

TERCEIRIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E INOVAÇÃO: UM ESTUDO NAS EMPRESAS CLIENTES

INTERESTS, DEMANDS AND VALUE FOR STAKEHOLDERS: A BIBLIOGRAPHICAL STUDY

Roberta Rodrigues **FAORO**
Universidade de Caxias do Sul – UCS
roberta.faoro@ucs.br

Criselen **CASTAGNA**
Universidade de Caxias do Sul - UCS
ccastagna@ucs.br

Marcelo Faoro de **ABREU**
Universidade de Caxias do Sul – UCS
marcelo.faoro@ucs.br

Scheila de Avila e **SILVA**
Universidade de Caxias do Sul – UCS
sasilva6@ucs.br

Artigo recebido em 01/2016 – Aprovado em 07/2016

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo, analisar se a terceirização de TI pode gerar inovação para a empresa cliente. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de nível exploratório e a estratégia utilizada foi um estudo de múltiplos casos. Como principais resultados encontrados no estudo foram: o tipo de inovação gerada pelas empresas que mais se destacou foi a inovação em processos, mas as empresas também apresentaram inovações em produtos, em marketing e inovação organizacional. Em relação ao grau de inovação as empresas foram classificadas com o grau de inovação incremental. Por fim, foi possível perceber que as empresas que terceirizam sua TI podem gerar inovação e essa inovação pode refletir de diversas maneiras dentro da empresa, tais como: geração de lucros e maior capacidade competitiva.

Palavras-chave: Terceirização, Tecnologia da Informação, Inovação.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

This study aims to examine whether the IT outsourcing can generate innovation for the enterprise customer. For this, a qualitative study of exploratory level and the strategy was used was carried out a study of multiple cases. As main results found in the study were: the kind of innovation generated by the companies that stood out was the innovation in processes, but companies also presented innovations in products, marketing and organizational innovation. In relation to the degree of innovation companies were classified to the level of incremental innovation. Finally, it was revealed that companies that outsource their IT can generate innovation and that innovation can reflect a variety of ways within the company, such as generating profits and increased competitiveness.

KEYWORDS: *Outsourcing. Information Technology. Innovation.*

1 INTRODUÇÃO

Inicialmente a terceirização de tecnologia da informação (TI) era vista somente como uma ferramenta para a redução de custos, melhoria de desempenho e foco nas suas competências essenciais. Essa visão sofreu mudanças, abrindo novas fronteiras e possibilidades às práticas de terceirização de TI (BERGAMASCHI, 2004). As empresas estão buscando agregar valor ao seu negócio através da terceirização de TI (PRADO, 2005), ou seja, a terceirização de TI é um componente chave para a capacidade competitiva das organizações (WALDEN, 2002). Assim sendo, as relações entre prestador e tomador de serviços de TI mudaram de simplesmente uma relação cliente e fornecedor, para um nível de parceria mais profundo, e um dos objetivos dessa mudança tem sido o uso da terceirização de TI como uma ferramenta para geração de valor para as organizações (BERGAMASCHI, 2004).

A terceirização pode abranger parte ou todas as atividades de TI da organização (COSTA; MAÇADA, 2011). Ainda, os autores acrescentam que a terceirização de TI significa transferir o gerenciamento de uma parte ou de toda a tecnologia de informação, sistemas e serviços relacionados para terceiros. Por conta dessa transferência de responsabilidade, a terceirização de TI tem sido considerada um ponto forte para a capacidade competitiva das organizações, pois ela se tornou uma importante fonte externa de inovação (THEYS, 2003). Deste modo, a tomada de decisão por parte das organizações em terceirizar a TI, é algo muito relevante. Vaquez e Takaoja (2001) destacam que a redução de custos, o acesso ao conhecimento e à tecnologia, a gestão de recursos humanos, as atividades rotineiras, a prestação de serviços, a flutuação na carga de trabalho e as atividades com alto grau de particularidade, são consideradas como os fatores mais importantes para a terceirização de TI.

Associado a isso, para obter uma visão mais completa sobre a estratégia de terceirização da TI, Bergamaschi (2004) codificou as motivações para a terceirização da TI, tal como avaliado por representantes das empresas clientes. Na pesquisa sobre o que motiva as organizações clientes a terceirizar a TI, se descobriu uma longa lista de motivações de terceirização de TI, tais como: reduzir custos operacionais, focar os

negócios essenciais, criar uma estrutura de custos variável, preservar capital, melhorar a qualidade, melhorar o tempo de resposta ao mercado, aumentar a receita da organização e promover a inovação.

Assim, tratando-se de inovação, grandes ideias podem surgir tanto dentro da empresa como fora dela, dessa forma a terceirização de TI tem se tornado uma importante fonte de inovação nas organizações, mas segundo Theys (2003) ela não tem recebido muita atenção dentro do processo de inovação. Para Chesbrough (2011), a inovação é sempre um risco e um desafio para o negócio de cada empresa, logo, terceirizar a TI, pode ser uma forma de dividir os riscos e aumentar as fontes de inovação. Ou seja, a terceirização de TI pode abranger parte ou todas as atividades de TI da organização, com isso, a organização acaba transferindo o gerenciamento para o fornecedor (LACITY et al., 1996). Deste modo, a inovação gerada pela terceirização de TI depende do papel da TI na empresa (COSTA; DEWES, 2011).

Ainda, Chesbrough (2006) afirma que as empresas podem e devem usar ideias externas assim como ideias internas e introduzi-las no mercado, porque dessa forma aprimoram sua tecnologia e processos enquanto terceirizam sua TI. Atualmente a terceirização de tecnologia da informação e a inovação se tornaram temas relevantes na literatura de sistemas de informação (PEUKERT, 2010). Diante disso, o presente estudo tem como objetivo principal analisar a possibilidade da terceirização de TI gerar inovação na empresa cliente. Para responder a seguinte questão de pesquisa: A terceirização de TI pode gerar inovação na empresa cliente?

Este artigo está estruturado da seguinte forma: na seção 2, a revisão da literatura sobre terceirização de TI e inovação. Na seção 3, os procedimentos metodológicos adotados são abordados. Na seção 4, os casos são apresentados e na seção 5, os dados são analisados e os resultados são discutidos à luz da teoria. Por fim, na seção 6, as conclusões são apresentadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Terceirização de Tecnologia da Informação

A terceirização de TI não é algo novo, porém ela teve seu 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.

No estudo realizado por Applegate, Austin e McFarland (2003), eles identificaram alguns fatores que acabam pressionando as pessoas a terceirizarem a TI: preocupações gerenciais com custo e qualidade; problemas de desempenho; pressões intensas de fornecedores; simplificação da agenda gerencial; fatores financeiros; cultura organizacional; eliminação de uma função problemática; atração e manutenção de recursos humanos; e acesso ao conhecimento especializado.

Silva (2013) diz que a decisão de terceirização é influenciada pela habilidade de uma organização em investir no desenvolvimento de capacidade e na sustentação da posição superior daquela capacidade, em relação aos concorrentes. Processos em que a organização não tem os recursos ou capacidades necessárias internamente podem ser terceirizados.

Para Klepper e Jones (1998), apesar de a terceirização trazer benefícios, existem também custos e riscos a serem considerados. Como consequência, as decisões de terceirização devem ser fruto de um processo de decisão gerencial cuidadoso. Já Bergamaschi (2004) ressalta que a terceirização de TI começou a ser entendida como uma decisão tomada por uma organização de transferir parte ou todas as suas necessidades de recursos e atividades de TI para outra empresa. As organizações podem acessar recursos complementares de fornecedores externos, onde não ganham nenhuma vantagem de realizá-los internamente (MCIVOR, 2008). Assim, a terceirização de TI passou a ser um componente chave para a capacidade competitiva das organizações (WALDEN, 2002).

Nos últimos anos, a terceirização de TI tem sido considerada como uma importante fonte externa de inovação (THEYS, 2003). Prado (2003), diz que as empresas continuam buscando agregar mais valor por meio da terceirização da TI. A inovação obtida através de uma fonte externa pressupõe a colaboração e o fluxo de conhecimento entre as organizações (WESTERGREN; HOLMSTROM, 2008, CHESBROUGH, 2003, 2006). Clientes, fornecedores e terceiros podem contribuir para a inovação através da troca de conhecimento.

Costa e Dewes (2011), ainda afirmam que o paradigma da inovação aberta sugere que ideias valiosas podem ter origem tanto dentro quanto fora da empresa, atribuindo o mesmo nível de importância a ideias e meios externos de ir ao mercado como ideias e canais internos para o mercado. No Manual de Oslo (2005) afirma-se que uma inovação não precisa ser desenvolvida pela própria empresa, mas pode ser adquirida de outras empresas ou instituições por meio do processo de difusão, e como relata Prado (2003), as empresas continuam buscando agregar mais valor por meio da terceirização da TI. Assim, seguindo essa linha de visão, a terceirização de TI pode ser uma fonte importante de inovação para a empresa cliente.

2.2 Inovação

Inovação é um tema que vem sendo bastante discutidos nos últimos tempos, dessa forma, Rogers (1995) comenta que uma inovação é uma ideia, prática, ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção. A inovação pode ser explicada como uma atividade que cria valor ao produto ou serviço que cada empresa presta, podendo ser gerada através da junção de conhecimentos antigos e novas informações que cada empresa apresenta. Para Smith (2008) a inovação começa com a observação e a experiência.

Conforme o Manual de OSLO (2005, p. 55),

uma inovação é a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de

marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Para Drucker (1985), inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza. Inovação é a ferramenta específica de empreendedores, por meio da qual exploram a mudança como uma oportunidade para diferentes negócios ou serviços. Já para Resende (2010), inovação significa melhorias em produtos existentes ou variantes desses produtos, bem como melhorias no processo de produção e logística. Resende (2010) ainda afirma que,

a inovação não requer altos investimentos, mas pressupõe a transformação de boas ideias em algo concreto, que represente algum tipo de melhoria de processos, produtos e atitudes. Aliada à gestão da qualidade, a inovação é a solução que contribui decisivamente para o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas (RESENDE, 2010, p. 7).

Na inovação, o conhecimento é criado dentro da empresa utilizando conexões entre conhecimentos antigos e novas informações, e este novo conhecimento serve como base para a criação de uma invenção, podendo ser esta um novo produto, serviço, posição, processo ou modelo de gestão (BANDEIRA, 2007). Schumpeter (1988) destaca o papel fundamental da inovação no ato de empreender e seu impacto no crescimento econômico. Segundo o autor, o maior desenvolvimento de uma empresa é possível quando ocorre inovação.

Segundo Porter (1990) as empresas alcançam vantagem competitiva através de ações de inovação. Abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tantas novas tecnologias, quanto novas formas de fazer as coisas. Schumpeter (1988) ressalta que a inovação tecnológica cria uma ruptura no sistema econômico, tirando-a do estado de equilíbrio, alterando, desta forma, padrões de produção e criando diferenciação para as empresas. Ela representa papel central na questão do desenvolvimento econômico regional e de um país.

2.2.1 Tipos de Inovação e Grau de Novidade

O Manual de Oslo (2005) agrupa a inovação em quatro tipos básicos: de produto, de processo, de *marketing* e organizacional.

Inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

Inovação de processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*.

Inovação de *marketing*: é a implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

Inovação organizacional: é a implantação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Além disso, o Manual de Oslo (2005) determina que todas as inovações devem conter algum grau de novidade, sendo que três conceitos para a novidade das inovações são discutidos: nova para a empresa, nova para o mercado, e nova para o mundo. Nesse sentido, o requisito mínimo para se considerar uma inovação é que a mudança introduzida tenha sido nova para a empresa. Os conceitos de nova para o mercado e nova para o mundo dizem respeito ao fato de determinada inovação ter sido ou não implementada por outras empresas, ou de a empresa ter sido a primeira no mercado ou na indústria ou no mundo a implantar tal inovação (MARTINS, 2011).

Schumpeter (1988) ao classificar as inovações quanto a sua intensidade, comenta que inovações radicais são inovações que geram uma ruptura, já as inovações incrementais dão continuidade ao processo de mudança. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2005) esses diferentes graus da inovação, podem gerar desde melhorias menores até mudanças que transformam a forma como se vê ou usa as coisas. Com isso eles classificam a inovação da seguinte forma:

Inovação incremental: “fazendo aquilo que fazemos melhor”.

Intermediário: “novo para a empresa”.

Inovação Radical: “novo para o mundo”.

Já Davila, Epstein e Shelton (2007) falam mais detalhadamente a respeito do grau de novidade:

Inovação incremental: é uma maneira de extrair o máximo valor possível de produtos e serviços existentes sem a necessidade de fazer mudanças significativas ou grandes investimentos, sendo fundamental para as empresas.

Inovação semi-radical: envolve mudança substancial no modelo de negócios ou na tecnologia de uma organização – mas não em ambas – alcançando mudanças e resultados que seriam inviáveis pela inovação incremental. As duas áreas no espaço da inovação semi-radical são inter-relacionadas, e ocorre frequentemente que inovações criadas em uma área geram importantes e novas oportunidades na outra.

Inovação radical: é o conjunto de novos produtos e/ou serviços fornecido de maneira inteiramente nova. É representada por uma mudança significativa que afeta tanto o modelo de negócio quanto a tecnologia de uma empresa.

Assim, com base no conceito de Schumpeter (1988) este trabalho medirá o grau de inovatividade das empresas analisadas, avaliando-as como inovação incremental ou inovação radical. Também serão analisados os tipos de inovação, percebendo se as empresas estudadas possuem inovação de produto, processo, organizacional ou de *marketing*, seguindo os quatro tipos de inovação apresentados no Manual de Oslo (2005).

3 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo foi caracterizado como uma pesquisa de natureza qualitativa e de nível exploratório (GIL, 2008). Para 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 uma pesquisa de nível exploratório, segundo Gil (2008, p.3), "proporciona maior familiaridade com o problema. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado".

Já a estratégia utilizada, foi um estudo de múltiplos casos, segundo Benbasat, Goldstein e Mead (1987) esta estratégia permite examinar os fenômenos no seu ambiente natural, utilizando múltiplos métodos de coleta de dados para reunir informações sobre uma ou mais variáveis. Logo, esta pesquisa é um estudo de múltiplos casos (MERRIAM, 1998), sendo que os casos deverão ter relacionamentos do tipo terceirização de TI.

A partir do levantamento teórico, foi elaborado um protocolo preliminar (DUBÉ; PARÉ, 2003), que foi submetido para a análise de 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 pela especialista o instrumento foi revisado e reencaminhado a mesma para uma análise final.

O processo de coleta de dados, aconteceu através de entrevistas semiestruturadas, observação e documentos. A coleta de dados foi através de dados impressos como jornais, artigos, revistas, arquivos históricos, livros, diários, dados estatísticos, biografias. Para Gil (1995, p. 158) "as fontes escritas na maioria das vezes são muito ricas e ajudam o pesquisador a não perder tanto tempo na hora da busca de material em campo, sabendo que em algumas circunstâncias só é possível a investigação social através de documentos". Assim sendo, foram entrevistados três colaboradores de cada uma das empresas, totalizando em nove entrevistas, com aproximadamente 40 minutos cada uma. Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados, e posteriormente foram transcritas na forma literal.

O processo de análise de dados foi por meio da técnica de análise de conteúdo, e seguindo o proposto por Bardin (2006), foram analisadas as informações obtidas através das entrevistas. Para Minayo (2001, p. 74), a análise de conteúdo é "compreendida muito mais como um conjunto de técnicas". 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). Para essa análise de conteúdo foi utilizado um *software* MAXQDA[®] que preparou os dados para que eles pudessem ser analisados com maior precisão. O *software* permitiu que as entrevistas fossem analisadas individualmente, e após comparadas, gerando uma visão mais ampla a respeito de cada empresa e permitindo chegar a conclusões mais concretas a respeito do tema abordado

Por fim, a pesquisa possui confiabilidade quando os resultados são constantes em repetidas investigações, em diferentes circunstâncias e com diferentes investigadores (GIBBS, 2009) neste estudo foi realizada a verificação dos códigos por um pesquisador,

relacionado à área de Tecnologia da Informação e inovação, porém não envolvido com esta pesquisa, visando assim, procurar identificar eventuais incongruências da codificação das entrevistas.

4 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

O estudo foi realizado com três empresas, cada uma atuando em uma área diferente e possuindo portes diferentes, sendo que as três possuem sede na Serra Gaúcha – RS. Como alguns gestores solicitaram que os nomes de suas empresas não fossem divulgados, optou-se por não divulgar o nome de nenhuma das empresas pesquisadas, mantendo assim a privacidade de cada uma delas. As empresas que foram entrevistadas serão identificadas por um pseudônimo: Empresa Alpha, Empresa Beta e Empresa Gama.

A Alpha é classificada como uma microempresa que atua no ramo da fruticultura, com produção e comercialização de maçã. A empresa além de trabalhar com maçãs de sua própria produção, comercializa maçãs de outros produtores. Eles possuem estrutura própria, com câmaras frigoríficas para armazenagem e máquina eletrônica para classificação e embalagem das maçãs. Os serviços de TI da empresa são inteiramente terceirizados.

A Beta é classificada como uma empresa de pequeno porte, atua no ramo alimentício, que por se tratar de um supermercado trabalha com compra e venda de alimentos. A Beta passou por uma reforma recentemente, que permitiu a ampliação de seu espaço, assim aumentando a quantidade e diversificação dos produtos oferecidos. O sistema da empresa, que é terceirizado, também passou por uma grande reformulação, abrindo um leque maior de opções e utilidades para a empresa.

A Gama é classificada como uma empresa de grande porte, atua no ramo da vitivinicultura, trabalhando com produção e venda de vinhos, sucos e espumantes em geral e é classificada como uma empresa de grande porte. A Gama está trabalhando para abertura de uma filial na região dos Campos de Cima da Serra/RS, onde está sendo criado um grande espaço, para que parte da produção que é desenvolvida na região da Serra Gaúcha possa ser transferida. O setor de TI, que é terceirizado, também deverá ser ampliado, quando for inaugurada a nova estrutura.

O Quadro 1 apresenta algumas características das empresas Alpha, Beta e Gama: faturamento anual, número de colaboradores, tempo de funcionamento, atividade principal e tempo de relação com a empresa terceirizada de TI.

O Quadro 2 apresenta algumas características dos entrevistados das empresas Alpha, Beta e Gama: cargo, formação e tempo de empresa.

Quadro 1 - Características das empresas entrevistadas

Características	Alpha	Beta	Gama
Faturamento Anual	Aproximadamente 2 milhões de reais	Aproximadamente 2,4 milhões de reais	Aproximadamente 100 milhões de reais
Nº Colaboradores	25	16	126
Tempo de Funcionamento	2 anos	25 anos	47 anos
Atividade Principal	Produção e Comercialização de Maçã	Comércio	Produção de Bebidas
Tempo de relação com empresa terceirizada de TI	3 anos	Mais de 10 anos	2 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados de cada empresa

Empresa	Cargo	Formação	Tempo de Empresa
Alpha	Gerente	Superior Completo	3 anos
	Administrador	Ensino Médio	3 anos
	Auxiliar Administrativa	Técnica em Agropecuária	6 meses
Beta	Gerente/ Proprietário	Ensino Médio	5 anos
	Auxiliar de logística	Ensino Médio	4 anos
	Auxiliar de Escritório	Ensino Médio	2 anos
Gama	Gerente de elaboração/Enólogo	Superior Completo	8 anos
	Analista de RH	Superior Incompleto (Ciências Contábeis)	7 anos
	Técnico de Informática	Superior Incompleto (Sistemas de Informação)	2 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

5 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção está estruturada em duas partes: na primeira parte são apresentados os dados e resultados obtidos nas empresas estudadas sobre terceirização de TI e inovação, e na segunda parte é realizada uma discussão geral sobre os resultados obtidos com o estudo.

5.1 Terceirização de Tecnologia da Informação e Inovação

Nas entrevistas realizadas com as três empresas, todas comentaram que a falta de recursos e capacidades internas são os principais motivadores para a terceirização de TI, sendo seguido pelo custo, legislação e necessidade de se atualizar para o mercado, assim confirmando as influências na decisão de terceirizar apresentadas por Silva (2013), no qual ele explica que processos em que a organização não tem recursos ou capacidades necessárias internamente podem ser terceirizados. Dessa forma relatam o Proprietário da Beta e o administrador da Alpha:

A gente terceirizou por pura necessidade né, e até porque não tem como nós desenvolver aqui (Proprietário da Beta).

Isso a gente percebe que hoje em dia, não tem como não trabalhar desse jeito... se tu queres estar entre os grandes, tu tens que se atualizar, senão tu não sai do lugar (Administrador da Alpha).

Percebeu-se nas empresas que a terceirização gerou um diferencial, sendo ele na melhora de produto, na melhor negociação com vendedores, no maior controle financeiro, na praticidade e agilidade dos processos, conforme o que foi apresentado nos estudos de Prado (2003) e Walden (2002), os autores explicam que cada vez mais as empresas buscam agregar valor através da terceirização de TI, fazendo com que ela se torne um importante componente na capacidade competitiva das organizações. Assim, ao serem questionados sobre o assunto a auxiliar administrativa da Alpha e a auxiliar de escritório da Beta comentaram:

O sistema ajuda em tudo, a gente ganha tempo e dinheiro com ele, pois ele agiliza tudo... é uma praticidade que nem tem como explicar (Auxiliar Administrativa da Alpha).

Fazer na caderneta como era antigamente, é algo que nem se pensa mais (Auxiliar de Escritório da Beta).

Em seguida, foi abordada uma questão sobre as inovações que a empresa fornecedora de TI apresenta para a organização, e todas as três empresas clientes entenderam que uma das inovações mais frequentes decorrentes da empresa fornecedora de TI são as atualizações de sistema, que são feitas periodicamente, e também que a empresa fornecedora de TI gera através de seu sistema, importantes formas de agregar valor aos produtos, e também de melhorar os processos dentro de cada empresa. Dessa forma, este achado converge com o Manual de Oslo (2005), o qual afirma que uma inovação não precisa ser desenvolvida pela própria empresa, mas pode ser adquirida de outras empresas ou instituições por meio do processo de difusão. Assim a Gerente da Alpha, o Auxiliar de logística da Beta e o Técnico de Informática da Gama responderem a esse questionamento:

Eles estão sempre atualizando o sistema, estão sempre melhorando, e quando se tem algum problema, ou uma dificuldade, tu liga no plantão 24 horas deles, pode ser até no final de semana, e eles resolvem tudo por telefone, ou na assistência remota, sabe, mas eles sempre resolvem teu problema (Gerente da Alpha).

Ah... eles fazem atualização sempre, cada pouco eles estão adicionando um módulo novo que não tinha, que faz uma coisa diferente (Auxiliar de logística da Beta).

Essa parte de inovar é mais em relação ao ERP, que semanalmente eu tenho atualizações (Técnico de Informática da Gama).

A busca pela inovação é algo comum para as três empresas, todas ressaltaram a importância de estar sempre em busca do conhecimento, da inovação, da melhoria, e isso acontece no geral por meio dos fornecedores, sendo eles de TI e de serviços em geral, das pesquisas de satisfação com clientes e do comparativo feito com a concorrência. Isto está de acordo com o estudo realizado por Costa e Dewes (2001), no qual eles constataram que a troca de experiências com outras empresas, e principalmente com a empresa terceirizada de TI, pode gerar melhorias nos processos

internos da organização. Desta maneira, pode ser observado os relatos do Proprietário da Beta e o Técnico de Informática da Alpha:

A gente quando sai daqui sempre olha, buscando melhorar, buscando inovar, e sempre olhando os outros, pois isso queira ou não queira, a gente está sempre comparando com o que os outros estão fazendo, tipo... se uma rede grande faz isso, então não vamos fazer igual, mas vamos fazer parecido, se espelhar (Proprietário da Beta).

A gente está sempre correndo atrás, eu uso consultando... não vou chamar de concorrência, mas consultando parceiros que trabalham no ramo de vinícolas (Técnico de Informática da Gama).

Em seguida, foi questionado se existia alguma inovação derivada da empresa terceirizada, onde os funcionários das três empresas afirmaram que sim. As principais inovações identificadas por eles foram em relação a modernização dos hardwares, a agilidade gerada para os processos e a oportunidade de barganha, que consequentemente gera um melhor preço para os produtos. Isso então reforça a ideia de Costa (2012), que através de um estudo, concluiu que “mesmo a TI sendo uma atividade de suporte e não estando diretamente ligada à atividade central da empresa, ela pode gerar inovação”. O Proprietário da Beta comenta sobre isso:

Eu acredito que inovou principalmente nessa parte do preço, pois antes de ser assim, quando passava um vendedor a gente comprava sem ter muita noção dos preços, agora não, a gente vem aqui, compara, vê o melhor preço de custo, se o vendedor consegue fazer a gente compra, senão pega de outro (Proprietário da Beta).

As três empresas estudadas afirmaram que a terceirização de TI favorece a inovação dentro da empresa, pois através dos *softwares* terceirizados torna-se possível a concepção de análises e comparativos de mercado, que por sua vez, geram lucros para a empresa. Essa terceirização também veio como incentivo a terceirização de outros setores, como explica o Técnico de Informática da Gama:

Eu penso em terceirizar a parte de informática, pois se essa parte das impressoras que nós terceirizamos... economicamente para nós foi um sucesso, favorece a criação de outros projetos, tipo... porque não vir a terceirizar as máquinas? Então eu penso em levantar números, montar um projeto bacana e ver se vale a pena... mas eu acredito que iria funcionar... ainda mais se deu certo com as impressoras, porque não daria com os micros? (Técnico de Informática da Gama).

No estudo os entrevistados confirmaram que a inovação vinda da empresa terceirizada tende a vir através das atualizações de *software*, assim, seguindo o Manual de Oslo (2005), de que a inovação se divide em quatro tipos básicos: de produto, de processo, de *marketing* e de métodos de trabalho, o Quadro 3 mostra quais tipos de inovação foram identificadas por cada empresa. Consonante a isso, as inovações de processo explicam as melhorias apresentadas no dia a dia de cada empresa, a redução do tempo gasto com determinados processos manuais, a geração de relatórios diários de diferentes tipos de controles, a maior exatidão nos resultados. A inovação de produto é exemplificada no ganho de valor e diferencial de mercado que o software gerou para os produtos de cada empresa. Em relação à inovação de *marketing*, a terceirização de TI permitiu que as empresas visualizassem melhor os seus produtos, identificando os pontos que precisavam ser melhorados, para que tivesse um diferencial, e através

disso aprimorar o *marketing* da sua empresa. Associado a isso, a terceirização de TI gerou inovação organizacional, por trazer para essas empresas uma nova forma de trabalhar, visando à praticidade, agilidade e lucro.

Quadro 3 - Tipos de Inovação identificadas em cada empresa.

Tipos de Inovação	Alpha	Beta	Gama
Organizacional		X	X
<i>Marketing</i>		X	
Processo	X	X	X
Produto	X		

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A inovação de processos foi identificada nas três empresas, sendo possível perceber que nesse ponto a empresa terceirizada inovou mais forte e diretamente, pois os *softwares* permitiram que as empresas clientes melhorassem, aprimorassem e agilisassem seus processos. As inovações de Produto, *Marketing* e Organizacional, diferentemente da de Processos, não foram unânimes para todas as empresas, mas também aconteceram, sendo derivadas dessa nova forma de trabalhar que a terceirização de TI trouxe para as empresas, pela mudança nos processos que gerou um ganho de tempo, dando espaço para criação de novos projetos inovativos que geraram lucro e diferencial para essas empresas.

Quando questionados sobre os graus da inovação apresentado por Schumpeter (1988), a maioria dos entrevistados entenderam que suas empresas se encontram no nível de Inovação Incremental, que segundo o autor, é a fase onde a empresa está “fazendo aquilo que faz de melhor”, que realmente é o nível que pode ser verificado para as três empresas do estudo. Porém alguns entrevistados entenderam que para sua empresa houve uma Inovação Radical como explica a Gerente da Alpha:

Foi uma inovação radical, pois antes disso não tinha nada sabe, ele acabou setorizando nós dentro da empresa, a gente teve que se adaptar ao sistema (Gerente da Alpha).

Apesar da terceirização de TI ter causado uma mudança radical para as empresas, por ter modificado toda a sua forma de trabalho, como explicou a Gerente, a inovação gerada não pode ser classificada como Inovação Radical, pois para Tidd, Bessant e Pavitt (2005), a Inovação Radical é classificada como uma coisa que é nova para o mundo e não somente para a empresa, como foi o caso. Assim, em relação ao grau de inovação, as três empresas encontram-se no mesmo nível, sendo ele o de inovação incremental.

5.2 Discussão dos resultados

Ao analisar os quatro tipos de inovação, foi possível perceber que cada empresa identificou inovações diferentes, sendo que os quatro tipos de inovação foram identificados, porém a única unanimidade que foi identificada pelas três empresas foi a inovação de Processos, que conforme o Manual de Oslo (2005) trata da implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente

melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. Esse foi o caso verificado nos três estudos, os quais apontaram que as maiores mudanças foram em relação aos *softwares*, aos equipamentos, e principalmente na forma como a terceirização de TI permitiu melhorar os processos realizados no dia a dia de cada empresa e também colaborar para o ganho de valor nos produtos de cada uma. O Técnico de Informática da Gama comenta a respeito disso:

A nossa maior inovação seria a de processos, pois tipo, a gente consegue ter um controle total de pedidos, de faturamento, das contas a receber, o índice de inadimplência... a parte do comercial, faturamento, logística e financeiro, a gente consegue ter controle total de tudo (Técnico de Informática da Gama).

Ainda assim, foi possível perceber a existência de inovação de produtos, *marketing* e na organização, sendo a ajuda que os *softwares* e *hardwares* terceirizados disponibilizam para os colaboradores, permite que eles formem estratégias que refletem em redução do tempo gasto e ganho maior no valor dos produtos, também permitindo que as empresas possam traçar melhores estratégias de vendas, aprimorando seus projetos de *marketing* e gerando um diferencial competitivo para a organização. O Proprietário da Beta explica isso:

Para nós inovou muito sabe, gerou um diferencial, em compras, em vendas, principalmente nas compras, pois por mais que tu saibas os preços, tu nunca consegues decorar os preços dos produtos, e a gente tem em torno de 12 mil itens ativos, e cadastrados no sistema hoje, são quase 30 mil itens, então desses 12 mil itens ativos, com a minha memória eu não conseguiria guardar 5 neh, então aqui tem tudo. Então depois que nós começamos a usar, na parte de compras fico muito bom, pois tu consegues ver o preço de custo, o preço de compra, preço de venda, da para tu saber a margem que ele ta te dando, isso as vezes dá um bom lucro para a gente. E o mais importante de tudo ainda é o lançamento das notas, que ele já te dá os impostos, pois as vezes tu compra ali uma caneta por exemplo, tu fizeste na nota custou 0,90 centavos, como era antigamente, tu pegavas o total dos produtos, total da nota, imaginava que o imposto era tanto... e agora não... aqui ele te da o preço de compra e o preço de custo... e tu sabe certo o quanto tu podes vender para na estar perdendo dinheiro. Por isso que se tu não tiveres um sistema para te dar uma retaguarda tu podes está pagando para trabalhar (Gerente/proprietário da Beta).

Em relação ao grau de inovação, foi possível concluir que as três empresas se encontram em um grau de inovação incremental, e buscam extrair o máximo valor possível de seus produtos e serviços, tornando essa inovação fundamental para a organização, assim este achado converge com Tidd, Bessant e Pavitt (2005), onde explicam que uma empresa com grau de inovação incremental está fazendo aquilo que faz de melhor.

Por fim, foi possível perceber que a agilidade nos processos e melhora na forma de trabalho de cada empresa foi a principal inovação destacada nos três casos, onde os entrevistados ressaltaram que “o sistema agilizou bastante as coisas, sobrando mais tempo para o responsável pela TI focar em outros projetos”, como explicou o Analista de RH da Gama.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados obtidos é possível constatar que a terceirização de TI pode gerar inovação para as empresas clientes, sendo que essa inovação pode ser verificada em diferentes tipos (produto, processo, *marketing* e organizacional), permitindo melhorias significativas nos processos de cada empresa e agregando valor para o negócio da organização.

Foi possível observar com os entrevistados, que através da terceirização de TI as empresas conseguem agilizar a maioria de seus processos, ganhando tempo para desenvolver outros tipos de atividades, e melhorando a forma com que a empresa trabalha, muitas vezes tendo lucro através disso. Essa análise é algo concreto para as três empresas, onde as três apresentaram inovações em seus processos que foram derivados da empresa terceirizada de TI.

As inovações de produto, *marketing* e organizacional também foram identificadas, porém com menor intensidade. Foi através dos benefícios que a terceirização de TI trouxe para cada empresa que essas inovações puderam ser visualizadas, onde ao aprimorar os processos dentro da empresa, permitiu que cada uma busca-se agregar valor a seu produto, visando uma vantagem competitiva em relação à concorrência e também apresentar o melhor de seus produtos a seus clientes, que são um motivador importante para a busca da inovação dessas empresas. Por meio do *software* terceirizado, as empresas clientes também acabaram categorizando sua forma de trabalhar, adequando seus processos ao sistema, e melhorando o âmbito organizacional. A terceirização de TI ampliou a visão de mercado das empresas clientes, fazendo com que trabalhassem de forma mais focada e elaborada em relação ao *marketing* de cada uma.

Verificou-se que a terceirização de TI dentro das três empresas, foi algo bastante promissor, pois gerou melhorias significativas na forma de trabalho de cada uma delas, por isso as três se encontram no grau de inovação incremental, onde a terceirização de TI permitiu que cada empresa conseguisse extrair o máximo valor de seus produtos ou serviços e acabou se tornando fundamental para o seu negócio.

Assim, foi possível concluir que a terceirização de TI pode gerar inovação para as empresas clientes, sendo essa inovação tanto de processo, como produto, *marketing* e organizacional, vinda muitas vezes através dos benefícios que essa terceirização traz para a organização, portanto, pode-se dizer que o objetivo deste estudo foi atingido, o qual era analisar se a terceirização de TI pode gerar inovação para a empresa cliente.

Ainda assim, é importante ressaltar que houve algumas dificuldades no desenvolvimento do estudo, considerando o fato de que nas três empresas foi identificada a falta de um setor de TI, sendo que a TI é utilizada em um nível básico, somente com ERPs que auxiliam atividades rotineiras de cada uma das empresas, o que faz com que essas empresas não reconheçam a TI como um diferencial estratégico para seus negócios. O porte das empresas se tornou um fator limitador em relação as entrevistas, pois o fato das entrevistas terem sido feitas com empresas de portes diferentes, fez com que os resultados não apresentassem a mesma exatidão para os três casos.

Por fim, recomenda-se que esse estudo tenha continuidade, onde novos trabalhos poderiam ser feitos, ampliando o estudo quantitativo, para assim aprimorar o estudo qualitativo que foi aplicado. Também seria importante fazer uma análise separando as empresas por porte, a fim de perceber se o porte da empresa influencia na geração de inovação. A realização desse estudo em empresas que possuem um setor de TI integrado também seria de grande valia.

REFERÊNCIAS

APPLEGATE, L.M.; AUSTIN, R.D.; McFARLAND, F.W. Corporate information strategy and management: the challenge of managing in a network economy. 6th ed. New York: McGraw-Hill, 2003.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2006.

BERGAMASCHI, Sidnei. Modelos de gestão de terceirização de Tecnologia da Informação: um estudo exploratório. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2004.

BENBASAT, Izak; GOLDSTEIN, David K.; MEAD, Melissa. The case research strategy in studies of information systems. MIS Quarterly, September, p. 368-386, 1987.

CHESBROUGH, Henry. Open Services Innovation: Rethinking your business to compete and grow in a new era. San Francisco: Wiley, 2011.

CHESBROUGH, H.; KARDON Crowther, A. Beyond High Tech: Early Adopters of Open Innovation in Mature Industries, R & D Management (36:3), June, pp. 229-236, 2006.

CHESBROUGH, H. The Era of Open Innovation, MIT Sloan Management Review (44:3), Spring, pp. 35-41, 2003.

COSTA, Jaciane Cristina. Terceirização e Inovação: Análise de casos múltiplos de terceirização de Tecnologia da Informação. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande Do Sul. 2012.

COSTA, Jaciane Cristina; DEWES, Mariana de Freitas. Terceirização de TI como fonte de Inovação: análise de casos múltiplos. III Encontro de Administração da Informação. Porto Alegre, 2011.

COSTA Jaciane Cristina; MAÇADA Antonio Carlos. Inovação Aberta em um processo de Terceirização de TI: Análise de um caso de Inovação de Processo no Setor Automotivo. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2011

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. As Regras da Inovação. São Paulo: Ed. Artmed, 2007.

DRUCKER, Peter. Innovation and entrepreneurship. Universidade de Claremont, 1985.

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.

GIBBS, G. *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo, 1995.

_____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, 2008.

HIRSCHHEIM, R.; LACITY, M. "The Myths and Realities of Information Technology Insourcing", In: *Communications of the ACM*, Vol. 43(No. 2), p. 99-107, 2000.

KLEPPER, Robert; JONES, Wendell O. *Outsourcing information technology, systems & services*. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

LACITY, M.; WILLCOCKS, P.; FEENY, D. It outsourcing: Maximize flexibility and control. *Harvard Management Review*. V.74, n.03, 1995.

MARTINS, Paula Salomão. *Estudo da relevância de práticas de inovação: Um comparativo universidade-empresa*. Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

MCIVOR, Ronan. "What is the right outsourcing strategy for your process?". In: *European Management Journal* (2008). Vol. 26, Issue 1, PP. 24– 34, 2008.

MERRIAM, S. B. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education*. Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, M. C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

OSLO MANUAL. *Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. OECD: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. FINEP, 2005.

PEUKERT, C. *IT Outsourcing and Innovation : Getting more by doing less? Economic Policy*. 2010.

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.

PRADO, E. P. V. *Terceirização da Tecnologia da Informação: Uma avaliação da terceirização de serviços em organizações do setor privado*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2005.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3a ed.) São Paulo: Atlas, 1999.

RESENDE, Hugo Borelli, presidente da ANPEI, em entrevista a Revista SEBRAE/PR – Guia para Inovação. Disponível em: <http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Guia_para_inovacao_instrumento_de_orientacao.pdf> Acesso em: 21 abr. 2015.

ROGERS, Everett M. Diffusion of Innovation. 4ed. New York: The Free Press, 1995.

SCHUMPETER, J. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1988, 168 p.

SILVA, Fernanda Klarmann Porto. Fatores que impactam a decisão de terceirização de serviços de TI. Um estudo de caso no Judiciário Federal Brasileiro. PPGEE.DM – 532/2013. Brasília/DF. Agosto – 2013.

THEYS, M. How does outsourcing relate to innovation? A case study. IUMI. Université de Lausanne. 2003.

TIDD, J.; BESANT, J.; PAVITT, K. Managing innovation. Chichester: John Willey & Sons Ltd., 2005.

VASQUEZ, Edmir P.; TAKAOKA, Hiroo. Os fatores que motivam a adoção da terceirização da tecnologia de informação: uma análise do setor de São Paulo. In: ENANPAD ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 25º, 2001, Campinas. Anais do... Rio de Janeiro: ANPAD Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa e Administração, 2001.

VERGARA, S. C. (2005). Método de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas.

WALDEN, Eric Allan. Information technology issues a new economy: three essays on electronic commerce and information technology outsourcing. Thesis (Degree of Doctor of Philosophy) Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota, 2002.

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.