de sistemas de informação na área da saúde*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The external control of organizations. Boston: Pitman, 1978.
- POPADIUK, Silvio; SANTOS, Carlos Roberto dos. Adoção da Inovação em Gestão de Projetos de TI: Uma Comparação entre Pré e Pós-adoção Mediante o Uso de Equações Estruturais. In: Anais 30º ENANPAD. Salvador, 2006.
- PORTER, M. E. Competitive advantage. New York: Free Press. 1985.
- PORTER, M. E. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1986.
- PRADO, Edmir Parada Vasques; YU, Abraham SinOih. Análise de Decisão na Terceirização da Tecnologia de Informação: um estudo de caso no setor químico brasileiro. 2003. 11 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, FEA/USP, São Paulo, 2003.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo; Atlas, 1989.
- Richardson, R.J.; Peres, J.A.S. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROGERS, E. M. Diffusion of innovation. New York: Free Press, 4th ed., 1995.
- ROGERS, E. M. Diffusion of innovation. New York: Free Press, 5th ed., 2003.
- Sampieri, R.; Collado, C.; Lucio, P. Metodologia de la investigación. México: McGraw-Hill, 1991.
- SANTOS, G.E.T.; GUIMARÃES, M.R.N.; FONTES, A.R.M.; SALTORATO, P.; ANDRADE, L.C.M. Relação entre cultura organizacional e inovação tecnológica - um estudo de caso em uma fábrica de fitas adesivas. Revista GEINTEC, v. 5, n. 2, p. 2000 – 2012, 2015.
- STEWART, Kathy; STRAUB, Detmar; WEILL, Peter. Strategic Control of IT Resources: A Test of Resource-Based Theory in the Context of Selective IT Outsourcing. CISR WP No.328. Cambridge, 2002.
- STRAUB, D., WEILL, P., SCHWAIG, K. S., "Strategy and IT Outsourcing, A Test of the Strategic Control Model", under review at The Journal of Information and Organization, 2006.
- THOMAS, K., SCHNEIDER, K., Ernst and Young scraps 45 million pound Model FM deal. Computer Weekly 13, 1. 1997.
- TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. Managing innovation – integrating technological, market and organizational change. 3 rd. Ed. John Wiley & Sons, Ltd, 2005.
- Trivinho, A.N.S. Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- Vergara, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WILLCOCKS, L., FITZGERALD, G., FEENY, D. "Outsourcing IT: The Strategic Implications". Long Range Planning, Vol. 28 (No 5): 59-70. 0024-6301(95)00038-0. Elsevier Science Ltd. Pergamon, 1995.
- WILLCOCKS, L.P.; LACITY, M.C., Kern, T. Risk mitigation in IT outsourcing strategy revisited: longitudinal case research at LISA, Journal of Strategic Information Systems 8, p. 285–314, 1999.

Recebido: 30/08/2015

Aprovado: 01/04/2017