

# Os fornecedores reaprendem a vender para o governo

*Para melhorar o atendimento ao cidadão e ser mais eficiente, o governo mudou a forma de contratar TI: em vez de comprar mão-de-obra e produtos de vários fornecedores e em licitações diferentes, agora tenta comprar todo o serviço de um único fornecedor. Tanto o governo quanto os fornecedores precisaram se adaptar.*

**P**aulo Campos, superintendente nacional de loterias e jogos da Caixa Econômica Federal, contratou a BT do Brasil em abril de 2008 para instalar e manter 2 mil pontos de rede em novas lotéricas; o plano era inaugurar as lotéricas até julho de 2008. No contrato, Paulo exigiu que a BT instalasse infra-estrutura de rede privativa para que os funcionários das lotéricas acessassem os sistemas da Caixa e registrassem as apostas.

Depois de assinar o contrato, Luiz Sanches, diretor geral da BT no Brasil, e sua equipe definiram um cronograma para instalar os pontos no prazo. Eles decidiram montar uma rede com conexões via satélite e, em alguns pontos, ADSL. Para instalar os pontos, os técnicos da BT esperaram o pessoal da Caixa mandar o endereço das novas lotéricas. Julho estava próximo e Luiz ainda não tinha instalado nenhum ponto — não tinha recebido nenhum endereço.

Desde abril, quando assinou o contrato, Luiz reservou 250 técnicos, importou equipamentos, contratou fornecedores de outros equipamentos, como nobreaks. Em novembro, o pessoal da Caixa ainda contratava as empresas terceirizadas que iriam gerir as novas lotéricas. “As decisões no governo demoram”, diz Luiz, “porque dependem de muitas pessoas.”

## O governo compra diferente

Os 2 mil pontos que Luiz precisava instalar até julho faziam parte de um aditivo de uma outra licitação que a BT venceu, em 2005, para instalar 9 mil pontos de rede nas lotéricas existentes. No projeto de 2005, diz Luiz, foi difícil agendar os horários para a instalação de equipamentos, mas pelo menos as lotéricas já estavam prontas. Naquela época, Luiz e a equipe desenharam uma rota para instalar a rede nas lotéricas e entregaram todos os pontos no final de 2006.

Agora, Luiz enfrenta os problemas com os 2 mil pontos porque o governo mudou a forma de comprar

produtos e serviços de informática.

Até 2005, dizem os fornecedores, o governo comprava apenas os produtos ou contratava os técnicos qualificados para desenvolver e implantar os projetos de TI. “Era comum os órgãos de governo contratarem técnicos para cuidar de seus departamentos de informática”, diz Pedro Rondon, presidente da B2Br. Agora, o governo quer comprar o serviço completo de uma única empresa, com todos os equipamentos, software e técnicos necessários para o projeto — como a Caixa fez no projeto para as lotéricas. “O governo”, diz Ricardo Amorim, diretor de vendas para governo da Oi, “quer serviços que resolvam suas necessidades e diminuam o custo.”

No Rio de Janeiro, o governo do estado lançou uma licitação em 2006 para comprar um serviço de comunicações entre a central de atendimento do 190 e os carros de polícia. Os policiais precisavam atender mais rápido aos chamados e identificar os trotes, que representam quase 40% das ligações feitas à Polícia Militar.

Ricardo e os técnicos da Oi já pesquisavam o que o governo precisaria para melhorar a segurança. Eles promoveram um fórum sobre o assunto no Rio de Janeiro e reuniram membros da Polícia Militar e da Secretaria de Segurança Pública. “Perguntamos o que eles já sabiam que dava certo ou errado na segurança pública.” Depois, os técnicos da Oi desenvolveram um projeto para concorrer na licitação da Polícia Militar.

A Oi instalou um equipamento de GPS nos carros e um software de gestão das ligações; o software, diz Ricardo, permite que os policiais identifiquem trotes, encontrem o carro mais perto da pessoa que ligou para o 190, e monitorem o tempo que o motorista leva para chegar até o local. “Desenvolvemos uma solução para uma demanda específica do governo.”

## Os fornecedores se adaptam

Para comprar serviços completos, no entanto, os técnicos de TI do governo precisam de mais tempo para analisar os aspectos técnicos e as propostas dos fornecedores; só depois eles decidem e divulgam o resultado das licitações. Além disso, os serviços completos também envolvem pessoas de outras áreas, além da TI, o que atrasa ainda mais a decisão do gestor de TI. Enquanto o pessoal do governo estuda as propostas e pensa na decisão, os fornecedores esperam.



**Luiz, da BT,** remanejou os 250 técnicos que atendiam a Caixa para outros projetos enquanto os endereços não chegam.

Quando os fornecedores se deram conta de que o governo mudou a forma de comprar TI, eles decidiram treinar o pessoal da equipe técnica e comercial para atender à nova demanda.

Lino Roque Camargo Kieling, presidente da Dataprev, empresa de TI da Previdência Social, quer trocar servidores de grande porte por servidores menores, com software livre. Com os novos servidores, Lino quer montar um sistema especial para aplicativos Java e para um banco de dados mais moderno; assim ele consegue atender melhor os clientes. Para realizar o projeto, em novembro de 2008 ele soltou um edital para contratar 345 técnicos que ajudariam a migrar os servidores e a desenvolver o sistema. Ele também contratou uma empresa para ajudar no projeto; a Bricon venceu a licitação em outubro de 2008. Os técnicos têm até abril de 2010 para substituir os servidores grandes pelos menores.

Até então, a Dataprev só atendia a Previdência Social e o INSS — agora Lino quer arrumar novos clientes. Para isso, ele investiu R\$ 50 milhões para modernizar a Dataprev. Como a Dataprev passou muito tempo sem atualizar seus sistemas, Lino teve de treinar os técnicos nas novas tecnologias e agora procura formas para mantê-los na empresa. “Estamos desenvolvendo um plano de cargos para os técnicos.”

Por causa das mudanças, Lino conseguiu um novo contrato para o início de 2009: vai operar o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Os empregadores usam o Caged para enviar, ao MTE, os dados de funcionários contratados e demitidos durante o mês.

No caso das Lotéricas da Caixa Econômica Federal, Luiz, da BT, desistiu de esperar e, em novembro, remanejou os 250 técnicos da equipe que atende a Caixa para outros projetos da BT. Agora, quando



**Avaldir, da CTIS,** propõe novos projetos antes de terminar os em andamento, para não perder dinheiro com técnicos parados.

**Lino, da Dataprev,** quer servidores de plataforma aberta para atender melhor os clientes, sem ficar à mercê de fornecedores.



o pessoal da Caixa manda uma lista de endereços prontos, uma parte da equipe de logística aloca os técnicos necessários e recalcula os prazos, que se alteram a cada ponto instalado. “Esse processo”, diz Luiz, “pode ser mais lento do que gostaríamos, mas é a realidade do negócio.” Em novembro, o prazo tinha sido adiado para janeiro de 2009.

Toda vez que a Caixa passa o endereço de uma lotérica, Luiz confirma com a Caixa se os donos das lotéricas já terminaram as obras. Só depois de todos os móveis no lugar é que Luiz visita a lotérica para instalar os equipamentos, a rede local, o circuito via satélite ou terrestre. Para o pessoal da Caixa acompanhar o trabalho, Luiz implantou um software de gestão onde eles vêem quais lotéricas receberam a rede e qual a situação das outras lotéricas.

### Um pé atrás

Avaldir Oliveira, presidente da CTIS, tem 60 contratos com o governo para desenvolver software, prestar suporte ou administrar impressoras. Para atender os órgãos do governo, Avaldir emprega 2.600 técnicos. Os contratos são de prestação de serviços sob demanda, então o governo pede serviços quando precisa deles. Contudo, se Avaldir fica com técnicos parados, perde dinheiro. Por isso, quando sua equipe está terminando de atender uma ordem de serviço, seus vendedores visitam o cliente novamente para propor novos projetos. “Antes de ficar com os técnicos parados”, diz Avaldir, “já tento identificar uma nova demanda no cliente.” Nem sempre Avaldir consegue manter toda a equipe ocupada; usa o tempo livre para treiná-los.

Como os fornecedores e o governo se adaptaram durante 2008, os fornecedores esperam mais licitações de serviços em 2009.

“O governo”, diz José Calazans, diretor-presidente da Cast Informática, “é um cliente que todos sonham em ter, mas que muda bastante.”

## Os técnicos do Serpro estão 20% mais produtivos

Marcos Mazoni, diretor-presidente do Serpro, fez as contas: até outubro de 2008, o Serpro tinha investido R\$ 100 milhões para mudar a forma como seus técnicos atendem o governo. Em outubro de 2008, ele divulgou um edital para contratar mais 700 pessoas para o Serpro, a maioria delas para a área técnica e para a área de desenvolvimento. Até o final de 2009, Mazoni investirá mais R\$ 200 milhões.

As mudanças na estrutura do Serpro começaram em meados de 2007, quando os técnicos do Ministério da Fazenda e do Ministério do Planejamento conversaram com Mazoni e resolveram unificar as tarefas comuns entre os órgãos do governo — até então, as tarefas eram realizadas por meio de processos distintos. É o que Mazoni chama de “macroprocessos”. Os técnicos do governo acharam conveniente unificar processos das áreas tributária, financeira e orçamentária. “Nossos principais clientes queriam ter uma visão parecida.”

Mazoni passou alguns meses se reunindo com os técnicos do Serpro e lançou um plano de mudanças em julho de 2008: aproximou os técnicos que atendem os clientes do Serpro dos técnicos que produzem software; e desenhou um software de desenvolvimento que permite reaproveitar código. “Tivemos que repensar nossa infra-estrutura e mostrar aos técnicos que eles precisavam trabalhar em rede.” Como os próprios técnicos criaram o software de desenvolvimento, o Serpro gastou o equivalente ao salário dos técnicos.

Até outubro, diz Mazoni, os técnicos do Serpro já tinham cumprido 15% do cronograma definido em julho. Desde então, Mazoni direcionou parte dos R\$ 100 milhões para treinar os técnicos do Serpro; eles aprenderam a trabalhar com o novo software

de desenvolvimento e a discutir como aproveitar os códigos que desenvolveram em outros projetos. Em novembro, Mazoni começou a rever cargos e salários. Desde que começaram a usar o novo software e a reaproveitar o código para outros projetos, diz Mazoni, os técnicos ficaram 20% mais produtivos.

Em novembro, Mazoni voltou a se reunir com os técnicos para planejar como serão os próximos dois anos do Serpro; os técnicos tiveram a chance de reclamar de problemas comuns. “Em 2009, queremos desenvolver mais software de acordo com os macroprocessos do governo.” Depois que os órgãos adotarem os macroprocessos, diz Mazoni, o governo gastará menos com a operação e terá mais dinheiro para investir em TI.

### Os maiores contratos do governo federal em 2008

Fornecedor	Tipo de serviço	Valor
Serpro	Consultoria em TI	R\$ 356.146.537,44
Dataprev	Consultoria em TI	R\$ 334.493.333,90
Embratel	Serviços de telecomunicações por fio	R\$ 149.113.173,36
Telemar (Oi)	Serviços de telefonia fixa comutada (STFC)	R\$ 71.797.981,27
Brasil Telecom	Serviços de telefonia fixa comutada (STFC)	R\$ 63.289.897,03
CTIS	Desenvolvimento de software	R\$ 59.675.325,28
Poliedro	Suporte técnico e manutenção	R\$ 50.456.710,86
B2Br	Suporte técnico e manutenção	R\$ 37.563.177,63
Datamec (Unisys)	Desenvolvimento de software	R\$ 36.371.307,26
Politec	Desenvolvimento e licenças de software	R\$ 34.131.251,05
IBM	Suporte técnico e manutenção	R\$ 31.160.107,47
Cast	Desenvolvimento de software	R\$ 21.998.572,86
Vicom (BT)	Serviços de telecomunicações	R\$ 21.435.397,01

divulgação



**Marcos Mazoni, do Serpro,** teve de repensar a infra-estrutura.