

## Riscos em Outsourcing

---

### Natureza dos Riscos

Este white paper não se propõe a esgotar o assunto de gestão de riscos, está direcionado especificamente aos contratos de outsourcing e às principais vulnerabilidades que devem ser conhecidas e tratadas durante a negociação destes contratos.

Há riscos associados à contratação, outros associados ao serviço prestado, além dos riscos transferidos do cliente para o fornecedor.

Obviamente o risco não deve ser um impedimento para o outsourcing, a questão é conhecer os riscos para poder administrá-los adequadamente.

#### ***Contratação: Risco do Fornecedor***

Estes são os riscos relativos às condições econômicas-financeiras do prestador de serviços, abrangem:

Capacidade financeira: capacidade do fornecedor em absorver as variações de receita e despesa. Devemos avaliar o fluxo de caixa e considerar o quanto o contrato a ser assinado pode impactar o resultado de fluxo de caixa a fim de responder: este fornecedor tem porte e estabilidade para assumir os serviços contratados?

Endividamento: ainda que o fluxo de caixa de curto prazo seja favorável, este fornecedor vem reduzindo ou aumentando seu endividamento de longo prazo? Ele terá condições de sustentar as operações no futuro?

Fonte dos recursos: qual a origem do lucro, de quais linhas de serviço, e são serviços que continuarão a existir? A atual fonte de recursos pode deixar de existir a ponto de prejudicar a estabilidade financeira do fornecedor? Principalmente, avalie se os faturamentos do fornecedor nesses serviços críticos estão crescendo, mesmo que não sejam os serviços do tipo que você está contratando, pois é o conjunto que importa na avaliação da “saúde financeira”.

Controle acionário: qual o tipo de governança existe e quem são os donos da empresa, mostram que a empresa tem estabilidade na administração? Quando os sócios mudam, ou a empresa é adquirida, os novos sócios podem decidir mudar os

## Riscos em Outsourcing

---

rumos da empresa, portanto, entender a governança é um fator de análise do risco que deve ser feito antes da contratação.

Risco legal: quase todos os fornecedores têm algum litígio, principalmente no Brasil onde os processos correm morosamente. Desconfie se o fornecedor apresentar todas as certidões negativas, pois o esperado é que haja alguns processos em andamento, ao mesmo tempo em que um excesso de processos pode representar risco. Verifique se existem provisões ou depósitos em juízo para cobrir os montantes sob júdice e avalie a quantidade e natureza dos processos como forma de entender a lisura e cultura do fornecedor. Os processos tributários e trabalhistas são mais comuns e até de baixo risco, mas preste muita atenção aos processos cíveis, criminais e especialmente as disputas comerciais e societárias, pois estas podem desestabilizar a empresa em caso de perda da causa.

### ***Risco do Mercado***

Estes são os riscos associados às mudanças de mercado

Competição: como o fornecedor está posicionado frente à concorrência. Não é interessante que o fornecedor tenha um market-share exagerado, pois isso tornará o seu contrato menos importante para o fornecedor, e leva o fornecedor a uma acomodação. Prefira fornecedores que estão em crescimento, pois estes vão dar mais importância a cada novo contrato conquistado. Quando o fornecedor não dá importância ao seu contrato, o risco é que o serviço seja negligenciado e falhe em atingir os níveis de qualidade esperados.

Descontinuidade: Observe se a soma do faturamento dos fornecedores está crescendo na linha de serviços que você está contratando. Pense no gráfico-pizza, o market-share é a fatia de um fornecedor, mas e se a pizza estiver encolhendo? Quando os fornecedores percebem que um mercado está encolhendo, eles se apressam em sair desse mercado em busca de outro segmento mais próspero e lucrativo. Gerencie o risco de o serviço deixar de existir.

Merges & Aquisitions: o risco de o seu fornecedor ser comprado ou se juntar a outro. Isso pode levar a uma descontinuidade na estratégia do fornecedor, e mesmo que ele cumpra o contrato, pode não se interessar pela renovação deste ao seu final.

## Riscos em Outsourcing

---

### ***Risco Interno***

Refere-se às ameaças internas, dentro da empresa contratante.

Processos: ao transferir os serviços, os processos de suporte devem ser redesenhados. Avalie a sua capacidade para fazer os ajustes de processo necessários para operar e interagir com fornecedores externos. A falha em ajustar processos pode perturbar o desempenho e pôe em risco o contrato.

Controles: Cabe ao cliente administrar o contrato. Deve ser capaz de controlar a medição dos serviços e a qualidade, além de auditar as faturas do fornecedor. A falha em controlar os serviços leva, invariavelmente, ao pagamento de serviços em excesso, desviando o contrato dos resultados inicialmente planejados. Avalie o risco de perder os controles de gestão dos contratos.

Relacionamento: o principal fator de desentendimento e rescisão de contratos em TI costuma ser o mau relacionamento entre as pessoas do cliente e do fornecedor, portanto o relacionamento deve ser gerenciado para evitar esse desgaste. Avalie se o contrato inclui formas pré-estabelecidas para a resolução de conflitos antes que ganhem corpo e se tornem disputas contratuais.

Estratégia: os planos de evolução do serviço devem ser gerenciados pelo cliente. Quando o fornecedor tem ascendência sobre a estratégia ou quando pode definir unilateralmente a substituição tecnológica, o contrato tende a receber adendos que o desviam do objetivo inicial, em favor do fornecedor. O risco de desvio deve ser evitado constituindo-se os mecanismos de controle da estratégia da TI.

Gestão da Mudança: Além do ajuste aos processos citados acima, deve-se fazer o ajuste de pessoas. Gerenciar desde a transferência dos recursos humanos de uma empresa a outra, até a comunicação com os usuários, passando pela análise dos impactos, treinamentos e clima organizacional. O risco é que a resistência natural das pessoas assuma proporções que impeçam o fornecedor de implantar corretamente os serviços, ou que a empresa consiga utilizá-los corretamente.

## Riscos em Outsourcing

---

### ***Risco do Serviço***

Risco associado a não determinar os responsáveis pelos subprodutos e entregas do serviço

Ownership (“dono”): Trata-se de definir quem faz o que, depois da contratação. A falta de um dono, ou seja, a falha em estabelecer os limites e responsabilidade pelo serviço leva o contrato a falhar em seu objeto principal: o serviço. Para mitigar este risco, as responsabilidades de cada parte devem ser debatidas em detalhes, antes de assinar o contrato, e devem ser posteriormente ajustadas, a cada mudança de processos ou mudança organizacional em qualquer das partes envolvidas.

Escopo: a falha em descrever claramente o serviço dificulta a execução do contrato e leva rapidamente a divergências de entendimento. No início pode não se perceber o problema, mas depois de assinado o contrato, as pessoas que o negociaram podem mudar de emprego, aposentar, mudar de país, etc., e daí perde-se a memória. A descrição de escopo deve ser clara para reduzir os riscos de má interpretação.

Propriedade: Dos dados, dos sistemas, dos processos, etc. A falha em especificar quem detém a propriedade intelectual e os meios para produção/processamento levam a conflitos ao término do contrato. Ainda que o conflito seja resolvido em juízo, o ponto principal não é a resolução, mas a propriedade. Falamos aqui do risco de que o cliente não consiga transferir os serviços para outro fornecedor ou até mesmo assumir novamente a execução dos serviços internamente.

Atualização da tecnologia: a falha em definir um ciclo de atualização tecnológica leva os contratos para a obsolescência. O contrato deve prever como será feita a atualização para evitar esse risco

### ***Risco de Danos***

Subcontratação: riscos associados à quarteirização e aos processos trabalhistas resultantes. Sempre há o risco de a empresa quarteirizada entrar em litígio com a terceirizada, e sempre há a possibilidade de que funcionários de uma das duas processem o cliente por danos ou indenizações trabalhistas.

## Riscos em Outsourcing

---

Segurança: relaciona-se ao risco de acessos aos sistemas e redes. Ao se introduzir terceiros (e quarteirizados) para prestar os serviços, aumenta-se o número de pontos de conexão, e conseqüentemente, o número de vulnerabilidades. Multiplica-se essa vulnerabilidade caso o(s) fornecedor(es) não tenham boas práticas de treinamento para obediência às normas estabelecidas pelo cliente. Ainda que seja possível cobrar multas por incidentes de segurança, é difícil que se consigam ressarcimentos por perdas e danos, portanto a monitoração do risco é mais importante que a imposição de multas, neste caso.

Imagem Institucional: descontinuidades de serviços, principalmente quando afetam clientes externos, podem prejudicar a imagem de mercado do contratante. Além de difíceis de mensurar, os prejuízos de imagem são irreparáveis, e as multas de nada servem.

Confidencialidade: refere-se ao acesso dos funcionários do fornecedor às informações confidenciais do contratante ou informações privadas dos usuários. Ainda que os problemas mais graves sejam o acesso a informações financeiras e bancárias, esses casos são menos comuns. O trivial são acessos indevidos a informações de preços de compra e informações de usuários para campanhas de marketing, que podem ser praticados por funcionários (internos do contratante ou da contratada). O risco é maior na contratação de outsourcing, por aumentar a exposição dos sistemas a um maior número de pessoas.

### ***Risco de Continuidade***

Espera-se que um contrato de outsourcing seja renovado inúmeras vezes. A troca de fornecedores é cara e por vezes traumática, portanto deve ser evitada. Mas sempre há o risco de dissolução do contrato:

Justificado: Motivado por falha em alcançar seus objetivos. Os maiores riscos nesse sentido foram descritos nos pontos anteriores.

Imotivado: por alteração da estratégia, ou imprevistos: nesses casos não há como evitar, se o serviço não é mais necessário, não há porque continuar o contrato.

**O contrato permite cancelamento?** Seja motivado ou imotivado, quais são as penalidades? Diferente de outros segmentos e mercado, o outsourcing de TI requer

## Riscos em Outsourcing

---

que o fornecedor faça investimentos para poder assumir os serviços, e deve-se considerar um ressarcimento em caso de descontinuidade.

Reestruturação de contratos: consiste em negociar alteração de contratos antigos de forma a introduzir maior flexibilidade, inovação, mudanças de escopo e SLA, de modo a tornar o serviço mais competitivo em qualidade e em preço. O bom contrato deve permitir que isso seja feito. Em contrapartida, sempre há o risco de não aceitação do fornecedor, que leva a custos com a descontinuidade do contrato.

Contratação SaaS: Modalidade na qual a solução é entregue e gerenciada remotamente por um ou mais provedores detentores do código fonte. SaaS também é outsourcing, com a assinatura de serviço, evitando custos de instalação e aquisição de licenças. Além dos mesmos riscos citados anteriormente, existe uma peculiaridade para o SaaS, relativa à localização física dos dados e cópias de segurança. Riscos associados: incapacidade do fornecedor em devolver os dados em forma estruturada para que o cliente possa utilizá-los em outra instalação; incapacidade do cliente em desenvolver uma alternativa e treinar os usuários em casos de descontinuidade; incapacidade do fornecedor em localizar os dados em caso de desastres e situações análogas. Há, portanto, alguns cuidados a mais a serem pensados no caso de contratos SaaS para que se viabilize a continuidade dos serviços em caso de troca de fornecedor.

Riscos da implantação e saída: a instalação dos serviços e posteriormente a saída e transferência, devem ser conduzidas com a disciplina da gestão de projetos, que estão sujeitos aos mesmos riscos de escopo, qualidade, prazo e recursos de qualquer projeto.

Preço e Lucro: a contratação de serviços em condições que desfavorecem o fornecedor é de elevado risco, porque, mesmo que o fornecedor não perceba que sua margem ficou muito apertada após uma negociação agressiva, haverá em futuro próximo as auditorias que expõem a situação real, que não poderia ser aceita por stakeholders responsáveis do fornecedor. O risco de preço baixo é inviabilizar a execução do contrato por parte do fornecedor.

## Riscos em Outsourcing

---

### Mitigação dos Riscos

Não há meio prático de se eliminar todos os riscos de contratação de outsourcing, e nem seria saudável investir e pagar mais caro simplesmente para reduzir esses riscos, pois se chegaria a uma situação de risco zero com custo infinito.

Na prática, os riscos devem ser conhecidos para serem monitorados e gerenciados.

Investigar os fornecedores reduz o risco da contratação, usar informações de institutos de pesquisa reduzem os riscos de mercado, utilizar uma consultoria especializada para a RFP reduz os riscos de serviço, uma boa estruturação de contratos reduz os riscos de danos, e uma boa prática de gestão da mudança e processos de TI reduz os riscos de continuidade.

Busque parceiros experientes para o apoio na contratação, e não corra o risco de fazer todo o processo sozinho, pois os temas são amplos e já existe muito conhecimento acumulado de mercado para se fazer a devida prevenção e administração dos riscos.

Elaborado pela TGT Consult. © 2009

Contatos: [diretoria@tgtconsult.com.br](mailto:diretoria@tgtconsult.com.br)