



Governança de TIC Focada nos Clientes e Fornecedores

Prof. Sergio Nascimento

sergio.onascimento@sp.senac.br

Introdução



Nesta aula você vai estudar, no contexto da Governança de TIC, as relações entre a área de TIC e os usuários internos ou clientes, e também com os fornecedores externos de serviços.

Será ressaltada a importância do alinhamento estratégico das áreas usuárias com a área de TIC, considerando que quanto melhor é este relacionamento, mais clara será a solicitação de serviços e consequentemente a qualidade final da entrega por parte da TIC, atendendo às expectativas dos usuários.

No caso dos fornecedores, você verá a importância da definição de quais serviços podem ser terceirizados, o modelo de contratação e o monitoramento dos riscos operacionais e da qualidade de entrega por parte do fornecedor.

Dessa forma, você vai obter uma visão de todos os relacionamentos externos da área de TIC dentro do contexto da organização, e seus papéis e responsabilidades associados.



Relacionamento entre a área de TIC e os usuários/clientes

A encomenda dos serviços por parte das áreas usuárias à área de TIC constitui uma das maiores barreiras à entrega com qualidade, e que atenda às reais necessidades dos solicitantes. Se o alinhamento estratégico com a TIC, um dos pilares da Governança de TIC, for deficiente, dificilmente haverá sucesso na entrega. A comunicação entre os profissionais dessas áreas é historicamente ruim, devido a fatores como diferenças de formação destes profissionais, falhas de comunicação, falhas de documentação dos requisitos e planejamento deficiente em termos de utilização de recursos e prazos.

Para os usuários, muitas vezes a área de TIC é uma “caixa-preta” que realiza serviços de qualidade duvidosa. Alguns fatores, ligados ao desconhecimento dos usuários em relação a prazos, custos e critérios de priorização das demandas, amplificam esse efeito nocivo.



Uma vez definida uma necessidade, ou requisito, esta deve ser documentada e ser de conhecimento de todos os envolvidos no processo. Sua evolução deve ser acompanhada através de um processo denominado **Gestão de Requisitos**, cuja finalidade é otimizar a qualidade de entrega do que foi solicitado.

Para saber mais sobre o processo de gestão de requisitos, existe um framework especializado nessa disciplina e que governa todo o desenvolvimento de soluções automatizadas dentro de uma organização, que é o CMMI (“Capability Maturity Model – Integration”). Maior conhecimento sobre o assunto pode ser obtido no link [www. https://cmmiinstitute.com](https://cmmiinstitute.com) e <https://www.sei.cmu.edu>.

Relacionamento entre a área de TIC e os usuários/clientes

Nível 5 - Otimização

- Foco criativo na melhoria dos processos.

Nível 4 – Quantitativamente gerenciado

- Processos são medidos e controlados

Nível 3 – Definido

- Processos são caracterizados para “Organização” e são proativos.

Nível 2 - Gerenciado

- Processos são caracterizados por “Projeto” e as ações são frequentemente reativas.

Nível 1 - Inicial

- Processos são imprevisíveis, pouco controlados e reativos.

O modelo de relacionamento entre a área de TIC e os usuários

Segundo Fernandes e Abreu (2012), no contexto da Governança de TIC, para otimizar esse processo de solicitações para a área de TIC e garantir a qualidade da prestação de serviços, deve-se estabelecer um modelo de relacionamento com o usuário, por meio do qual fiquem claros quais serviços são prestados pela TIC e que as demandas sejam canalizadas sempre pela central de serviços, além de priorizadas, orçadas e executadas segundo um **portfolio de serviços de TIC**. Dessa forma, o portfolio de TIC será executado e se houver demandas não previstas que não possam ser adiadas, como demandas legais ou do setor regulatório, que estas sejam consideradas através de uma reprogramação de todas as atividades, considerando a otimização dos recursos humanos e tecnológicos empregados.

Esse processo deve ser revisto periodicamente a fim de identificar oportunidades de melhorias, sempre ouvindo as necessidades dos clientes internos. Estes devem acompanhar o desenvolvimento das soluções e serem envolvidos nos processos de gestão de mudanças e nos testes de homologação de sistemas, para que os eventuais desvios entre o que foi solicitado e o que está sendo entregue sejam identificados nesses momentos prévios às implantações em ambiente de produção. Para o sucesso dessa empreitada, é fundamental, que se estabeleçam claramente os papéis e as responsabilidades das diferentes partes dentro do processo. Por exemplo, no caso dos testes de homologação, é comum nas organizações que os usuários não estejam envolvidos no nível adequado e os testes acabem sendo realizados por analistas de desenvolvimento que não conhecem todas as funcionalidades de negócio e não podem, portanto, se responsabilizar por essa tarefa.

O modelo de relacionamento entre a área de TIC e os usuários

Para promover esse alinhamento entre os usuários e a TIC, deve ser elaborado e divulgado um importante documento, o **Catálogo de Serviços de TIC**, que contém a descrição de todos os serviços oferecidos e prestados, bem como os **Acordos de Nível de Serviço (SLAs)**, que exprimem os prazos de recuperação em casos de incidentes. É fundamental que a TIC monitore através de indicadores como se encontra o nível de atendimento dentro dos SLAs, de forma a minimizar as interrupções de processos de negócio automatizados. Esses indicadores podem medir eficiência e qualidade do serviço prestado e servirão como parâmetro para a aferição do desempenho da área de TIC perante as áreas clientes.

Segundo o Instituto de Governança de TIC (ITGI), uma situação ideal de um modelo de relacionamento entre TIC e usuários, dentro de uma organização, se daria com o atendimento aos seguintes itens:

- Existe uma metodologia estabelecida para identificar e avaliar as soluções de TIC que são utilizadas pela maioria dos projetos.
- A documentação dos projetos é de boa qualidade, e cada estágio é aprovado de forma adequada.
- Os requisitos são bem articulados e harmonizados com as estruturas predefinidas.
- Soluções alternativas são consideradas, incluindo análises de custos e benefícios.
- A metodologia é clara, definida, entendida de forma geral e mensurável.
- Há uma interface claramente definida entre o gerenciamento de TIC e o negócio para identificar e avaliar as soluções de TIC.

O modelo de Relacionamento entre a área de TIC e os fornecedores

Muitas organizações utilizam atualmente a transferência de serviços de suporte dentro da função de TIC para empresas terceirizadas, que são fornecedoras de serviços. Por exemplo, a manutenção de seus computadores, a operação das redes de telecomunicações, o atendimento aos usuários (*“help-desk”*) ou o desenvolvimento de um sistema. Sempre que uma organização utiliza serviços terceirizados, se vale dos benefícios de ganhos em escala de operações, da experiência específica do provedor de serviços e da transformação de custos fixos em custos variáveis. Dessa forma, a organização pode se concentrar naquilo que melhor faz, em sua prestação de serviços específica, por exemplo, um banco.

No entanto, usar serviços terceirizados significa que a organização contratante torna-se dependente dessas empresas prestadoras de serviços, que se tornam, em maior ou menor grau, considerando-se a relevância do serviço prestado em relação ao negócio da empresa, críticas para o sucesso de suas operações. Imaginem, por exemplo, uma organização de varejo que não consiga acesso à internet ou tem indisponibilidade do *“e-commerce”* no período próximo ao Natal. A indisponibilidade do serviço prestado pelo provedor externo desse serviço (terceiro) pode acarretar sérios prejuízos à organização contratante. Dessa forma, a gestão do desempenho de serviços terceirizados é uma tarefa fundamental para a área de TIC e às demais áreas operacionais envolvidas.

A gestão de serviços terceirizados pode ser expressa em três atividades, que uma vez bem desempenhadas poderão proporcionar ao contratante o retorno sobre o investimento feito na terceirização e a redução dos riscos operacionais envolvidos no processo.

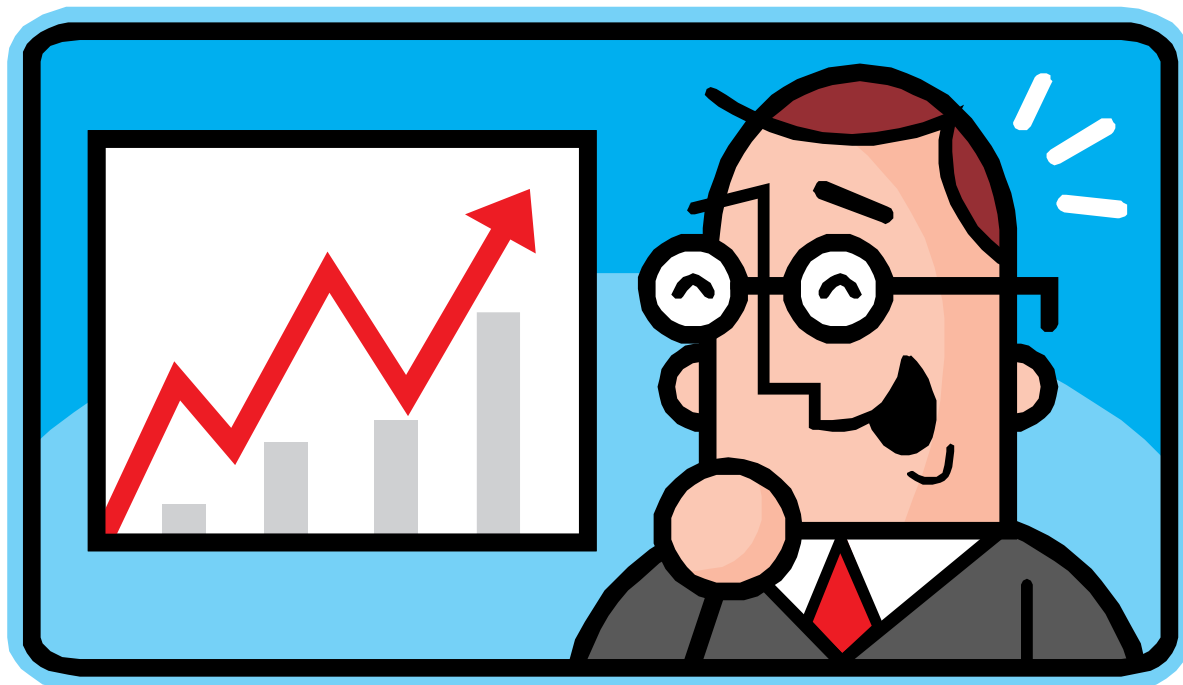
Contratação de fornecedores

Segundo Fernandes e Abreu (2012), da mesma forma que o modelo de relacionamento com os clientes, deve haver um modelo de relacionamento com os fornecedores, que será dirigido pela estratégia de “*sourcing*” (compras e contratações) da organização, e também pelos processos de TIC relativos à gestão de serviços terceirizados e pelo Portfolio de TIC.

Uma atividade importante na estratégia de “*sourcing*” é a pré-qualificação de fornecedores, tendo em vista as necessidades de serviços de cada organização, comumente denominada homologação de fornecedores. Ou seja, podem-se eleger uma ou mais empresas prestadoras de um determinado serviço para a organização, que já obedeçam a certos critérios compatíveis com o tamanho e as características da empresa contratante. O histórico de serviços também é fundamental como um critério, para os casos de sucesso. Normalmente, de acordo com a política interna de “*sourcing*”, dada a necessidade de um serviço, no mínimo 3 (três) empresas concorrerão pelo contrato, preferencialmente empresas previamente homologadas.

De qualquer forma, homologadas ou não, é fundamental que a empresa contratante não se atenha apenas ao critério de preços dos serviços para tomar sua decisão na contratação, erro que comumente se comete e que pode trazer prejuízos consideráveis ao negócio. Devem ser considerados, além de aspectos de preço, a estrutura da empresa provedora, sua saúde financeira, seus casos similares de sucesso, sua flexibilidade ao permitir, por exemplo, auditorias periódicas por parte da contratante, localização, aderência a políticas internas da contratante e desempenho de processos internos compatível com as necessidades da contratante.

Um estudo de caso na área financeira



No ano de 1998 a filial brasileira de um grande banco americano decidiu terceirizar a operação e o processamento de seu produto de cartões de crédito. Para tal, foram eleitas três concorrentes, pré-qualificadas por tamanho e casos similares de sucessos, e foram formadas equipes técnicas para avaliar os requisitos das três empresas concorrentes, não somente ligadas à TIC, mas também às áreas de Segurança da Informação, Recursos Humanos, Gestão de Mudanças e de Implantações, Planos de Continuidade de negócios, Planejamento e Capacidade, Gestão de Incidentes e outros.

Das três concorrentes, duas eram empresas nacionais e a outra, uma empresa americana de presença mundial. Desde o início, todos imaginavam ser esta a favorita, pois se assemelhava em porte e já trazia a cultura de uma multinacional. No entanto, os levantamentos identificaram que as práticas de continuidade de negócios não atendiam às necessidades de recuperação de informações do banco. Em outras palavras, em um caso de contingência do processamento, essa empresa não garantiria o sucesso da recuperação no tempo mínimo necessário. Esse fato levou à desqualificação dessa importante empresa, que até acabou exercendo pressão sobre o banco, mas não conseguiu reverter a situação. Em suma, um quesito técnico teve peso fundamental na decisão de contratação, quesito este que, se não cumprido em um caso real, poderia acarretar prejuízos significativos à operação do banco em seu produto de cartões de crédito.

Monitoramento de riscos operacionais

- Há diversos riscos operacionais envolvidos quando se trata da contratação de serviços terceirizados, motivados por uma série de fatores como:
- Falta de clareza nas políticas de contratação de serviços terceirizados (por exemplo, papéis e responsabilidades, noção do que se pode terceirizar, desconhecimento do mercado, falta de uma área jurídica ou de compras para poder confeccionar um contrato adequado);
- Não há planos de transição dos serviços internos para o terceirizado (consequência de um processo insuficiente ou incompleto de gestão de mudanças);
- Não há processos definidos para a gestão dos fornecedores, desde a criação de indicadores de desempenho e qualidade, sua negociação em contrato e sua efetiva monitoração;
- A não realização de auditorias periódicas no ambiente da empresa provedora, a fim de identificar eventuais falhas de execução de processos e falta de aderência a políticas internas da empresa contratante. Por exemplo, os processos ligados à segurança da informação.

Monitoramento de riscos operacionais

- Estes fatores podem trazer riscos de alta relevância para a operação, tais como:
- Quebra da confidencialidade e da integridade da informação, resultando em vazamento de informações de negócio e de clientes da empresa contratante ou alterações indevidas que podem acarretar em fraudes financeiras e perdas operacionais;
- Indisponibilidade da informação por tempos inaceitáveis para a operação do negócio, em caso de desastres ou interrupção severa do processamento;
- Problemas legais ou regulatórios para o contratante, junto a órgãos como Receita Federal, Procon, Banco Central e agências reguladoras, dependendo da natureza do negócio, o que pode resultar em pesadas multas, processos e outras sanções;
- Prejuízo para a imagem institucional da empresa contratante no mercado.

Para lidar com esses riscos, são necessárias as ações na contratação e na implantação do projeto de terceirização, sobre o que foi apresentado no item referente à Contratação de fornecedores e na efetiva monitoração operacional no dia a dia, conforme abordado á seguir.

Monitoramento da qualidade da entrega dos serviços



Uma vez contratada a empresa de prestação de serviços, inicia-se um enorme desafio para a organização contratante, que é a transição do serviço ora realizado internamente para a terceirizada.

Um plano de transição deve ser formulado considerando necessidades de treinamento, transferência de tecnologia e de conhecimento, testes e migração de sistemas quando aplicável, processos e padrões a serem utilizados na prestação de serviços.

Devem ser estabelecidos em contrato os acordos de nível operacional, por exemplo, condicionando a remuneração do prestador de serviços ao atingimento dos acordos e metas necessários para a operação, considerando os níveis de desempenho e de qualidade exigidos. Dessa forma é criado um modelo operacional entre a contratante e a contratada.

É fundamental a definição clara de papéis e responsabilidades, sendo que a área de TIC deve ter um administrador do contrato de terceirização, responsável por gerenciar o desempenho do fornecedor, ser o elo entre as duas empresas, reportar problemas operacionais, reunir-se periodicamente com os representantes do fornecedor, acompanhar a realização de auditorias periódicas e a eventual necessidade de ajustes nos processos de forma que a operação funcione conforme as necessidades da contratante.

Monitoramento da qualidade da entrega dos serviços



Para a gestão do desempenho do fornecedor, devem ser apurados e analisados periodicamente os indicadores de desempenho e qualidade. Alguns exemplos de indicadores essenciais são:

- Percentual dos principais fornecedores sujeitos aos requisitos e níveis de serviço claramente definidos;
- Percentual dos principais fornecedores sujeitos ao monitoramento;
- Nível de satisfação das áreas de negócios com a eficácia da comunicação do fornecedor;
- Nível de satisfação do fornecedor com a eficácia da comunicação das áreas de negócio;
- Quantidade de incidentes significativos de não conformidade do fornecedor por um período de tempo determinado.

Para maiores informações sobre o processo de gestão de fornecedores, existe um framework especializado nesta disciplina, que é o e-SCM ("Sourcing Capability Model").

Considerações finais

Pode-se concluir, portanto, que tanto para o relacionamento da área de TIC com as áreas usuárias como com os fornecedores, devem-se construir modelos de relacionamento e através deles identificar os responsáveis pelos processos e padrões a serem empregados.

No caso do modelo de relacionamento com os usuários, foi visto que um problema clássico é a identificação e a compreensão, por parte da área de TIC, das necessidades de negócio a serem transformadas em uma solução automatizada. Foi visto também que existem processos e práticas destinados a suavizar essa tarefa, tais como a gestão de requisitos, processo pelo qual identificam-se, documentam-se e acompanham-se as definições que a área usuária produz, desde o início até a fase de testes de homologação final para a implantação em ambiente de produção.

No caso dos fornecedores, são necessários outros processos e controles, tais como a identificação e pré-avaliação de empresas prestadoras de serviços, a confecção do contrato que deve trazer as condições operacionais da prestação do serviço, os acordos de nível de serviço, as penalidades/bonificações vinculadas ao fracasso/sucesso da entrega e a monitoração dos indicadores de desempenho e de qualidade por parte da empresa contratante.

Considere a importância da Governança de TIC em todos esses processos, principalmente no alinhamento estratégico entre as áreas usuárias e a área de TIC.

Referências

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. **Implantando a governança de TIC**: o relacionamento com os usuários e/ou clientes. Rio de Janeiro: Brasport , 2012.

ISACA. **ITGI Cobit Student Book**. Disponível em: <<http://www.isaca.org>>. Acesso em: 03/02/2015.

GIRARDI, D. A terceirização como estratégia competitiva nas organizações. **Gelre Coletânea, Série Estudos do Trabalho**. p.1-76, ago. 2006. Disponível em: <http://www.gelreservico.com.br/wp-content/uploads/2011/10/Estudo_Terceirizacao.pdf>. Acesso em: 09/02/2015..