

## Uma contribuição ao estudo do Modelo eSCM

Nilton Cesar Barioto  
Centro Paula Souza - CEETEPS – São Paulo – Brasil  
[nilton@uol.com.br](mailto:nilton@uol.com.br)

Prof. Dr. Napoleão Verardi Galegale  
Centro Paula Souza - CEETEPS – São Paulo – Brasil  
[nvg@galegale.com.br](mailto:nvg@galegale.com.br)

**Abstract** – This study seeks to understand the best practices related to information technology services sourcing governance. The market recommendations to guide the adoption of standard models, among the existing model eSourcing Capability Model (eSCM), developed by Information Technology Services Qualification Center at Carnegie Mellon University, is intended only to standardize the practice of sourcing

**Resumo** – Este estudo busca compreender as melhores práticas relacionadas a governança do fornecimento (sourcing) de serviços de tecnologia da informação (TI). As recomendações de mercado orientam para a adoção de modelos padronizados, dentre as existentes, o modelo eSourcing Capability Model (eSCM), desenvolvido pelo Information Technology Services Qualification Center da Universidade Carnegie Mellon, destina-se exclusivamente à padronização das práticas de sourcing.

Palavras-chave: Terceirização, eSCM, Outsourcing.

## 1. Contextualização

A tecnologia da informação (TI) desempenha papel fundamental em quase todas as organizações mundiais. Dentre os diversos aspectos ligados a TI, a gestão tem ganho ênfase, sendo o fornecimento (*Sourcing*) um ponto crucial de discussão.

Numa rápida análise histórica, notamos que os serviços de TI eram sempre prestados por recursos internos e o uso de recursos externos eram sempre escassos, porém a partir de 1990 começam a ocorrer mudanças neste cenário.

Em 1989 a Kodak Inc fechou acordo com a IBM e a EDS para que estas se responsabilizassem por todos os serviços de TI, anteriormente prestados pelo departamento de informática da Kodak. Esse foi o início da tendência de contratação de fornecedores externos (em inglês *Outsourcing*).

*Outsourcing* (*Out* significa fora e *source* significa fonte) designa a ação que existe por parte de uma organização em obter mão-de-obra de fora da empresa, sendo conhecida no Brasil como terceirização, ou seja, mão-de-obra para execução de serviços no modelo de sub-contratação.

Em outras palavras, *outsourcing* é a transferência das atividades como conhecidas como atividades meio, e nunca as atividades fins (produto final ou serviços), para uma empresa terceirizada. [5]

O aumento no uso e as diferentes conjugações de fornecedores externos de serviços de TI possibilitaram o surgimento de complexos arranjos de governança com resultados, por vezes, distintos.

Os primeiros estudos sobre Terceirização concentram-se na decisão entre fazer ou comprar (*make-or-buy*), caracterizando, assim, o problema como de otimização da relação custo-benefício entre fazer internamente ou comprar no mercado [1]

Novos arranjos institucionais de produção foram criados, alterando assim, a prática de contratação de um único fornecedor externo (terceirização total), para vários fornecedores (multi-terceirização).

Com o objetivo de redução de custos, algumas organizações decidiram contratar fornecedores de serviços localizados em países de menor custo, iniciando assim o movimento de contratação de fornecedores internacionais (terceirização estrangeira).

Mais recentemente, com o desenvolvimento das tecnologias colaborativas via internet, começa-se haver ofertas em comunidades web (terceirização através da internet).

Simultaneamente, fornecedores, clientes e meio acadêmico buscam integrar-se para desenvolver padrões de melhores práticas de contratação e gestão. O resultado são modelos de processos a serem implantados tanto nas organizações clientes, quanto fornecedores com o objetivo do aumento a eficiência ao eliminar redundâncias de processos e padronização das práticas [7].

No início de 2000, vários escândalos envolvendo fraudes corporativas colaboraram para o surgimento de práticas as quais motivaram a criação de controles mais rígidos.

O mais conhecido destes foi a lei norte-americana *Sarbanes-Oxley Act*, a qual dispunha de novos procedimento para liberação de informações

contábeis pelas companhias de capital aberto que operassem nas bolsas de valores norte-americanas [4].

Ainda que tal lei tenha objetivos sobre assuntos contábeis, também teve impacto sobre a gestão da TI, a qual passou a exigir controles mais efetivos e transparentes, colaborando para o surgimento ou consolidação de recomendações de melhores práticas para a gestão de TI.

Surgem no contexto mundial modelos para funções específicas da gestão de TI. Destacam-se modelos para diversas atividades, como:

- Controles de TI – COBIT (*Control Objectives for Information Technology*);
- Gerenciamento de Infra-estrutura – ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*);
- Gerenciamento de projetos – PMBoK (*Project Management Book of Knowledge*);
- Governança de *sourcing* – eSCM (*eSourcing Capability Model*).

## **2. Caracterização do Problema**

O problema da governança da terceirização de TI é prioritariamente uma questão de gestão de relacionamentos, associados principalmente a assimetria de informação entre fornecedores e clientes.

A coordenação dos diversos envolvidos nas operações dessa natureza é um tema em crescente discussão na literatura, especialmente o desenvolvimento de modelos baseado em lógicas relacionais e de integração [8].

## **3. Objetivo**

A adoção do modelo de Governança da Terceirização ainda encontra-se nos estágios iniciais, porém é uma tendência crescente [2].

Acompanhando essa tendência, a pesquisa está centrada em compreender as práticas do modelo eSCM.

## **4. Metodologia**

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo, pois busca descrever e analisar um fenômeno. Segundo [3], observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. De acordo com estes autores, a pesquisa descritiva, trabalha sobre dados ou fatos observados e ou coletados na própria realidade, e consiste no estudo e descrição das características, propriedades ou relações existentes na realidade pesquisada.

Dessa maneira, será analisado por esta pesquisa as práticas do modelo eSCM.

## 5. O Modelo eSCM (eSourcing Capability Model)

O *eSourcing Capability Model* (eSCM) é um modelo de referência para atividades de prestação de serviços de TI (*sourcing*).

Desenvolvido no *Information Technology Services Qualification Center* (ITSqc) da Universidade Carnegie Mellon, nos Estados Unidos, no âmbito do *ITSqc research consortium*. Esse consórcio é composto por representantes de fornecedores e clientes de TI, além do meio acadêmico.

Nesta mesma universidade situa-se o *Software Engineering Institute* (SEI), um dos centros de referências internacionais na área de desenvolvimento de *software*. Um dos projetos do SEI são os modelos CMM (*capability Maturity Model*) e o CMMi (*capability Maturity Model Integration*), ambos são modelos de referência para a qualidade no desenvolvimento de *software* [6];[7].

### 5.1. Descrição do modelo eSCM

O modelo eSCM foi estruturado em práticas que podem ser associadas com uma iniciativa de fornecimento de serviços de sucesso [6];[7]. Cada prática é direcionada a três dimensões: área de capacidade, ciclo de vida do fornecimento de serviço e nível de capacidade.

### 5.2. Áreas de capacidade e práticas

As áreas de capacidade são os agrupamentos lógicos das práticas cujo objetivo é auxiliar no gerenciamento do conteúdo do modelo [6];[7].

No modelo eSCM-SP, a versão para fornecedores, são descritas 84 práticas agrupadas em nove áreas de capacidade [7] (Tabela 1).

Tabela 1: Práticas do modelo eSCM-SP adaptadas pelos autores do artigo

Prática / Área de prática	Prática / Área de prática
<b>Gestão do Conhecimento</b> Compartilhamento do Conhecimento Provedor de Informações Requeridas Sistema de Conhecimento Ativos do Processo Envolvimento com o Conhecimento Reutilização Controle de Versão e Mudanças Consumo de Recursos	<b>Gestão de Pessoas</b> Incentivo a Inovação Participação em Decisões Ambiente de Trabalho Atribuição de Responsabilidades Definição de Funções Competências Necessárias Planejamento e Treinamentos Competências Pessoais Provimento de Informação sobre Desempenho Evolução da Carreira Recompensa
<b>Gestão de Desempenho</b> Engajamento com Objetivos Análise de Processos Adequação de Recursos Revisão do Desempenho da Organização Promoção de Melhorias Objetivos Organizacionais Capacidades Básicas Padrão de Referência Prevenção de Potenciais Problemas	<b>Gestão de Relacionamento</b> Interação com o cliente Seleção de fornecedores e parceiros Gestão de fornecedores e parceiros Consistência Cultural Patrocinador da Informação Relacionamento com cliente Relacionamento com Fornecedor e Parceiros Valor Agregado

<b>Gestão da Tecnologia</b> Aquisição da tecnologia Licenças Controle da Tecnologia Integração da Tecnologia Otimização da Tecnologia Introdução da Tecnologia de forma pró-ativa	<b>Gestão de Riscos</b> Gestão de Riscos Compromissos com o risco Segurança Propriedade intelectual Conformidade Legal e Regulamentar Recuperação de Desastres
<b>Contratação</b> Negociação Precificação Confirmação de Existência de Condições Informações de Mercado Planejamento de Negociação Requisitos Revisão dos Requisitos Resposta para os Requisitos Definição de papéis no contrato Criação do Contrato Alterações do Contrato	<b>Desenho do Serviço e Desenvolvimento</b> Comunicação dos Requisitos Desenho e Desenvolvimento Desenho do Planejamento e Entrega Especificação do Serviço Desenho do Serviço Provimento de informação sobre o Desenho Análise do Desenho Desenvolvimento do Serviço
<b>Entrega do Serviço</b> Planejamento da Entrega do Serviço Treinamento do Cliente Entrega do Serviço Análise dos Compromissos do Serviço Correção de Problemas Prevenção de Problemas Conhecidos Modificação de Serviços Gestão Financeira	<b>Transferência de Serviços</b> Transferência de Recursos para Cliente Transferência de Pessoal para Cliente Continuidade do Serviço Transferência de Recursos para Fornecedor Transferência de Pessoal para Fornecedor Transferência de Conhecimento para Fornecedor

No modelo eSCM-CL, a versão para clientes, são descritas 95 práticas agrupadas em 17 áreas de capacidade [6] (Tabela 2).

**Tabela 2: Práticas do modelo eSCM-CL adaptadas pelos autores do artigo**

<b>Prática / Área de prática</b>	<b>Prática / Área de prática</b>
<b>Estratégia de Gestão de Terceirização</b> Patrocinador da Terceirização Limitações da Terceirização Potenciais áreas de Terceirização Objetivos da Terceirização Estratégia Organizacional da Terceirização	<b>Governança</b> Políticas de Terceirização Gestão do Provedor de Serviços Gestão Interna dos Patrocinadores Definição do Processo de Terceirização Arquitetura e alinhamento estratégico Processo de Integração dos Negócios Adaptação da empresa a mudanças
<b>Gestão de Relacionamento</b> Interação com Provedor de Serviços Relacionamento com Provedor de Serviços Relacionamentos Internos Gestão de ordem de serviço Consistência Cultural Relacionamento colaborativo Relações Inovadoras	<b>Gestão do Valor do Negócio</b> Desempenho Organizacional da Terceirização Capacidades Básicas Padrão de Referência no processo de Terceirização Melhoria do Processo de Terceirização Inovação Valor do Negócio e Impactos Alinhamento da Terceirização
<b>Gestão da mudança organizacional</b> Preparação para a Mudança Organizacional Envolvimento dos Patrocinadores Definição do Estado Futuro Alterações nos Recursos Humanos	<b>Gestão de Pessoas</b> Atribuição de Responsabilidades na Terceirização Competência Pessoal Competência Organizacional do Fornecedor Definição de Funções

<b>Gestão do Conhecimento</b> Provedor de Informações Requeridas Sistema de Conhecimento Informações de Mercado Lições Aprendidas Compartilhamento de Conhecimento	<b>Gestão da Tecnologia</b> Gestão dos Ativos Gestão das licenças Integração da Tecnologia
<b>Gestão de Ameaças</b> Gestão de Riscos da Terceirização Gestão dos Riscos Organizacionais Propriedade intelectual Segurança e Privacidade Conformidade Continuidade dos Negócios	<b>Análise de Oportunidades de Terceirização</b> Definição do Estado Atual Critérios para Terceirização Identificação da Demanda Opções de Terceirização
<b>Abordagem da Terceirização</b> Caso prático Modelo de Governança Análise de Riscos e Impactos Decisão de Iniciar Terceirização	<b>Planejamento de Terceirização</b> Estabilização do Projeto de Terceirização Definição de Serviço Procedimentos do Provedor de Serviços Critérios de Evolução Requisitos do Serviço
<b>Evolução do Provedor de Serviços</b> Comunicação dos Requisitos Potencial Evolução dos Provedores de Serviços Seleção de Candidatos a Provedores de Serviços	<b>Acordos da Terceirização</b> Regras da Negociação Confirmação da Existência de Condições Negociações Papeis Envolvidos. Definições de SLA e Métricas Criação Acordos Alteração de Acordos
<b>Transferência de Serviços</b> Transição de Serviços Análise do Desenho Transferência de Recursos para o Fornecedor Transferência de Pessoas para o Fornecedor Transferência de Conhecimento para o Fornecedor	<b>Gestão do Serviço Fornecido</b> Gestão do Desempenho do Serviço Fornecido Monitoramento do Desempenho Gestão Financeira Gestão dos Acordos Monitoramento dos Problemas e Incidentes Gestão de Mudanças Revisão do Desempenho do Serviço Provimento de Informação ao Patrocinador Análise do Valor do Serviço Decisão de Continuação do Serviço
<b>Complementação da Terceirização</b> Planejamento Complementar Continuidade do Serviço Recursos Transferidos para o Provedor de Serviços Pessoal Transferido para o Provedor de Serviços Conhecimento Transferido para o Provedor de Serviços	

### 5.3. Ciclo de vida

Uma das características consideradas na estrutura do modelo eSCM é o momento de ciclo de vida. O modelo trata atividades que são dependentes do momento (temporal) da atividade de fornecimento de serviços. São cinco os momentos do ciclo de vida do modelo eSCM: Em andamento (ongoing), análise, iniciação, entrega, encerramento [6].

### **5.3.1. Em andamento**

As práticas em andamento representam as funções gerenciais que precisam ser executadas durante todo o ciclo de vida da iniciativa de fornecimento do serviço. Algumas práticas do momento em execução tipicamente ocorrem durante um nível particular de prestação de serviço, ocorrendo nas diversas fases do ciclo de vida. Outras práticas ocorrem esporadicamente ou quando necessário [6].

### **5.3.2. Análise**

As práticas de análise enfocam nas capacidades necessárias para identificar dentro da organização quais os processos, funções, ou serviços que podem ser fornecidos por uma entidade externa, além de identificar quais as abordagens a serem empregadas para oportunidade [6].

### **5.3.3. Iniciação**

As práticas de iniciação enfocam nas capacidades necessárias para iniciar o gerenciamento da iniciativa de fornecimento de serviços. Em geral, essas práticas são relacionadas com a definição das funções de gerenciamento, seleção e avaliação de fornecedores, negociação, estabelecimento de acordos e transferência de recursos [6].

### **5.3.4. Entrega**

As práticas de entrega de serviços enfocam nas capacidades necessárias para o monitoramento do fornecedor de serviços, incluindo o monitoramento de desempenho do fornecedor de serviços, monitoramento de mudanças e outros aspectos [6].

### **5.3.5. Encerramento**

As práticas de encerramento enfocam as capacidades necessárias para o encerramento efetivo do relacionamento de prestação de um determinado serviço, inclui a transferência de recursos para o cliente [6].

## **5.4. Níveis de capacidade**

A terceira dimensão do eSCM são os níveis de capacidade. Os cinco níveis do modelo descrevem o caminho de desenvolvimento que é esperado da organização. O nível mais básico é a prestação de serviço. O segundo nível é a gestão consistente dos serviços fornecidos. O terceiro nível enfoca a gestão do desempenho dos serviços. O quarto nível enfoca a geração de valor. O quinto e último nível refere-se à sustentação da excelência [6].

## **6. Conclusão**

Conclui-se que a terceirização de serviços de TI tem crescido no mundo inteiro e muitas dúvidas ainda são frequentes nos provedores de serviço e nas organizações-clientes. O modelo eSCM está entre os mais discutidos e algumas organizações ao redor do mundo já estão implementando suas práticas com o objetivo de alcançar um melhor alinhamento das estratégias com operações.



## Referências

- [1] AOKI, M. *Toward a Comparative Institutional Analysis*. Cambridge: MIT Press, 2001
- [2] BEULEN, E.; RIBBERS, P. *Managing complex it outsourcing – partnershsips*. In: Proceedings of the 35<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences, 2002
- [3] CERVO:A.L; BERVIAN. P.A Metodologia Cientifica. São Paulo Makron Books, 1996
- [4] CUERVO, A. *Corporate Governance Mechanisms: a plea for less code of goog governance and more market control*. Corporate Governance, v.10, 2002
- [5] GIOSA, L.A Terceirização: Uma Abordagem Estratégica. São Paulo: Pioneira,1997.
- [6] HERFLEY, W.E.; LOESCHE, E.A. *The eSorucing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL) v.1.1* Pittsburgh: ITSqc, 2006
- [7] HYDER, E.B.; HESTON, K.M.; PAULK, M.C. *The eSourcing Capability Model for Service Providers (eSCM-SP) v2.1* Pittsburgh: ITSqc, 2006
- [8] SAMBAMURTHY, V.;ZMUD, R. *Research Commentary: The organizing Logic for an Enterprise´s IT Activities in the Digital Era – A Prognosis of Practice an a Call for Research*. Information Systems Research, v.11, 2002

## Contato

Nilton Cesar Barioto  
(11) 8344-4998  
[nilton@uol.com.br](mailto:nilton@uol.com.br)