Transparência, ética e credibilidade em processos de contratação de outsourcing em uma empresa de pagamentos eletrônicos

Transparency, ethics and credibility in outsourcing of contracting processes in a company of electronic payments

Rosagela Ricotta¹

Nardo Gonçalves²

Alessandro Marco Rosini³

Resumo

O presente relato tecnológico consiste em descrever um processo de *outsourcing* implementado em uma empresa de pagamentos eletrônicos, hoje referência no mercado de desenvolvimento de sistemas por conta da transparência, da ética e da credibilidade obtidas na contratação de empresas terceirizadas. A descrição da realidade investigada pode estar presente em muitas empresas; desta forma, o diagnóstico da situação bem como a proposta de inovação do processo garantem sua utilização em outros cenários. Os resultados obtidos superaram a expectativa da companhia, alcançando *saving* (23% em apenas cento e quatro contratações), eficiência (redução de quarenta e cinco dias no processo de contratação) e qualidade (contratação por escopo alinhado das demandas).

Palavras-chave: *Outsourcing*; terceirização; transparência; ética.

Abstract

This technical report is to describe an outsourcing process implemented in an electronics payment company, today reference in systems development market due to transparency, ethics and credibility obtained in hiring contractors. The diagnostic of problem and description of reality investigated may be present in many companies, thereby the condition and process innovation proposed guarantee its use in other settings. The results exceeded the expectations of the company, reaching saving (23% in just one hundred four contracts), efficiency (reduction forty-five days in the hiring process) and quality (scope for hiring aligned demands).

Key-words: Outsourcing; outsourcing; transparency; ethics.

¹ Mestre em Administração (FMU) E-mail: rricotta@hotmail.com

² Mestre em Administração (FMU) E-mail: nardosan@gmail.com

³ Pós-Doutorado em Administração de Empresas (FEA USP) E-mail: alessandro.rossini@yahoo.com

Artigo recebido em: 23 de novembro de 2016. Artigo aceito em 20 de novembro de 2017.

Introdução

Terceirização ou *outsourcing* – processo que prevê a contratação de uma empresa terceira para desenvolver ou operacionalizar um serviço ou área da contratante – tem sido pauta freqüente de várias discussões recentes, principalmente por conta do Projeto de Lei n.º 4.330/2004, 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. Em tempos atuais de forte concorrência, busca por eficiência, consolidação de marcas no mercado e desempenho superior ao que vem se realizando, 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 focar na produção de armamento bélico e, por essa razão, transferiram as atividades meios a 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 orientação exclusiva em seu *corebusiness* (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 no recebimento do produto ou serviço contratado, o alto nível de especialização embarcada ou conhecimento técnico superior detido pelo fornecedor, maior flexibilidade no escalonamento da demanda, liberação do contratante para focar no negócio da empresa e, principalmente, a possibilidade de obtenção de custos totais menores.

Para a empresa prestadora, participar de um processo de seleção para fornecimento de produtos ou serviços no modelo de *outsourcing* também pode significar uma grande oportunidade de negócio, com possibilidades de estabelecer um relacionamento de longo prazo com o cliente, estabilização de retornos financeiros, estabelecimento de metas de médio/longo prazo, incremento da carteira de clientes, ganhos de imagem, crescimento e desenvolvimento, entre vários outros. Conclui-se 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.

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 (CIELO,2015), 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”, tornou-se referência no mercado. O relato tem ainda como objetivo gerar uma contribuição no sentido de orientar outras empresas que desejem reestruturar processos similares melhorando a transparência, credibilidade pelo lado ético, o *time-lead* e os ganhos operacionais e financeiros como um todo.

Dessa forma, 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. Empresas que recorrem à terceirização devem mapear os riscos envolvidos na operação e as limitações devem ser clarificadas em sua estratégia.

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 (CIELO, 2015).

A Cielo (2015) esclarece que 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.

Ainda de acordo com Cielo (2015), 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 (CIELO, 2015).

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 (CIELO, 2015).

Outro aspecto importante abordado por Cielo (2015), em relação ao desenvolvimento da instituição, foi que, 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 empresa tornou-se a adquirente líder do setor de cartões de pagamento no mercado brasileiro, em termos de volume financeiro de transações. Ainda de acordo com o autor, 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 (CIELO, 2015).

Aspecto bastante relevante, segundo Cielo (2015), diz respeito à verticalização. Além dos produtos e serviços tradicionalmente oferecidos no mercado de meios eletrônicos de pagamento, a Companhia passou a oferecer soluções em segmentos sinérgicos com suas atividades, tais como infraestrutura 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

A Cielo tem 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 consequentemente 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, 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 o autor, 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. Ainda segundo o autor, um contrato é celebrado quando uma parte concorda em fornecer um produto ou serviço sob vários aspectos de relevância e responsabilidade descritos em cláusulas contratuais, tendo na contrapartida o recebimento de uma remuneração. Nesse contexto, é mais interessante para o contratante o estabelecimento de uma relação de longo prazo de maneira a minimizar vários riscos e diminuir os custos envolvidos.

Assim, de acordo com Carvalhal e Bordeaux-Rêgo (2010), 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. Zylbersztajn e Neves (2000) conceituam que 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.

Para Williamson (1975), a realização de transações entre as partes envolvidas enfrenta dificuldades originárias de dois elementos essenciais. Um está relacionado ao comportamento dos indivíduos devido à condição dos homens possuírem uma racionalidade limitada, estando sempre propensos ao oportunismo. O outro se refere ao fato de o homem não ter conhecimento integral sobre o ambiente, sobre todas as possibilidades e, tampouco, tudo que pode acontecer no decorrer do contrato, não conseguindo obter uma solução que maximize a eficiência máxima.

A operação do *core business* da Cielo está totalmente baseada na prestação de serviços de transações eletrônicas fortemente suportadas por complexos, especializados e caros dispositivos de *hardware* e *software*, cujas falhas, indisponibilidade, incapacidade ou perda de dados torna o negócio da empresa suscetível a altos riscos e, em última instância, ao fracasso. Sendo assim, resgatando os estudos de Coase (1937) e Williamson (1975), percebe-se que cresce exponencialmente a importância do processo de busca e seleção de fornecedores e parceiros estratégicos capacitados, o estabelecimento de contratos que garantam bom nível de serviço e segurança, o cumprimento de acordos estabelecidos que assegure maximização dos recursos e efetividade, relação com terceiros de maneira ética e transparente, para garantir a manutenção da posição alcançada, o crescimento, a perenidade e retornos acima da média para a companhia.

3.1 Terceirização na área de TI

Resgatando a definição de alguns autores, terceirização ou *outsourcing* (do inglês, literalmente, fornecimento externo), “É um processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa-destino)” (BRASIL, 1993, p.7). “Trata-se da transferência, para terceiros, de parte das atividades de uma empresa” (LEITE, 1994, p.3). Para Giosa (1995), a terceirização é uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais e a transferência para terceiros das atividades complementares que não fazem parte do negócio principal da empresa.

Grover et al.(1998) observaram uma grande evolução no perfil das terceirizações. Quando comparada a períodos anteriores, observamos as seguintes diferenciações: a) um grande leque de serviços terceirizados está sendo oferecidos; b) as empresas contratadas estão comprometendo-se com maior responsabilidade e correndo mais riscos; c) o tipo de relacionamento entre fornecedor e cliente tem caminhado no sentido da formação de parcerias estratégicas de longo prazo; d) a intensidade e a complexidade da TI é cada vez maior, propiciando aos tomadores de serviço a decisão de escolha entre um número muito grande de fornecedores altamente competitivos e capacitados. Para Bhattacharya, Behara e Gundersen (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 redefiniram suas estratégias de terceirização com objetivos claramente direcionados à busca de maior valor agregado. As empresas aprenderam com as experiências de *outsourcing* e estão adotando, novas alternativas de abordagem do tema: a) contratos detalhados são enviados pelo cliente junto com uma carta convite contendo todos os passos do processo de seleção e informações necessárias para elaboração de uma proposta; b) com grande preocupação de que os serviços não se tornem monopólio do fornecedor, as empresas estão incluindo cláusulas específicas para se assegurarem opção para selecionar novos fornecedores para serviços não cobertos pelo contrato; c) a flexibilização de preços surge com o intuito de minimizar os inconvenientes dos contratos de preço fixo. Dessa

forma, criaram mecanismos onde é possível associação de preços dos fornecedores aos preços praticados no mercado, ajustes de valores de acordo com a variação de custos, assim como cláusulas que lhes permitam efetuar o acompanhamento da evolução desses custos; d) iniciar relacionamentos de longo prazo efetuando inicialmente contratos de curto prazo. Todas essas ações representam alternativas para evitar o risco de assumir contratos de longa duração quando há uma incerteza significativa a respeito do sucesso da parceria (LACITY; WILLCOCKS, 2001).

3.2 Outsourcing na Cielo – processo antigo

Por uma decisão estratégica, a maior parte dos projetos de TI para atendimento das diversas demandas de desenvolvimento e manutenção dos sistemas é executada através de terceirização, ou seja, a 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 gerências distintas: Sistemas Corporativos; Manutenção e Qualidade SEC; Sistemas de Aquirência; Sistemas de Redes; *e-commerce*. Dentre as gerências 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 o início de 2013, a gestão desses processos e contratos era realizada pela área de Gestão de *Outsourcing* pertencente à área de Sistemas Corporativos.

Nesse contexto, é importante destacar que a Lei n.º 6.404/76, 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.

Em auditoria realizada no ano de 2013 na Cielo, entre alguns pontos de não conformidade identificados, destacou-se o processo de contratação de *outsourcing* vigente. Observações do processo: a) conflito de interesses entre gestor dos contratos, tomador do serviço e fornecedores; b) falta de transparência e efetividade do processo de concorrência entre as fábricas de *software* a cada contratação; c) participação e decisão na contratação realizado por pessoas da área de Desenvolvimento de Sistemas

que iriam receber a demanda realizada; d) parcialidade na concorrência; e) normas e/ou procedimentos frágeis no processo de escolha do fornecedor.

O processo de contratação era executado seguindo algumas etapas a seguir: a) solicitação de estimativas de quatro fornecedores homologados pela Cielo; b) análise e validação das estimativas; c) proposta técnica comercial e planilha final de estimativas; d) análise das propostas (horas x prazos x escopo x custos); e) aprovação ou rejeição da proposta; f) inserção da requisição de compras no sistema corporativo (SAP).

Os principais aspectos de fragilidade detectados pela auditoria foram: a) toda a pontuação e análise para escolha da fábrica de *software* vencedora na concorrência de cada demanda eram de responsabilidade da própria área contratante; b) a concorrência com quatro fábricas de *software* a cada demanda contribuía para a morosidade do processo de contratação que em média durava setenta dias; c) não havia validação da proposta técnica comercial por uma área neutra, a fim de evitar escolhas privilegiadas; d) não havia verificação de inserção de cláusulas jurídicas incompatíveis com o contrato de prestação de serviços firmado entre as partes; e) 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 prevendo todas as necessidades e mudanças futuras são impossíveis.

São três razões: o grande número de contingências possíveis; a multiplicidade de respostas possíveis às contingências e a imprevisibilidade e frequência com que as ocorrências podem 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 entre cliente e fornecedor não é o suficiente para garantir o sucesso do *outsourcing*, sendo que o papel exercido entre as partes é bastante importante para o resultado final. Um bom gerenciamento da relação de terceirização é a ferramenta necessária para que a empresa agregue valor ao negócio.

4.1 *Outsourcing* na Cielo – novo processo

Para sanar os problemas apontados no relatório de auditoria, decidiu-se reestruturar o processo de contratação de terceiros na área de Tecnologia da Informação (TI) da companhia. Entre as ações tomadas pelo corpo diretivo, a principal delas foi a mudança da estrutura organizacional da área.

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.

Dentro dessa linha de raciocínio dos autores Cury (2000) e Chandler (1962), a alta administração mudou a hierarquia da célula de Gestão de *Outsourcing*. Alocada sob a Gerência de Sistemas Corporativos na Diretoria de Sistemas, essa célula sofreu uma realocação e passou a ser gerida pela Gerência de Governança e Qualidade de TI e Operações. Essa gerência faz parte da estrutura da Diretoria de Estratégia e Arquitetura. Essa mudança teve o objetivo de garantir neutralidade do processo de contratação, pois, a partir desse novo enfoque, a área que passa a executar a seleção dos fornecedores e a definição e fechamento dos contratos não é a mesma área beneficiária dos serviços contratados.

4.2 Estudo de mercado

A área de Gestão de *Outsourcing*, com o objetivo de definir e implementar o novo processo de contratação, realizou pesquisas e estudos de *benchmarking* 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 utilizado na 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 um

processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas empresariais com os concorrentes mais fortes, mais bem estruturados. Essa medição também pode ter como foco as companhias reconhecidas como líderes da indústria.

Além das pesquisas e estudos de *benchmarking*, que, segundo a empresa, 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, e que pudesse estabelecer unidades de medidas de esforço afim de reduzir e eliminar o desperdício de recursos, tornando o contrato mais eficiente e eficaz.

Após estudos, a Cielo definiu pela adoção do modelo de estimativas de *software* denominado Análise por Ponto de Função (APF), técnica internacionalmente reconhecida, que mensura o tamanho de uma demanda, de um projeto de desenvolvimento de sistemas ou uma manutenção de sistemas, através do seu tamanho funcional, mapeando todas as funcionalidades a serem desenvolvidas, alteradas ou excluídas dentro do *software*. Segundo o International Functions Point Users Group (IFPUG), a APF é uma medida de dimensionamento de importância comercial clara.

Tornado público 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 (IFPUG, 2015).

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*, podem também ser facilmente derivadas 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* (IFPUG, 2015).

4.3 Descrição do novo processo

É sabido que toda organização é um sistema, ou seja, que funciona como um conjunto de processos. A correta identificação e o adequado mapeamento destes processos permitem um bom planejamento das atividades, a definição de responsabilidades e o uso adequado dos recursos disponíveis (SCUCUGLIA, 2007). 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, sendo que essa última ficou encarregada de realizar a licitação entre os fornecedores de *software* através de uma RFP (*Request For Proposal*, em 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: a) conhecimento do negócio; b) referência de mercado; c) capacidade das equipes técnicas; d) preço do ponto de função; e) produtividade; f) valor da hora homem(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, o 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.

De acordo com a companhia, 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, acionam o Escritório de Estimativas, 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. Nessa reunião devem participar os representantes da fábrica de *software*, os contratantes, e os representantes do Escritório de Estimativas da Cielo. O contratante, integrante da Torre de Negócio, recebe a função e 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 de alerta: a) o *template* da proposta técnica comercial não pode ser alterado, devendo ser o *template* aprovado juridicamente; b) o tamanho funcional deve ser o mesmo tamanho, quantidade de pontos de função, alinhado na reunião de estimativas; c) o preço do ponto de função deve ser o mesmo que informado no contrato de prestação de serviços; d) a produtividade informada (quantidade de horas necessárias para realizar um ponto de função) deve ser a mesma informada no contrato de prestação de serviços; e) se houver necessidade de contratação para eventuais alocações de profissionais, o valor da h/h deve ser o mesmo que informado no contrato de prestação de serviços.

Após a validação da proposta técnica comercial pela 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: a) o antigo processo de contratação demorava aproximadamente setenta dias e o novo processo de contratação é realizado em até trinta dias; b) no processo antigo, eram realizadas quatro concorrências com quatro fornecedores distintos a cada demanda a ser contratada, entretanto, o novo processo já possui o fornecedor lícitado para atender a gerência solicitante, de maneira que não haja necessidade de efetuar novas concorrências; c) o antigo processo contratava as demandas por quantidade de horas informadas pelo fornecedor para realizar o escopo definido, já 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; d) o antigo processo remunerava o fornecedor de forma desvinculada com a entrega, enquanto que 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, contam com um painel interativo onde é possível consultar informações pertinentes ao monitoramento da operacionalização do processo. São eles: a) quantidade de contratações de cada fábrica de *software* para cada Torre de Negócio; b) volume financeiro de cada Torre de Negócio pago às fábricas de *software*; c) 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 diz respeito à continuidade ou descontinuidade de serviços de fábrica de *software*. São elas: a) quadro comparativo com a quantidade de contratações das fábricas de *software*; b) quadro comparativo com a quantidade de pontos de função contratados das fábricas de *software*; c) quadro comparativo com volume financeiro contratado das fábricas de *software*; d) quadro com a composição dos valores contratados das fábricas de *software*; e) quadro comparativo com volume financeiro pago às fábricas de *software*; f) *saving* gerado no período e g) quantidade de contratações por alocação de profissionais.

4.6 Lições aprendidas

Identificados aspectos do processo que tanto serviram como lições aprendidas como fomentaram uma lista de itens a serem implementados na busca da evolução e excelência do processo. Essa é uma grande preocupação da empresa e, por conta disso, um novo pacote de ajustes passou a vigorar a partir de agosto de 2015. Entre vários pontos passíveis de correção e melhoria, logo nos primeiros meses após a implantação, foi identificado que há a necessidade de mais de um fornecedor licitado por Torre de Negócio para fomentar a capacidade de entrega e 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 um elenco de regras de transbordo entre os fornecedores que compreende a avaliação da atuação dos fornecedores em projetos anteriores no que tange a: a) prazo de entrega; b) qualidade das entregas; c) relacionamento; d) prazo médio de formação das equipes técnicas; e) atendimento às 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 dos itens não mensuráveis carece de um estudo a fim de determinar regras e intervalos aceitáveis para contratação.

5. Contribuição tecnológica

Apesar de bastante incipiente, 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.

Igualmente, consideramos que o modelo de contratação de *outsourcing*, Contratação em Torres, pode ser desenvolvido e implementado por outras empresas de segmentos e porte parecidos ou não, e que os seus resultados podem ser generalizados de acordo com o nível de governança aplicado aos processos.

Referências

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

BHATTACHARYA, S.; BEHARA, R. S.; GUNDERSEN, D. E. Business risk perspective on information systems outsourcing. **International Journal of Accounting Information Systems**, n. 4, p. 75-93, 2003.

BRASIL, H. G. A empresa e a estratégia da terceirização. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 6-11, mar./abr. 1993.

CARVALHAL, R. L. do; BORDEAUX-RÊGO, R. **Teoria do agente, teoria da firma e os mecanismos de governança corporativa no Brasil**. 2010. Disponível em: <http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume102010/RelPesq_V10_2010_13.pdf>. Acesso em: 30 maio 2015.

CHANDLER, A. 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==>>>. Acesso em: 30 maio 2015.

COASE, R. The Nature of the Firm. **Economica**, New Series, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

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

GIOSA, L. A. **Terceirização**: Uma Abordagem Estratégica. São Paulo: Pioneira, 1995.

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. et al. The Influence of Information of Technology Diffusion and Business Process Change on Perceived Productivity: The IS Executive's Perspective. **Information and Management**, n. 34, p. 141-159, 1998.

IFPUG. [Portal da International Function Point Users Group]. Disponível em: <<http://www.ifpug.org/about-ifpug/contact-us/?lang=pt>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

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.

LEITE, J. C. **Terceirização em informática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

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**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 286-301, maio/ago. 2007.

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

SCUCUGLIA, R.: **Cadernos de Excelência**: Processos. São Paulo FNQ, 2007.

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

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

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. Economia das Organizações. In: _____. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**: Indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distrib anoutsourcing uição. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 23-38.