

TRANSPARÊNCIA, ÉTICA E CREDIBILIDADE EM PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE OUTSOURCING EM UMA EMPRESA DE PAGAMENTOS ELETRÔNICOS.

JOULIANA JORDAN NOHARA
Faculdades Metropolitanas Unidas
jnohara@uol.com.br

ROSANGELA RICCOTTA
FMU
rriccotta@hotmail.com

NARDO GONÇALVES DOS SANTOS
FMU
nardosan@gmail.com

Ana Paula Milani - Gestora Qualidade e Governança Cielo
Por viabilizar a publicação desse relato

Alessandro Rosini - Orientor
Pela orientação e direcionamento durante todo o processo.

TRANSPARÊNCIA, ÉTICA E CREDIBILIDADE EM PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE *OUTSOURCING* EM UMA EMPRESA DE PAGAMENTOS ELETRÔNICOS.

1 – INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a terceirização tornou-se um dos assuntos que tem sido pauta de várias discussões por conta do Projeto de Lei 4330/2004 que permite às empresas terceirizar funções da atividade-fim. Entretanto, a terceirização de atividade-meio já é uma prática de mercado extensamente explorada há bastante tempo. A terceirização deve receber um olhar bastante atraente, pois, se bem administrada, pode trazer inúmeros benefícios à empresa contratante.

A terceirização teve início após 1940 durante a 2ª. Guerra mundial quando as empresas tiveram que colocar foco na produção de armamento bélico e por essa razão, transferiram as atividades meios à outras empresas. Atualmente, a Terceirização se configura em uma técnica moderna de administração orientada ao enxugamento das estruturas gerenciais, com foco na criação de redes organizacionais e de parcerias que permitem às empresas concentrar-se em suas atividades-fim (Marchalek, Rebelato, Rodrigues, 2007).

Dos benefícios mais relevantes que uma empresa pode obter com a terceirização, podemos destacar, entre outros, a possibilidade de redução do tempo de recebimento do produto ou serviço contratado, o alto nível de especialização embarcada e/ou conhecimento técnico superior detido pelo fornecedor, maior flexibilidade no escalonamento da demanda, liberação do contratante para por foco no negócio da empresa e, principalmente, a possibilidade de obtenção de custos totais mais atraentes.

Para a empresa prestadora, participar de um processo de seleção para fornecimento de produtos ou serviços no modelo de *Outsourcing* - processo que prevê a contratação de uma empresa terceira para desenvolver e/ou operacionalizar uma área inteira da contratante – também pode ser uma grande possibilidade de negócio, haja vista, a possibilidade de estabelecer um relacionamento de longo prazo com o cliente que permita a projeção de estabilidade dos retornos financeiros, estabelecimento de uma meta de crescimento sustentável, incremento da carteira de clientes, ganhos de imagem, entre vários outros. Dessa forma, podemos concluir que o fornecedor é uma das partes dotada de grande interesse nesse processo, e que este, quando participante de um processo de seleção do contratante, usará de todos os recursos possíveis para fechar um contrato, pois disto, depende sua sobrevivência no médio e longo prazo.

Os processos de contratação de empresas no modelo de *Outsourcing* devem ser conduzidos de maneira muito ética, transparente, com mecanismos de monitoramento e fiscalização para reduzir a assimetria de informações entre os concorrentes e não permitir a geração de conflitos de interesse entre partes interessadas. O processo de orientação dessas contratações deve ter como objetivo central a busca da maximização de benefícios para empresa, no que diz respeito às metas organizacionais, e, por conseguinte, gerar grande contribuição para a Governança.

Nesse sentido, esse relato tecnológico efetuado por meio de um estudo de caso na Cielo, empresa brasileira multibandeira, sendo uma das responsáveis pela captura, transmissão e liquidação financeira de transações com cartões de crédito e débito, líder do setor em toda a

América Latina, em volume financeiro de transações e uma das responsáveis pelo credenciamento do comércio brasileiro a sua rede de pagamentos e transações realizadas com cartões de plástico, busca demonstrar a implementação de um novo modelo de processo de contratação de *Outsourcing* de Fábricas de Software para o suprimento das necessidades e demandas de serviços de desenvolvimento de sistemas e afins na área de Tecnologia da Informação TI). Busca demonstrar os benefícios obtidos sobre a gestão de Governança e Qualidade de TI e Operações. O novo processo de contratação de terceiros, denominado pela companhia como “Contratação por Torres”, se tornou referência no mercado. O relato tem ainda como o objetivo, gerar uma contribuição no sentido de orientar outras empresas que desejem reestruturar processos similares melhorando a transparência, credibilidade pelo lado ético, e o *time-lead* e os ganhos operacionais e financeiros como um todo.

Dessa forma, consideramos que o estudo justifica-se, devido à importância da busca, homologação e contratação de fornecedores e parceiros para a prestação de serviços suportados basicamente por recursos tecnológicos, os quais representam o *core business* da empresa analisada e que sem eles, torna-se impossível a operação do negócio. Ainda nesse sentido, podemos concluir que a prestação ou entrega deficitária desses produtos ou serviços contratados junto a Terceiros, pode acarretar substancialmente na diminuição de receitas para a empresa tornando-a menos competitiva e expondo-a a grandes riscos.

2 – CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A Cielo foi constituída em novembro de 1995, quando a Visa Internacional, o Bradesco, o Banco do Brasil, o Banco ABN Amro Real (posteriormente incorporado pelo Santander) e o extinto Banco Nacional se reuniram para desenhar o que viria a ser a Companhia Brasileira de Meios de Pagamento. A Companhia naquela época adotou o nome fantasia “Visanet”, que era uma marca licenciada pela Visa Internacional.

A criação da Companhia teve como principal fator motivador a necessidade de administrar as relações com toda a rede de Estabelecimentos Comerciais afiliados ao sistema da Bandeira Visa no Brasil, uma vez que havia um relacionamento de unicidade entre a Visa e a Companhia, na época unificando e desenvolvendo novas soluções de captura e realização da liquidação financeira das transações.

Em 1996, a Companhia começou a operar com uma rede afiliada de mais de 100 mil Estabelecimentos que já mantinham relações comerciais com os bancos fundadores, oferecendo serviços de captura, processamento e liquidação relacionados apenas ao cartão de crédito.

Nos anos seguintes, a Companhia lançou serviços relacionados aos novos produtos Visa, tais como o cartão de débito Visa Electron, que consolidou o uso do dinheiro eletrônico; o Visa Vale Pedágio e a prestação de serviços para os cartões de benefícios refeição e alimentação Visa Vale, substituindo os tíquetes de papel utilizados para o pagamento de refeições e para compras no supermercado por cartões eletrônicos com chip e tarja magnética.

Em junho de 2009, a Companhia realizou a maior oferta pública inicial de ações da história do Brasil até então, totalmente secundária, a qual alcançou o total de R\$ 8.397.208.920,00, dando início à negociação das ações.

A Companhia utilizou o nome Visanet até a sua alteração para Cielo, deliberada durante Assembleia Geral Extraordinária realizada no dia 14 de dezembro de 2009. A alteração da denominação da Companhia marcou o primeiro passo para a adequação ao Cenário Multibandeira, que seria instituído no ano seguinte.

Com a implementação do Cenário Multibandeira, em 2010, a Companhia passou a capturar e processar transações originadas por cartões de outras bandeiras além da bandeira Visa. A Cielo é a adquirente líder do setor de cartões de pagamento no mercado brasileiro, em termos de Volume Financeiro de Transações. A Companhia conta com aproximadamente 1,6 milhão de clientes credenciados ativos, estando presente na vasta maioria dos municípios brasileiros. Entre seus principais acionistas estão sociedades dos conglomerados financeiros do Banco do Brasil e Bradesco que estão classificados entre os maiores bancos de varejo do Brasil em termos de número de agências, segundo dados do Banco Central.

Além dos produtos e serviços tradicionalmente oferecidos no mercado de meios eletrônicos de pagamento, a Companhia oferece soluções em segmentos sinérgicos com suas atividades, tais como oferta de infra-estrutura de rede para correspondente bancário, recarga de celular, voucher eletrônico e Saque, e na captura e no processamento de transações eletrônicas que não envolvem pagamento, como conectividade e autorização de transações no segmento de saúde.

3 – DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

As Cielo têm buscado cada vez mais a eficiência operacional através da execução de um planejamento previamente estabelecido para manter-se competitiva, solidificando-se, buscando crescimento sustentável e retorno atraente às pessoas e instituições que nela investem. Essa busca pela eficiência operacional e a maximização da relação entre a qualidade, custo e prazo, submete a corporação a um ambiente de múltiplas escolhas e caminhos a serem seguidos que vão direcionar os negócios e conseqüentemente os resultados. Entre as várias decisões a serem tomadas no ambiente empresarial, podemos citar as decisões entre produzir internamente com recursos próprios ou buscar parceiros e fornecedores estratégicos que irão viabilizar a produção e entrega. Coase (1937) procurou compreender os custos de transação através de seus trabalhos seminais, e por que e quando as firmas são responsáveis pela própria produção de bens e serviços ou optam por sua terceirização. A partir da teoria dos custos de transação e teoria do contrato introduz o conceito de firma no qual considera que o estabelecimento de uma firma é mais lucrativo quando baseado no sistema de preços do mercado. Para Coase, a firma deve estabelecer parâmetros para decidir o que deve ser feito dentro, através de mão-de-obra interna, e o que deve ser buscado fora por meio de terceirizações com direitos e deveres das partes estabelecidos em contrato. Segundo o autor, um contrato existe se um indivíduo concorda em conceder algum fator de produção, com certos limites contratuais, em troca de uma remuneração. Nesse contexto, é mais favorável para o empregador uma relação de longo prazo, onde risco da transação é minimizado e alguns custos são evitados. Assim, uma firma emerge quando contratos de curto prazo não são satisfatórios devido aos altos custos de transação em relação aos custos dos contratos de longo prazo. Ainda de acordo com Coase (1937), os custos de transação são os custos totais associados a uma transação, executando-se o mínimo preço possível do produto. A análise de transações visa obter eficiência na gestão dessas transações ou, em outras palavras, visa à minimização dos custos de transação. As transações e os custos, em se recorrer ao mercado,

são exatamente os principais determinantes da forma de organização das empresas produtoras de bens ou serviços.

De acordo com Williamson (1976), a realização de transações entre as partes envolvidas enfrenta dificuldades originárias de dois elementos essenciais. Um está relacionado ao comportamento dos indivíduos devido ao fato dos homens possuírem uma racionalidade limitada, estando sempre propensos ao oportunismo. O seguinte aspecto, diz respeito ao fato do homem não ter conhecimento integral sobre o ambiente, todas as possibilidades possíveis e tampouco, tudo que pode acontecer no decorrer do contrato, por isso não consegue obter uma solução que maximize a eficiência máxima. Para Zylbersztajn e Neves (2000), a firma moderna é um conjunto de contratos estabelecidos entre agentes especializados, que devem trocar informações e serviços entre si, com o objetivo de produzir um bem final.

O *core business* da Cielo está baseado totalmente na prestação de serviços de transações eletrônicas fortemente dependentes de complexos, especializados e caros dispositivos de hardware e software, cujos quais, falhas, indisponibilidade, insegurança, incapacidade ou perda de dados, torna o negócio da empresa totalmente impraticável. Logo, fica evidente que o processo de busca e seleção de fornecedores e parceiros estratégicos capacitados, o estabelecimento de contratos que garantam bom nível de segurança com o melhor desempenho das atividades dentro dos prazos estabelecidos, dentro de custos que assegurem maximização dos recursos, bem como processos de seleção e delegação de atividades a Terceiros que sejam executados de maneira ética e transparente, são fundamentais para garantir a manutenção da posição mercadológica alcançada, o crescimento sustentável, a perenidade no negócio e os retornos acima da média.

3.1 – Terceirização na Área de TI

Grover et al. (1998) observaram que a natureza da terceirização evoluiu. Comparada com os anos 70 do século anterior, as práticas correntes de terceirização diferem nas seguintes maneiras: i) Uma grande variedade de serviços estão sendo terceirizados; ii) Os fornecedores de serviços estão aceitando maior responsabilidade e risco; iii) A natureza do relacionamento com o fornecedor de serviço tem evoluído e, em muitos casos, tornou-se parceria; iv) A intensidade e a complexidade da TI é maior, propiciando às organizações a opção de terceirizar em mercado competitivo de fornecedores de serviços. Para Bhattacharya et al (2003), uma das questões principais a serem abordadas, é o fato de que a terceirização tem gerado a perda de controle das funções de TI para fornecedores externos, resultando muitas vezes, na decomposição da estrutura das organizações. Na busca por reduzir o risco do processo de terceirização, as organizações estão aprimorando suas formas de contratação e desenvolvendo novas estratégias. Segundo Lacity e Willcocks (2001), as organizações passaram a redefinir suas estratégias de contratação em busca de agregar mais valor aos serviços terceirizados. As empresas aprenderam com as experiências de outsourcing e estão adotando alternativas inovadoras: i) Contrato detalhado redigido pelo cliente. As organizações passaram a anexar à carta convite do processo de seleção um contrato detalhado contendo informações necessárias para a elaboração de uma proposta; ii) Serviços não cobertos pelo contrato. As organizações estão mais conscientes do risco de os serviços contratados se tornarem um monopólio do fornecedor. Em razão disso, passaram a incluir cláusulas contratuais especificando que elas podem conduzir processos de concorrência para serviços não cobertos pelo contrato; iii) Flexibilização de preços. Com o objetivo de reduzir os

inconvenientes dos contratos de preço fixo, as organizações criaram alguns mecanismos como: associação do preço do fornecedor ao preço de mercado; ajuste da taxa fixa à flutuação do custo; participação nos ganhos do fornecedor; e cláusulas contratuais de acompanhamento dos custos do fornecedor com definição de porcentagens de participação; iv) Iniciar relações de longo prazo com contratos de curto prazo. Representa uma alternativa para evitar o risco de assumir contratos de longa duração quando há uma incerteza significativa a respeito do sucesso da parceria.

3.2 – *Outsourcing* na Cielo – Processo Antigo

Por uma decisão estratégica, a maior parte dos projetos de TI para atendimento de diversas demandas de desenvolvimento e manutenção dos sistemas, é executada através da contratação de parceiros e fornecedores, conhecidos no segmento como “fábricas de softwares” e “consultorias” no modelo de *Outsourcing*.

A Diretoria de Sistemas da Cielo possui uma estrutura organizacional funcional dividida em cinco gerencias distintas. São elas: Sistemas Corporativos; Manutenção e Qualidade SEC; Sistemas de Aquirencia; Sistemas de Redes; ecommerce. Dentre as gerencias da Diretoria de Sistemas, na Gerência de Sistemas Corporativos encontrava-se a célula de Gestão de *Outsourcing*, responsável por realizar os processos de seleção e contratação dos fornecedores de desenvolvimento de sistemas. Até meados de 2013, a gestão desses processos e contratos era realizada pela área de Gestão de *Outsourcing* pertencente à área de Sistemas Corporativos.

A lei 6404/76, também conhecida como lei das S.A, determina que as empresas regidas sob essa legislação, devem sofrer processos periódicos de auditoria efetuados por uma empresa de auditoria independente onde são analisados todos os processos existentes na companhia. O relatório final desse processo permite a identificação de eventuais pontos de não conformidade que deverão ser sanados pelos gestores.

No caso da Cielo, em auditoria realizada no ano de 2013, entre alguns pontos de não conformidade identificados, um deles referiu-se ao processo de contratação de *Outsourcing*, que de acordo com o relatório do auditor alguns aspectos mereciam atenção especial. São eles: i) conflito de interesses entre gestor dos contratos, tomador do serviço e fornecedores; ii) falta de transparência e efetividade do processo de concorrência entre as fábricas de software a cada contratação; iii) participação e decisão na contratação realizado por pessoas da área de Desenvolvimento de Sistemas que iriam receber a demanda realizada; iv) parcialidade na concorrência; v) normas e/ou procedimentos frágeis no processo de escolha do fornecedor.

O processo de contratação era executado através das seguintes etapas: 1) Solicitação de estimativas de quatro fornecedores homologados pela Cielo; 2) Análise e validação das estimativas; 3) Proposta técnica comercial e planilha final de estimativas; 4) Análise das propostas (horas x prazos x escopo x custos); 5) Aprovação ou rejeição da proposta; 6) Inserção da requisição de compras no sistema corporativo (SAP).

Os principais pontos de fragilidade detectados pela auditoria foram: i) Toda a pontuação e análise para escolha da fábrica de software vencedora na concorrência de cada demanda eram de responsabilidade da própria área contratante; ii) A concorrência com quatro fábricas de software a cada demanda contribuía para a morosidade do processo de contratação que em média durava setenta dias; iii) Não havia validação da proposta técnica comercial por uma

área neutra, a fim de evitar escolhas privilegiadas. iv) Não havia verificação de inserção de cláusulas jurídicas incompatíveis com o contrato de prestação de serviços firmado entre as partes; v) As informações de contratação eram descentralizadas, ficavam sob a responsabilidade de cada contratante, a cada estudo ou necessidade de levantamento de informações para geração de indicadores estratégicos, demandava dias e não eram absolutamente exaustivos, ou seja, alguma informação poderia ter sido perdida por falta de uma base única de contratações.

4 – PROPOSTA DE INOVAÇÃO

Segundo Klein (1983) os contratos perfeitos e completos, abrangendo todas as contingências e as respostas às mudanças e aos desafios do ambiente não existem. São três razões: o grande número de contingências possíveis; a multiplicidade de reações às contingências e a crescente frequência com que as contingências imprevisíveis passaram a ocorrer. O estabelecimento de um contrato demanda custos, esforço e tempo, pois um bom contrato é importante para o sucesso do *outsourcing*. Entretanto, Goles e Chin (2005) complementam que a elaboração de um contrato não é suficiente para garantir o sucesso do *outsourcing* e o relacionamento entre fornecedor e cliente desempenha um papel importante no resultado. Um bom gerenciamento da relação de terceirização é o que a organização precisa para garantir que o contrato de terceirização agregue valor ao negócio.

4.1 – Outsourcing na Cielo – Novo Processo

Uma das primeiras ações tomadas pelo corpo diretivo da Cielo, a fim de sanar um dos pontos de auditoria para reestruturar o novo processo de contratação, foi a mudança de estrutura organizacional. A estrutura Organizacional é um modelo sistêmico que define como são formalmente divididos, agrupados e coordenados os componentes da organização. Compreendem a disposição das várias unidades que compõem a empresa (departamentos, divisões, seções etc), as relações entre superiores e subordinados e abrangem os deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicações existentes. (Cury, 2000). Corroborando para essa definição, Chandler (1962), afirma que a estrutura organizacional é moldada de acordo com as circunstâncias de momento da empresa e são adaptadas de acordo com as necessidades e demandas nela aplicadas.

Portanto, como parte da solução para responder aos pontos de auditoria, a estrutura organizacional sofreu uma alteração. A célula de Gestão de *Outsourcing*, que antes estava sob a Gerencia de Sistemas Corporativos na Diretoria de Sistemas, foi transferida para a Gerência de Governança e Qualidade de TI e Operações na estrutura da Diretoria de Estratégia e Arquitetura, garantindo a neutralidade do processo de contratação.

4.2 – Estudo de Mercado

Para o planejamento, definição e implementação do novo processo de contratação, a área de Gestão de Outsourcing realizou pesquisas e estudos de *benckmarking* em empresas públicas e privadas que possuem rigorosos processos de contratação com o intuito de evitar ou diminuir fraudes em concorrências e/ou licitações. De acordo com Pagliuso (2005), *benchmarking* é

um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, e é um importante instrumento de gestão das empresas. Uma das formas de concretizar o aprendizado é possuir um processo de *benchmarking* estruturado para facilitar a comparação do desempenho, seja simplesmente de resultados ou então de produtos e práticas de gestão. Para Balm (1995) “*Benchmarking* é o processo contínuo de medirmos os produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com as companhias reconhecidas como líderes da indústria”.

Além das pesquisas e estudos de *benckmarking*, que foram fundamentais para a construção do novo modelo, profissionais da área de Gestão de *Outsourcing* foram destacados para participar do Fórum Internacional de estimativas de software (Isma 2013), com o intuito de conhecer e implementar um modelo de estimativas de software preciso que suportasse o processo de contratação e tornasse a contratação mais acurada, ou seja, sem desperdício de recursos. O modelo de estimativas de software escolhido foi Análise Ponto de Função (APF), técnica internacionalmente reconhecida, que mensura o tamanho de uma demanda, projeto de desenvolvimento de sistemas ou manutenção de sistemas, através do seu tamanho funcional, o mapeamento de todas as funcionalidades a ser desenvolvida, alterada ou excluída dentro do software. De acordo com o International Functions Point Users Group (IFPUG), a análise de pontos de função (FPA) é uma medida de dimensionamento de importância comercial clara. Primeiro tornados públicos por Allan Albrecht da IBM em 1979, a técnica APF quantifica as funções contidas no software em termos que sejam significativos para os usuários do software. A medida relaciona-se diretamente para os requisitos de negócio que o software destina-se endereçar. Ele, portanto, pode ser facilmente aplicado em uma ampla gama de ambientes de desenvolvimento e ao longo da vida de um projeto de desenvolvimento, da definição de requisitos iniciais até o produto final. Outras medidas de negócios, como a produtividade do processo de desenvolvimento e o custo por unidade para suportar desenvolvimento do software, pode também ser facilmente derivados do ponto de função. A própria medida de ponto de função é derivada em um número de estágios. Usando um conjunto padronizado de critérios básicos, cada uma das funções de negócio é um índice numérico de acordo com seu tipo e complexidade. Estes índices são totalizados para dar uma medida inicial do tamanho que é, em seguida, normalizada, incorporando uma série de fatores relacionados com o software como um todo. O resultado final é um único número, chamado de ponto de função índice que mede o tamanho do produto de software.

4.3 – Descrição do Novo Processo.

Toda organização é um sistema, ou seja, funciona como um conjunto de processos. A identificação e o mapeamento destes processos permitem um planejamento adequado das atividades, a definição de responsabilidades e o uso adequado dos recursos disponíveis (Scucuglia, 2012). O estudo dos processos de uma organização de forma sistematizada pode abrir as suas portas não apenas para a inovação e mudança, mas para novos modelos organizacionais mais leves e fluidos (Vilella, 2000). Nesse sentido, o novo processo proposto de contratação contou com o apoio da área Jurídica e da área de Compras da companhia, cuja qual, ficou encarregada de realizar a licitação entre os fornecedores de software através de um RFP (*Request For Proposal* ou português, Solicitação de Propostas). A RFP estabeleceu um ambiente de concorrência para os fornecedores e possibilitou uma análise comparativa de todos os quesitos apresentados pelos concorrentes. O modelo utilizado se baseou em algumas práticas já utilizadas no mercado e estabeleceu como critério de avaliação alguns pontos entendidos como chaves para a companhia. São eles: i) Conhecimento do negócio; iii)

Referência de Mercado; iv) Capacidade das equipes técnicas; v) Preço do Ponto de Função, vi); Produtividade; vii) Valor da hora h/h. Entre outras coisas, a RFP estabelece em termos gerais aspectos como escopo do projeto definindo o trabalho que deverá ser realizado; escopo do produto que determina o serviço ou resultado que será gerado pelo projeto; cronograma com clara definição de período para dúvidas, elaboração da solução técnica, envio da proposta e outros prazos necessários que deverão ser cumpridos; premissas ou pressupostos para que o projeto aconteça; restrições que podem restringir o projeto no que diz respeito a tempo, custo, qualidade entre outros; responsabilidades das partes; normas de pagamento com modelo de pagamento que será realizado; Termos e condições gerais como confidencialidade, publicidade e demais condições.

Após o processo de coleta de todas as cotações por meio da RFP, foi apurado o resultado da licitação, cujo qual, indicou um fornecedor específico para atender cada gerência, através de um contrato de prestação de serviços firmado com vigência de um ano, baseado nas condições comerciais informadas na RFP. Esse processo garantiu a escolha do fornecedor através de um conjunto de critérios analisados e divulgados com transparência. As gerências participantes desse processo, receberam o nome de Torres de Negócio e o novo processo de contratação de fábricas de software recebeu o nome de Contratação por Torres. Essa mudança passou a vigorar a partir de maio de 2014 e estabeleceu que ao receber uma nova demanda, os integrantes de cada Torre de Negócio com o conhecimento prévio do fornecedor que os atenderá, aciona o Escritório de Estimativas da Cielo, a fim de mensurar o tamanho funcional do desenvolvimento do projeto ou da manutenção do sistema a ser realizada. Essa estimativa é realizada em conjunto, em reunião de alinhamento, participantes: i) Representantes da fábrica de software, ii) Contratante e iii) Representante do Escritório de Estimativas da Cielo. O contratante, integrante da Torre de Negócio, recebe o nome de Gestor da Contratação e responde para a Diretoria de Sistemas. O representante do Escritório de Estimativas da Cielo, integrante da área de Governança e Qualidade de TI e Operações responde para a Diretoria de Estratégia e Arquitetura, garantindo a transparência e imparcialidade no processo de estimativas e no entendimento do escopo a ser contratado.

Com o escopo fechado e o tamanho funcional da demanda, o fornecedor (fábrica de software), confecciona a proposta técnica comercial e encaminha para a Gestão de Outsourcing que faz a validação da proposta técnica comercial verificando os seguintes pontos: 1) O *template* da proposta técnica comercial não pode ser alterado, deve ser o *template* aprovado juridicamente; 2) O tamanho funcional deve ser o mesmo tamanho, quantidade de pontos de função, alinhado na reunião de estimativas; 3) O preço do ponto de função deve ser o mesmo que informado no contrato de prestação de serviços; 4) A produtividade informada (quantidade de horas necessárias para realizar um ponto de função) deve ser a mesma informada no contrato de prestação de serviços; 5) Se houver necessidade de contratação para eventuais alocações de profissionais, o valor da hora (homem/hora) deve ser o mesmo que informado no contrato de prestação de serviços.

Após a validação da proposta técnica comercial por Gestão de *Outsourcing*, o contratante também efetua validação no que diz respeito aos itens técnicos solicitados e, após aprovação da gerência e inserção da requisição de compras no sistema corporativo da empresa (SAP), o projeto pode ser iniciado.

A inserção da célula de Gestão de Outsourcing no processo de validação das propostas garante que os acordos firmados sejam cumpridos, garante a transparência no processo de contratação além de captar informações de todas as contratações que são armazenadas em

uma base única de contratação. Essa prática possibilitou a geração de indicadores operacionais e estratégicos da companhia que são apresentados em comitês e fóruns executivos para tomada de decisão.

4.4 – Principais resultados

De acordo com estudos realizados após um ano de implementação do novo processo na Cielo, além do *saving* de aproximadamente dois milhões de reais líquidos, houve aproximadamente 23% de economia em apenas cento e quatro contratações e, segundo a companhia, o ganho de eficiência é bastante relevante. Entre as mudanças mais expressivas, foram destacadas: O antigo processo de contratação demorava aproximadamente setenta dias e o novo processo de contratação é realizado em até trinta dias; Era realizado quatro concorrências com quatro fornecedores distintos a cada demanda a ser contratada, o novo processo já possui o fornecedor licitado para atender a gerencia solicitante, onde não há necessidade de efetuar nova concorrência; O antigo processo contratava as demandas por quantidade de horas informadas pelo fornecedor para realizar o escopo definido, o novo processo contrata o escopo definido através do tamanho funcional, ou seja, é pago pelo ponto de função desenvolvido. A contratação por horas passa a ser contratação por escopo; O antigo processo remunerava o fornecedor de forma desvinculada com a entrega, o novo processo vincula a remuneração e o pagamento do fornecedor com a entrega realizada.

4.5 – Indicadores

Os indicadores operacionais, gerados a partir da base única de contratações, conta com um painel interativo onde é possível consultar informações pertinentes ao monitoramento da operacionalização do processo, são eles: 1) Quantidade de contratações de cada fábrica de software para cada Torre de Negócio; 2) Volume financeiro de cada Torre de Negócio pago as fábricas de software; 3) Extrato de contratações, onde demonstra o saldo previsto em orçamento para o ano da operação e todos os valores das contratações efetuadas pela Torre de Negócio. Já os indicadores estratégicos trazem uma visão em perspectiva de comparação entre as fábricas de software que estão operando na Cielo, com essas informações é possível realizar análises do ponto de vista estratégico, com subsídio para tomada de decisão no que tange a continuidade ou descontinuidade de serviços de fábrica de software, são elas: 1) Quadro comparativo com a quantidade de contratações das fábricas de software; 2) Quadro comparativo com a quantidade pontos de função contratados das fábricas de software; 3) Quadro comparativo com volume financeiro contratado das fábricas de software; 4) Quadro com a composição dos valores contratados das fábricas de software; 5) Quadro comparativo com volume financeiro pago das fábricas de software; 6) *Saving* gerado no período e 7) Quantidade de contratações por alocação de profissionais.

4.6 – Lições aprendidas

O Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Shewhart, Ciclo da Qualidade ou Ciclo de Deming, é uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de

problemas. É uma ferramenta bastante efetiva para a busca do aperfeiçoamento enquanto este método de melhoria contínua. Conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações (Quinquiolo, 2002). A metodologia foi desenvolvida por Walter A. Shewhart na década de 30 e consagrada por Willian Edwards Deming a partir da década de 50, onde foi empregado com sucesso nas empresas japonesas para o aumento da qualidade de seus processos. O Ciclo PDCA tem como objetivo exercer o controle dos processos, podendo ser usado de forma contínua para seu gerenciamento em uma organização, por meio do estabelecimento de uma diretriz de controle (planejamento da qualidade), do monitoramento do nível de controle a partir de padrões e da manutenção da diretriz atualizada, resguardando as necessidades do público alvo. A utilização do Ciclo PDCA deve estar intimamente ligada ao entendimento do conceito de processo e é importante que todos os envolvidos em sua aplicação entendam a visão processual como a identificação clara dos insumos, dos clientes e das saídas que estes adquirem, além dos relacionamentos internos que existem na organização (Tachizawa, Sacaico, 1997). De acordo com o Ciclo PDCA o processo de melhoria contínua está dividido em 4 fases bem definidas e distintas. São elas: i) P (Plan = Planejar) onde compreende a definição de objetivos, estratégias e ações quantificáveis, bem como os métodos que serão utilizados; ii) D (Do = Executar) que consiste em capacitar a organização para executar o que foi planejado e a implementação propriamente dita ; iii) C (Check = Verificar) consiste em comparar os dados obtidos na execução com aquilo que foi planejado quantificando o resultado da diferença entre o real e o planejado, cujo qual, se tornará um problema a ser resolvido ; iv) : A (Action = Agir) consiste em agir, ou melhor, fazer as correções necessárias com o intuito de evitar que a repetição do problema venha a ocorrer.

Apesar de bastante jovem ainda, de acordo com os resultados obtidos relatados pela companhia, o novo processo de contratação por torres obteve grande êxito levando-se em consideração os indicadores organizacionais, e se tornou referência em contratação de fábrica de software. Tendo sido objeto de estudos de grandes corporações tais como o Bradesco e a Alelo. Entretanto, como descrito pelo Ciclo PDCA, existe a necessidade iminente de melhoria contínua e a aplicabilidade de todos os passos do ciclo.

Nesse contexto, foram identificados aspectos do processo que tanto serviram como lições aprendidas, como fomentaram a lista de itens que serão implementados na busca da evolução e excelência do processo, sendo que um novo pacote de ajustes passará a vigorar a partir de agosto/2015. Entre pontos passíveis de correção, foi identificado que há a necessidade de mais de um fornecedor licitado por Torre de Negócio para fomentar a capacidade de entrega, bem como melhorar a qualidade dos serviços prestados. Para operacionalizar o atendimento das Torres com mais de um fornecedor, no que diz respeito ao atendimento e distribuição das demandas, tornou-se necessário a criação de Regras de Transbordo entre os fornecedores que compreende a avaliação da atuação dos fornecedores em projetos anteriores no que tange a: i) Prazo de entrega, ii) Qualidade das entregas, iii) Relacionamento. Iv) Prazo médio de formação das equipes técnicas e v) Atendimento as legislações e contrato vigente. Outro aspecto importante é que é necessário estabelecer uma regra para tudo que não pode ser mensurado pela técnica do ponto de função, ou seja, a contratação os itens não mensuráveis carece de um estudo a fim de determinar regras e intervalos aceitáveis para contratação.

REFERÊNCIAS

BALM, Gerald J. **Benchmarking um guia para o profissional tornar-se – e continuar sendo – o melhor dos melhores**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BOYTON, A. C.; JACOBS, G. C.; ZMUD, R. W. **Whose Responsibility is IT Management?** *Sloan Management Review*, v. 33, ed. 4, p. 32-38, Summer 1992.

BHATTACHARYA, S., BEHARA R. S., & GUNDERS EN, D. E. **Business risk perspective on information systems outsourcing**. *Internacional Journal of Accounting Information Systems*, 2003.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure – chapters in the history of American industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CIELO - **Histórico e Perfil Corporativo**. Disponível em: <http://cielo.riweb.com.br/show.aspx?idCanal=aHNwI5dbRRF1veQXubq+gQ==>. Acessado em 30/05/2015.

CURY, Antonio. **Organizações e Métodos: Uma visão holística**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COASE, Ronald. **The Nature of the Firm**. In: *Economic*, 4. 1937. p.386 – 405.

FERNANDES, A. A.; TEIXEIRA D. S. **Fábrica de Software: Implantação e Gestão de Operações**. São Paulo: Atlas, 2004.

GOLES, T.; CHIN, W. W. **Information systems outsourcing relationship factors: detailed conceptualization and initial evidence**. *Data Base for Advances in Information Systems*, v. 36, n. 4, p. 47-67, Fall, 2005.

GROVER, V., Teng, J., SEAGARS, A.H., & FIELDER, K.(1998). **The Influence of Information of Techonology Diffusion and Business Process Change on Perceived Productivity: The IS Executive’s Perspective**. *Information and Management*, 34, 141-159.

IT GOVERNANCE INSTITUTE (ITGI). Disponível em: <<http://www.itgi.org/About-Governance-of-Enterprise-IT.html>> Acessado em 23/05/2015.

INSTITUO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC) - Disponível em: <http://www.ibgc.org.br> – Acessado em 23/05/2015.

INTERNATIONAL FUNCTION POINT USERS GROUP – Disponível em: <http://www.ifpug.org/about-ifpug/contact-us/?lang=pt>. Acessado em 20/06/2015.

JENSENM. e MECKLING,W. **Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure**. In: *Journal os Financial Economics*.1976. p. 305-360.

KLEIN, B. **Contracting costs and residual claims: the separation of ownership and control**. *Journal of Law & Economics*, Chicago, v.26, n.2, p.367-373, June 1983.

LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P. **Global information technology outsourcing**. England: John Wiley & Sons, 2001.

MARCHALEK, C. R. L.; REBELATO, M. G.; RODRIGUES, I. C. **Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado.** Revista Produção, v. 17, n. 2, p. 286-301, Maio/Ago. 2007.

PAGLIUSO, A.T. **Benchmarking –Relatório do comitê temático.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PETERSON, R. R. **Crafting Information Technology Governance.** Information Systems Management, Fall 2004 a

QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva.** Taubaté/SP: Universidade de Taubaté, 2002.

SCUCUGLIA, Rafael. **Fundação Nacional da Qualidade. Cadernos de Excelência: Processos.** São Paulo: FNQ, 2007.

TACHIZAWA, T; SACAICO, O. **Organização Flexível: qualidade na gestão por processos.** São Paulo: Atlas, 1997.

VILLELA, Cristiane S. S., **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional.** Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **IT Governance - How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results.** Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.

WEILL, P.; WOODHAM, R. **Don't Just Lead, Govern: Implementing Effective IT Governance.** CISR-Center for Information Systems Research - Sloan School of Management - MIT-Massachusetts Institute of Technology. Cambridge Massachusetts: MIT-Massachusetts Institute of Technology, 2002. WP nº 326.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications.** New York: Free Press, 1975.

ZYLBERSZTAJN, Decio, NEVES, Marcos Fava. **Economia das Organizações.In: Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: Indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição.** São Paulo: Pioneira, 2000.