

# e\_motion

Edição nº 12 Junho de 2003 Publicação Novabase

## Outsourcing

- ❖ BPO
- ❖ INFRAESTRUTURAS
- ❖ MOBILIDADE

### ❖ OPINIÃO

**Grant Greatrex**  
Near-shore



## 04 NOTÍCIAS

Parcerias, implementações e negócios recentes da Novabase, com destaque para a Joint-venture TechnoTrend Holding BV.

## 08 TEMA DE CAPA

**Entrevista** – A Rogério Carapuça, presidente da Novabase. O tema único, mas multifacetado, do *outsourcing*, onde se inclui a oferta da empresa para esta área de negócio.

**Competências** – Álvaro Ferreira aborda o BPO (Business Process Outsourcing) e a componente de ECM (Enterprise Content Management).

**Competências** – A oferta de Application Management pela voz de Vasco Monteiro.

**Competências** – O IT Governance, segundo Vítor Prisca, Associate Partner da Novabase.

**Competências** – João Neto e Pedro Faustino explicam a oferta de *outsourcing* de infra-estruturas proposta pela Novabase.

**Competências** – Contratar especialistas, de forma temporária, para realizar projectos é possível. Pedro Silva explica como.

**Competências** – Francisco Antunes escreve sobre os aspectos financeiros a considerar no *outsourcing*.

**Opinião** – Sobre o *near-shore*, um conceito desenvolvido por Grant Greatrex, consultor da Arthur D. Little.

## 22 TEMA DE DESTAQUE

**Entrevista** – João Ranito apresenta a visão da Novabase sobre a mobilidade e a sua oferta sofisticada de dispositivos para a tornar realidade. .

## 23 CLIPPING

A Novabase na imprensa.

### Ficha técnica

e-motion, edição nº 12, Julho de 2004

### Publicação

Novabase - Unidade de Comunicação e Marketing Institucional

### Direcção

Cristina Aragão Teixeira

### Colaboração

Sofia Adelaide Loureiro

### Redacção, Design e Produção

Grupo Alébrica

**(redacção:** Luís Rego;

**colaboração gráfica:** Luís Silva;

**composição gráfica:** Margarida Soares;

**produção:** Carlos Rebelo)

Publicação gratuita

### Tiragem

5.000 exemplares

Nota: todos os artigos de opinião são da responsabilidade dos seus autores



# Novabase

Av. Engº Duarte Pacheco, 15 F,  
1099-078 Lisboa  
Telefone: +351 213 836 300  
Fax: +351 213 836 301  
www.novabase.pt

## O centro

Uma das questões fulcrais da cultura e dos valores de uma organização consiste na prioridade dada por esta aos seus *stakeholders*. Estes constituem as entidades com quem a empresa mais interage, com quem se relaciona todos os dias.

Os principais *stakeholders* de uma empresa como a Novabase são os seus clientes, os seus colaboradores, os seus accionistas, os seus parceiros, a sociedade em geral. Saber qual deles é o número UM das nossas preocupações é um tema de debate fundamental no contexto do posicionamento e da organização da empresa.

Ora, qualquer empresa não existe sem os seus clientes. Estes são a sua razão de existir. Até aqui todos concordamos, a literatura ligada aos temas económicos já o consagrou há muito e dizer outra coisa é mesmo impossível.

Contudo, entre o discurso e a prática existe um enorme fosso. Muitas são as empresas que afirmam ser o cliente o centro das suas atenções, poucas o consagram na prática nos seus processo de negócio e muito poucas tomam as suas decisões estratégicas e táticas consagrando esse princípio.

Decidir com base no interesse do cliente é uma atitude de quem aposta no longo prazo e não uma opção de quem joga no dia seguinte.

A questão do interesse do cliente ganha uma nova importância com o tema do *outsourcing*. Este é um modelo de negócio diferente no que respeita ao fornecimento de produtos e serviços de TI. Assim, a decisão sobre apostar ou não no *outsourcing*,

sob que forma, com que extensão, com que *timing*, com quem, é uma opção que cada cliente deve fazer de forma muito cuidada.

O papel da entidade que vai propor uma solução de *outsourcing* tem pois que ter em conta a questão do interesse do cliente. Ir ou não para o *outsourcing* e com que extensão é uma decisão estruturante para o futuro de qualquer empresa.

O nosso papel, como fornecedor que DE FACTO coloca o cliente no CENTRO das nossas atenções, é o de saber pensar, à luz dos interesses desse mesmo cliente, e conseguir estar à altura da confiança que ele vier a depositar em nós.

### **Rogério Carapuça**

Presidente da Novabase



## Integração dos negócios de TV Digital

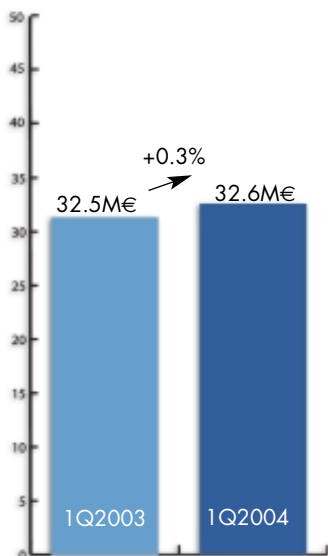
Parceria Novabase e TechnoTrend

A Novabase e a TechnoTrend, empresa alemã com sede em Erfurt, assinaram um acordo para a criação de uma *joint-venture* dirigida ao negócio de Televisão Digital. Esta *joint-venture* reúne numa única empresa - com sede na Holanda e detida em partes iguais pelas duas entidades - os negócios de TV Digital da Novabase e toda a TechnoTrend (vertentes de planeamento de negócios e de produtos, investigação e desenvolvimento, compras e vendas). Esta operação perspectiva um grande potencial de penetração nos mercados do centro da Europa e não só. A nova empresa tem, à partida, uma facturação consolidada de cerca de 55 milhões de euros, o que a torna um dos líderes do mercado mundial do negócio emergente de Televisão Digital.

## Resultados do 1º trimestre de 2004 da Novabase

Ligeiro acréscimo no Volume de Negócios

O Volume de Negócios da Novabase no 1º trimestre de 2004 atingiu os 32,6 M€ (milhões de euros), valor que correspon-



de a um ligeiro incremento face aos 32,5 M€ apresentados no período homólogo de 2003.

Em relação ao Cash Flow Operacional (EBITDA), os 3,6 M€ registados ficaram 3,8% abaixo do alcançado (3,7 M€) no 1º trimestre de 2003.

Os Resultados Líquidos Consolidados, quando comparados com o período homólogo do ano anterior, decresceram em termos do POC (0,6 M€ contra 1,0 M€) mas subiram segundo as normas IFRS/IAS (1,0 M€ contra 0,9 M€).

## Contrato de *outsourcing* OGMA e Novabase

A Novabase, através da sua participada Novabase IIS, e a OGMA - Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A. assinaram recentemente um contrato de *outsourcing*. Este contrato, válido por um período de cinco anos, abrange a totalidade das componentes infra-estruturais de Tecnologias de Informação e Comunicação necessárias ao bom funcionamento dos sistemas de informação da OGMA, incluindo a gestão de sistemas, a gestão de comunicações e infra-estruturas de rede, o suporte local aos postos de trabalho e o *helpdesk* aos 1.200 actuais utilizadores.

## Salão Internacional do Automóvel Lisboa 2004

Novabase instalou CAR TV

O Salão Internacional do Automóvel Lisboa 2004 encomendou à Novabase a instalação de um sistema de Corporate TV - o CAR TV -, a utilizar durante o evento. O sistema permitiu a apresentação de conteúdos diferenciados em cada um dos

14 pontos de visualização distribuídos por todos os pavilhões da Feira Internacional de Lisboa e emissões específicas de acordo com os horários da exposição, bem como mensagens institucionais e informações úteis para os visitantes.

Em termos de tecnologia, o canal CAR TV utiliza o sistema iMedia, integralmente desenvolvido pela Novabase, com vista a uma eficiente implementação de projectos Corporate TV, recorrendo a redes de dados de baixo custo, em contraponto a redes tradicionais de vídeo e TV com níveis de investimento e exploração muito superiores.

## Corporate TV no Estádio do Dragão

O maior projecto em Portugal

A Novabase foi a empresa responsável pela implementação do sistema de Corporate TV no novo Estádio do Dragão, complementada com a instalação de uma rede Broadcast, tornando-se assim, no maior projecto deste tipo realizado em Portugal. O sistema de Corporate TV baseia-se na solução iMedia desenvolvida pela Novabase, conjugando as competências e experiência da empresa nas áreas de Televisão, Vídeo e Interactividade.

A solução instalada pela Novabase permitiu a criação de um canal interno de TV com 200 ecrãs dispersos por várias zonas do estádio (públicas e reservadas) e ligação aos dois ecrãs gigantes instalados no recinto.

Com esta instalação global, o Estádio do Dragão apresenta funcionalidades únicas no campo audiovisual, transformando o conceito clássico de estádio de futebol num espaço de animação, espectáculo, entretenimento e lazer, associados a novos modelos de negócio e de rentabilidade.

# Outsourcing

O *outsourcing*, enquanto oferta multifacetada de serviços, está presente nesta entrevista a Rogério Carapuça. O Presidente da Novabase não se limita a sumariar as áreas em que a empresa que dirige está presente, sugerindo um caminho às organizações que se queiram lançar nos caminhos da externalização de funções.

## O que é o *outsourcing*?

Temos o hábito de empregar termos anglo-saxónicos na área das TI. Procurando a tradução de *outsourcing* num dicionário surge-nos 'externalização'. O termo está correcto, no sentido em que determinadas funções no contexto de uma organização, em vez de serem cumpridas pelos meios desta, são realizadas por uma entidade externa. É isto o que diferencia o *outsourcing* de outros modelos de negócio. É um conceito diferente. É algo que se contrata de forma diferente.

Comparando-o com um trabalho de integração de sistemas, por exemplo, o integrador constrói uma solução que depois vende ao cliente e este, com os seus recursos, usa essa solução para o cumprimento das funções de negócio. No caso do *outsourcing* há um prestador de serviços externo que se substitui às pessoas do cliente para a execução de um determinado pacote de funções de negócio no seio da organização. Nalguns casos, a entidade externa pode adquirir alguns activos do cliente utilizando-os para prestar esse serviço. Pode ainda enquadrar pessoas da organização cliente nos seus próprios quadros.

Ao responsabilizar-se pelo cumprimento de determinadas funções na organização do cliente a entidade externa fá-lo segundo um contrato que implica a definição de um nível de serviço, o chamado SLA (Service Level Agreement), um instrumento onde se especificam as funções de negócio a cumprir e os parâmetros para apreciação futura da qualidade de execução dessas funções.

As duas partes têm que definir muito claramente os parâmetros a utilizar, de forma a medir as variáveis sem ambiguidades. Significa isto, pelo lado do cliente, que tem que haver um conhecimento muito profundo do que se está a externalizar e, pelo lado da entidade externa, uma grande maturidade quanto à medida do seu desempenho.

Os contratos de *outsourcing* são normalmente longos, estendendo-se por vários anos. Associa-se-lhe o pagamento de uma renda, porque é uma tarefa *on going*.



Rogério Carapuça, Presidente da Novabase

## Qual é o âmbito de um contrato de *outsourcing* na área das TI?

Assistimos a um tempo histórico em que as empresas de TI se candidatam à realização de trabalhos em regime de *outsourcing* relativamente às TI dos clientes, mas também relativamente a outras funções mais próximas do negócio onde as TI desempenham um papel auxiliar mas determinante. Esta última é a área de externalização de processos de negócio (ou BPO - Business Process Outsour-



cing), em que alguns processos de negócio são entregues a terceiros. As TI, neste contexto, podem ter um papel mais ou menos relevante. De qualquer forma estão lá. Os *outsourcers* da área das TI estão aptos a cumprir. Alguns deles candidatam-se com boas referências a fazer esse tipo de trabalho.

No âmbito das TI e dos processos de negócio próximos destas encontram-se os tipos de *outsourcing* que empresas como a Novabase disponibilizam. Se os hierarquizar-mos numa pirâmide em que no topo se encontram as funções mais próximas do negócio e na base as menos próximas, teremos, de cima para baixo, os BPO, o Application Management e a gestão de infra-estruturas. O âmbito de uma operação de *outsourcing* pode ser apenas a infra-estrutura, as aplicações, um BPO, duas destas camadas ou todas, as combinações são várias.

Ficamos com um espectro de situações em que, num extremo, temos o *outsourcing* global, entendido como a gestão do conjunto das aplicações e da infra-estrutura de uma organização e, na outra ponta do espectro, temos o *outsourcing* selectivo, que é aquele em que se seleccionam determinadas funções ligadas às TI para serem cumpridas por um *outsourcer*.

#### O que recomenda em relação a um e a outro?

Há questões prévias a um processo de *outsourcing* que exigem boas respostas: 'porque' e 'de quê' são fundamentais. Consoante as respostas, assim estaremos perante uma situação de *outsourcing* selectivo ou de *outsourcing* global. A questão coloca-se na óptica do cliente, o que é melhor para o cliente, externalizar tudo o que tem a ver com TI ou só uma parte?

Como lhe referi há pouco, o *outsourcing* implica uma maturidade muito grande em termos da relação cliente-fornecedor e um conhecimento profundo das variáveis

intrínsecas de cada função que se externalize. Em geral, as organizações não têm esse conhecimento profundo, quer os clientes quer os fornecedores. Não é fácil definir um acordo de nível de serviço estruturado, formal, isento de ambiguidades. Por isso, não é fácil fazer o *outsourcing* global.

Aprende-se a caminhar passo a passo. Recomendamos que as organizações façam *outsourcing* selectivo de algumas funções associadas às TI. Quando as souberem fazer bem, e isto durante alguns anos, é que se devem abalancar a fazer um *outsourcing* global.

#### O *outsourcing* é 'bom' ou 'mau'?

Essa questão é relevante porque a resposta não é evidente. Podemos ler artigos a dizer que é muito bom, outros a dizer que é muito mau, e ainda outros a dizerem que é assim-assim. Nada na vida, em geral, é apenas bom ou mau, tudo é relativo. O *outsourcing* não é a cura geral para todos os males das organizações. Não se pode cair num erro muito frequente que é dizer: "eu sei fazer algumas coisas, as outras faço *outsourcing*". Isso é um erro crasso, porque se eu não sei fazer uma função não posso fazer *outsourcing*, porque a probabilidade desse processo correr mal é grande. Só se deve fazer *outsourcing* quando se sabe fazer essa função muito bem, e quando ela não é estratégica para a diferenciação da organização. Neste caso, o *outsourcing* é bom. O *outsourcing* é mau se eu vou externalizar uma função que é essencial para a minha diferenciação – isso eu não posso fazer, o poder estratégico sobre o negócio não o posso nunca ceder a terceiros – ou quando não sei fazer suficientemente bem para poder contratar fora.

#### Todos os segmentos de mercado podem fazer *outsourcing*?

Há alguns sectores em que é mais difícil

fazer *outsourcing* porque, em boa verdade, a lei não o permite. Por exemplo, a Administração Pública (AP) tem dificuldade em fazer *outsourcing* porque os contratos que a AP está habituada a fazer para a aquisição de bens e serviços na área das TI dificilmente são plurianuais, e os contratos de *outsourcing*, por definição, são-no. Tirando isso, aplica-se a regra anterior, se eu sei ou não sei fazer as coisas suficientemente bem para as externalizar. Por outro lado, há as condicionantes sociais relativas ao emprego na AP.

#### Depois das questões gerais sobre *outsourcing* é tempo de entrar na oferta da Novabase para esta área.

A Novabase tem uma oferta de espectro bastante largo, resultante de termos duas divisões de negócio que cobrem as duas maiores áreas nas organizações – a área aplicacional e a área infra-estrutural. Essas duas divisões detêm competências a



que associam ofertas de *outsourcing*. Somos capazes de ir desde situações de *outsourcing* selectivo para as áreas das infra-estruturas e das aplicações, até situações de *outsourcing* global em que podemos tomar conta das TI de um cliente.

A divisão de Engenharia aplica um leque variado de competências na resolução de problemas que as organizações tenham com as suas redes, com os parques de máquinas instaladas, gerindo todos esses equipamentos de uma forma integrada, saudável, segura e eficiente. Há outras formas de *outsourcing* onde a divisão de engenharia está presente e que eu classificaria como casos de BPO. Por exemplo, na área de bilhética estamos a fazer alguns BPO muito especializados – a personalização de títulos de transporte. Na área do controlo de acessos e na própria televisão é possível encontrar algumas funções de negócio que podemos assegurar e que estão muito próximas daquelas que nós fornecemos.

Na divisão de Consulting temos como área nobre o *outsourcing* de aplicações, o chamado Application Management, e alguns BPO que têm a ver com a utilização de determinados tipos de aplicações ou com algumas funções de negócio muito próximas de aplicações informáticas ou em que a tecnologia desempenha um papel de relevo.

Como o leque é muito extenso, temos que nos especializar nalgumas. O que interessa são as áreas em que se consegue ter uma competência distintiva. No caso da divisão de Consulting isso já acontece na gestão de arquivos, em papel, em microfilme ou digitais, uma função onde as TI desempenham algum papel.

Este papel torna-se ainda mais relevante quando se refere à gestão dos arquivos digitais. Na divisão de Consulting temos já uma experiência interessante nesta área, o que faz com que nós sejamos das poucas entidades nacionais, se não a úni-

**Aprende-se a caminhar passo a passo. Recomendamos que as organizações façam *outsourcing* selectivo de algumas funções associadas às TI. Quando as souberem fazer bem, e isto durante alguns anos, é que se devem abalançar a fazer um *outsourcing* global.**

ca, com referências no domínio, podendo replicá-las e utilizá-las noutras áreas.

**Quais são os pontos diferenciadores da oferta da Novabase em relação à da concorrência?**

O *outsourcing* implica escala, é esta que faz com que o *outsourcing* seja mais barato. À primeira vista parece que uma empresa nacional que tenha mil, duas mil pessoas, está em desvantagem face aos *players* internacionais que têm centenas de milhares de pessoas em todo o mundo.

As armas tradicionais dos pequenos contra os grandes são a especialização e a flexibilidade. Os grandes abarcam negócios muito espalhados, onde a especialização não é um factor determinante. As entidades mais pequenas especializam-se. Tem de ser esse o caminho para lutarem com as maiores. Os *outsourcers* regionais, como nós, têm que se especializar em determinadas áreas, trabalhar essas áreas melhor que os *outsourcers* globais.

Um *outsourcer* global não consegue funcionar se for muito flexível, porque ao sê-lo destrói-se. O modelo deixa de funcionar se as ordens emanadas do centro de controlo forem aplicadas de forma diferente consoante os locais. Com a rigidez perde-se a flexibilidade. Os *outsourcers* regionais têm de ser entidades muito flexíveis, ou seja, têm de ser capazes de

prestar os serviços adaptados 'àquele cliente em particular', alterando a sua estrutura funcional e de custos.

Como corolário desta especialização e flexibilidade temos uma certa proximidade ou intimidade com o cliente.

A Novabase ambiciona ser o *outsourcer* regional iniciando mas não se limitando ao espaço português.

**Em termos globais, qual é o balanço que é possível fazer desde já desta oferta de *outsourcing* da Novabase?**

Acho que o balanço é muito positivo porque nós temos hoje algumas competências distintivas e temos casos de sucesso para os clientes. Temos clientes, temos notoriedade. Ainda há pouco, num estudo de notoriedade entre os *outsourcers*, ponto um, aparecíamos lá, ponto dois, ocupávamos a sétima posição do *ranking*, o que é bom considerando todos os *outsourcers* globais que estão no mercado e, ponto três, aparecíamos à frente da Edinfor, o que é espantoso porque a Edinfor desenhou a sua imagem de marca no mercado português à custa do *outsourcing*.

Estamos a percorrer uma escada que leva algum tempo a subir. Acho que já começamos a ser uma potência neste domínio. Neste número da e-motion, passamos em revista as várias áreas de *outsourcing* da Novabase começando pelas mais próximas do Negócio e terminando nas infra-estruturas.

# Um mercado que desponta

## BPO ECM

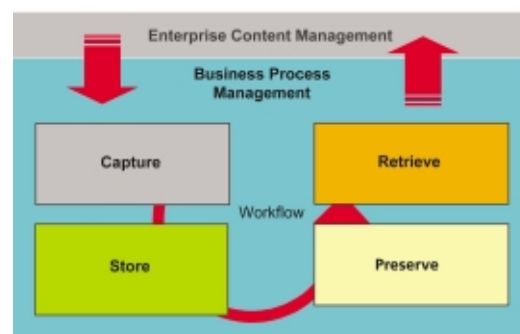
A gestão de conteúdos (Enterprise Content Management, ECM), integrada num processo mais amplo de externalização de processos (Business Process Outsourcing, BPO), é uma das ofertas do portfolio de *outsourcing* da Novabase. Álvaro Ferreira, administrador da Novabase (Divisão de Consulting), apresenta os trunfos que fazem desta oferta “uma alternativa extremamente competitiva às soluções *in house*”.

A externalização dos processos de suporte ao negócio das empresas (Business Process Outsourcing, BPO) é uma prática ainda pouco divulgada em Portugal. São casos típicos de BPO: o processamento de salários, os serviços de contabilidade e assessoria financeira, os serviços de gestão de conteúdos, entre outros. Dirigida especificamente a este último caso, tem vindo a ganhar relevância nos últimos anos a oferta de BPO de Enterprise Content Management (ECM). Se bem que na Europa a taxa de penetração ronde os 10%, é no mercado americano que esta oferta de serviços está mais madura, contando com uma taxa de penetração superior a 40%.

### Crescimento exponencial dos conteúdos

Ainda há poucos anos, quando se falava em gestão de arquivos, classificação e pesquisa de documentos – o universo era invariavelmente o papel. Hoje o panorama mudou drasticamente: as preocupações actuais incidem sobre um leque variado de suportes: do *e-mail* ao fax, dos conteúdos multimédia ao vulgar documento em papel, um volume impressionante de conteúdos dos mais variados formatos e suportes inundou as organizações, tornando imperiosa a necessidade de rever procedimentos ao nível da classificação, guarda, manutenção e manuseamento dos mesmos.

As grandes organizações serão, a breve trecho, forçadas a repensar a sua política de gestão de conteúdos: a classificação,



Visão Novabase Business Process Outsourcing ECM

guarda física, consulta e análise de conteúdos terão de ser avaliadas como um todo. Decisões de médio e longo prazo sobre estas matérias irão ocupar as agendas dos conselhos de administração. Os montantes envolvidos, somando os custos humanos, técnicos e imobiliários, colocarão a fronteira de decisão na avaliação de plataformas partilhadas, possibilitando a externalização de serviços e consequente redução de custos pelo aproveitamento de economias de escala.

### Uma oferta completa para um mercado em mutação

A Novabase construiu uma oferta dotada das competências necessárias para abor-

#### Estatísticas interessantes

- 90% da informação das empresas ainda reside em papel;
- Existem 4 triliões de documentos em papel só nos EUA. O crescimento é de cerca de 22% ao ano;
- A captura de documentos envolve cerca de 80% dos custos operacionais do sistema de gestão documental;
- Quando o tratamento de papéis atinge 3.000 documentos/semana começa a ser de considerar o *outsourcing* da gestão documental;
- O *outsourcing* da gestão de conteúdos crescerá a uma taxa média de 35% nos anos 2003 e seguintes.

Fonte: PWC, HMSL, Meta Group

dar esta redefinição e implementação de novas políticas de gestão de conteúdos empresariais. Segundo Álvaro Ferreira, esta nova oferta resulta da conjugação de três competências: “somos a empresa com mais referências em Portugal na implementação de sistemas de gestão documental e *workflow*, possuímos uma equipa de consultoria experiente nos campos de definição e implementação de modelos de *outsourcing* e reforçamos as nossas competências na área da digitalização de grandes volumes de informação pela integração da unidade de digitalização da ex-GE IT Solutions, actual Novabase IIS.”

No mercado português, avança Álvaro Ferreira, não existe uma oferta *end-to-end* como a que é proposta pela Novabase através da conjugação destas competências. O mercado, fruto de uma fraca externalização destas soluções, é ainda hoje fragmentado, contando com pequenas empresas a operarem em nichos de serviços. A maioria das empresas nacionais ainda não olhou para a gestão dos seus conteúdos com a devida atenção. Para Álvaro Ferreira, “os sectores na primeira linha para operarem esta modificação estrutural são a Área Financeira, a Administração Pública e a Saúde – na sua maioria ainda recorrem a soluções *in house*, não havendo externalização significativa.” Apresenta-se, no entanto, esperançado em que o quadro vá mudar a breve prazo, alicerçando a sua convicção nos seguintes aspectos: “Observa-se um crescimento exponencial dos conteúdos no seio das organizações, acompanhado de um esgotamento das actuais soluções de guarda e consulta. Existe uma forte pressão para a redução de custos e melhoria dos níveis de serviço associados. E, por fim, não devemos ignorar toda a regulamentação que irá entrar em vigor nos próximos anos fruto da implementação dos normativos Basileia II e Sarbanes Oxley.”



Álvaro Ferreira Administrador da Novabase e João Carlos Ramos Director da Unidade de BPO ECM

### Investimento significativo

Neste cenário, a tecnologia e a capacidade de redefinir os processos em uso farão a diferença, assegura Álvaro Ferreira – “Estamos a falar de processos de reengenharia para a organização, em que há que repensar todas as componentes, procurando uma visão integrada.”

As economias de escala e o baixo custo serão obtidos quando se tratarem volumes significativos de informação. Segundo Álvaro Ferreira, “não vai haver espaço em Portugal para muitas empresas oferecerem estes serviços. Em termos ibéricos deverão surgir dois ou três *players*. É um projecto ambicioso que implicará investimentos significativos em meios financeiros e técnicos. Estamos a falar de reunir capacidades na gestão de meios tecnológicos, humanos e imobiliários em larga escala com o intuito de fornecer plataformas partilhadas por sector de actividade.”

Sobre o posicionamento da Novabase no âmbito deste mercado afirma Álvaro Ferreira: “A Novabase já tem em carteira um conjunto assinalável de projectos nas áreas da Banca e Administração Pública. A nossa facturação acompanha estas boas perspectivas, contamos duplicar o volume de negócios até ao final deste ano. O potencial de crescimento é elevado, acreditamos que o panorama nacional vai mexer nos próximos 12 meses.”

### Equipa com referências

Para realizar estes desígnios, a Novabase conta com uma equipa “experiente e motivada”, segundo Álvaro Ferreira, que acrescenta: “Percebemos que era necessário colocar neste projecto pessoas com o *know-how* adequado. A nossa equipa está apetrechada para a montagem e gestão destes processos, são pessoas conhecedoras das várias soluções dos construtores e com uma vasta experiência na definição e implementação de processos de *outsourcing*. Fizemos uma aposta forte que está a dar os seus frutos.”

## A arte de bem gerir as aplicações

# Application Management

A gestão da miríade de aplicações existentes actualmente nas empresas tem levado à crescente aceitação do modelo de *outsourcing* designado por Application Management. Vasco Monteiro, com a sua vasta experiência na área, está à vontade para responder a todas as questões.



Vasco Monteiro, Associate Partner da Novabase (divisão de Consulting)

O conceito de Application Management refere-se a um serviço de *outsourcing* pelo qual uma empresa entrega a outra a gestão das suas aplicações informáticas. A sua procura tem crescido ultimamente por factores vários, em que se destaca a redução de custos e o aumento da atenção aos sectores estratégicos do negócio. Vasco Monteiro, Associate Partner da Novabase, considera que “a palavra-chave em termos de *outsourcing* é o foco na eficiência. Este tipo de preocupação é muito elevado nas empresas. Tanto os gestores de negócio como os responsáveis de TI querem mais rápido, melhor e com menor dispêndio de recursos financeiros.”

O recurso a um modelo de *outsourcing* da gestão aplicacional permite responder a diferentes preocupações. As empresas possuem actualmente uma grande disparidade de aplicações, em quantidade, em qualidade e em tipologia, é um ecossistema cada vez mais difícil de gerir. Existe, a par, a preocupação, aquando de um investimento, em saber qual será o seu retorno e qual será o custo total da manutenção da plataforma. A optimização das aplicações, a sua rentabilização é outra frente de batalha. Falar da gestão de aplicações sem referir a redução de custos e a optimização dos recursos é impossível. Por tudo isto, afirma Vasco Monteiro, “o *outsourcing* acaba por ser um modelo de

gestão. É estruturante. Impacta directamente na organização.”

### Visão alargada

De uma visão apenas concentrada na gestão das aplicações, o conceito de Application Management tem-se alargado, dando origem a uma oferta mais sofisticada. Vasco Monteiro identifica três áreas – no início da oferta estão os serviços de consultoria e de *assessment* para mostrar as vantagens em enveredar por um processo de *outsourcing* e a que é que se deve aplicar o serviço; segue-se a gestão aplicacional racional do parque informático; a jusante, opera-se a optimização das aplicações, a definição dos processos de gestão das aplicações, o *helpdesk*, e o modo de relacionamento da área de TI com a de negócios. Verifica-se, em simultâneo, um crescimento assinalável dos “pacotes” de aplicações standard.

### Modelos da oferta

A Novabase inclui no seu portfolio de serviços selectivos de *outsourcing* a gestão aplicacional. Esta oferta decorre do seu posicionamento no mercado, nos últimos anos, como consultora e integradora de sistemas e como ASP (Application Service Provider). Seja pelo lado da prestação de serviços em “casa do cliente”, seja por via remota, a oferta da Novabase estrutura-se segundo três modelos – no primeiro, o conceito é aplicado aos serviços de gestão e manutenção de aplicações, em “pacote”, à medida; no segundo, mais sofisticado, inclui-se o “design, build and run” de aplicações, indispensável quando o cliente opera uma reengenharia de processos ou quando se verifica uma fusão ou aquisição, com necessidade de reequacionar o parque informático; o terceiro modelo corresponde ao serviço ASP. Neste, o cliente não detém a licença da aplicação nem as máquinas, pagando uma renda pela utilização da aplicação.

**Fazer de forma partilhada aumenta a qualidade e reduz os custos. Os recursos, por serem partilhados por vários clientes ficam muito mais económicos a cada um.**

### O que se pode colher

Vasco Monteiro enumera um conjunto de benefícios decorrentes da opção pelo *outsourcing* aplicacional.

Em primeiro lugar, a redução de custos. “Fazer de forma partilhada aumenta a qualidade e reduz os custos. Os recursos – e estamos a falar de recursos muito bons que os clientes dificilmente poderiam ter em contratação permanente – por serem partilhados por vários clientes ficam muito mais económicos a cada um.” Segundo Vasco Monteiro, este é “um modelo muito competitivo, diferenciador e flexível”. Em segundo lugar, verifica-se uma utilização mais eficiente dos recursos, a sua optimização, com a sua transferência do cliente para o *outsourcer*.

A introdução de processos e metodologias é o terceiro factor a valorizar. O especialista da Novabase, pondo em prática o conhecimento adquirido, dinamiza diferentes sectores do cliente para a adopção das melhores práticas e processos.

Refira-se, por fim, a flexibilidade contratual.

### Novabase vs concorrência

A diferenciação da oferta da Novabase em relação aos seus mais directos concorrentes nesta área assenta numa estratégia de inovação que permitiu construir “um *cluster* de clientes que possuem SAP, a Administração Pública fundamental-

mente, o que criou massa crítica para implementar o modelo e replicá-lo de forma rápida para outros clientes que venham a aderir”, revela Vasco Monteiro.

A flexibilidade é outro factor diferenciador. Para Vasco Monteiro, esta é “uma vantagem competitiva em relação aos grandes *players* no nosso mercado. Quando vamos a um cliente tentamos adaptar a nossa oferta ao que o cliente quer.”

### Actuação diversificada

Chegados aqui é tempo de referir os “pilares, alinhados com a estratégia geral da Novabase”, na expressão de Vasco Monteiro, da actividade da Novabase nesta área – Administração Pública, telecomunicações e banca. “São indústrias que gastam dinheiro em sistemas de informação. Há que estar aí e nós estamos.”

A área da indústria e serviços (*utilities*) é alvo de atenções especiais, tendo em conta que, segundo Vasco Monteiro, “do ponto de vista de SAP é onde há uma maior base instalada de clientes com aplicações. Há um esforço da Novabase para potenciar este sector. Já é um dos *clusters* nesta área do suporte partilhado.”

“Estratégia centrada no crescimento orgânico, focado, consolidado.” É assim que Vasco Monteiro resume a actividade desenvolvida pela equipa em que se integra, dedicada à gestão aplicacional nas empresas.

# IT Governance & Service Management



Vitor Prisca, Associate Partner da Novabase

situações e aos problemas, raras são as vezes em que antecipa as necessidades do negócio ou está pro-activamente a evitar que surjam problemas ou a sugerir oportunidades de melhoria que acrescentem valor ao negócio.

Na maior parte dos casos o IT não é medido, não tem indicadores de desempenho definidos, a sua produção não está registada e, com frequência, não é audível. Mais, não é financeiramente transparente, os aspectos que influenciam os custos são desconhecidos ou não comunicados ao negócio.

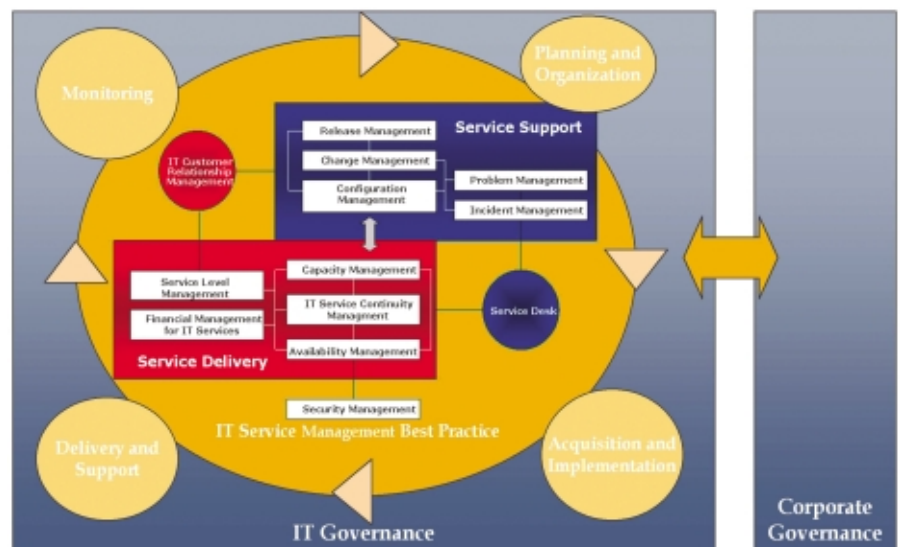
Segundo a SAS, 95% das estruturas de IT são encaradas como um centro de custo nas organizações e actuam de forma reactiva e na maioria dos casos exclusivamente de acordo com os seus interesses estratégicos e operacionais, sem ter em

linha de conta o alinhamento com os interesses do negócio.

Segundo o IT Governance Institute, o IT Governance é parte integrante do Corporate Governance. A sua actividade deve assegurar que o IT suporta e potencia as estratégias e objectivos da organização. Quem deve actuar como guardião deste conceito é a gestão executiva, ao mais alto nível da organização. Colin Rudd, do ITSMF, afirma que “a existência do IT se deve única e exclusivamente ao negócio, devendo moldar-se por completo às reais necessidades do negócio e nunca aos interesses próprios do IT”.

Para a gestão, o IT Governance permitirá ultrapassar duas questões fundamentais – i) que o IT é uma disciplina difícil de entender. Nem sempre a gestão tem a percepção de como o IT pode servir de

O IT enfrenta uma mudança de paradigma. Os CIO e os Directores de IT são confrontados com elevados níveis de exigência em relação aos serviços prestados e fortes restrições orçamentais. Têm, muitas vezes, dificuldade em falar e compreender a linguagem do negócio mas, acima de tudo, em serem reconhecidos como alavanca pelo negócio e não apenas como mais um centro de custo, precisamente um dos que tem maior impacto nos resultados da organização. O IT está demasiado ocupado a reagir às



## Benefícios do IT Governance e do IT Service Management

- Aproximar a função de IT ao negócio alinhando-o com os objectivos estratégicos. Medir e controlar esse alinhamento sem ambiguidade;
- Reduzir os custos de desenvolvimento e implementação de processos numa organização de IT, potenciando a melhoria dos fluxos de comunicação e informação, a satisfação dos clientes e utilizadores e o aumento de produtividade, pelo recurso a boas práticas;
- Assegurar uma gestão correcta e mais eficaz das terceiras partes, nomeadamente em situações de *outsourcing*;
- Facilitar a identificação e o conhecimento dos *drivers* que influenciam os custos do IT. Possibilidade de iniciar planos de redução de custos (*rightsizing*), orçamentação e custeio baseado em actividades (ABC/M) ou por introdução de medidas de *demand management*, designadamente mecanismos de *chargeback*;
- Assegurar que os serviços disponibilizados podem ser medidos, avaliados e auditados;
- Implementação de métricas e de mecanismos de avaliação de desempenho do IT como *Balanced Scorecard* ou Acordos de Nível de Serviço (*SLA-Service Level Agreements*).

Em conclusão, o discurso tecnológico já não defende o futuro do IT, só o complica e dificulta o seu reconhecimento como um parceiro dentro das organizações. Esta é uma mudança difícil que, além de exigir alterações de fundo na postura dos gestores do IT, vai fazer com que se feche um ciclo na forma como se encarava o IT no contexto do negócio. A confidencialidade, a complexidade e a própria tecnologia já não podem ser usadas como desculpa, e a transparência que o IT vai ter de demonstrar vai levar a um maior profissionalismo. Este é o desafio das organizações e é também o de cada um de nós, os profissionais de IT, que visam satisfazer os objectivos das suas organizações e acrescentar valor.

alavanca para a organização e muitas vezes não compreende os riscos e as oportunidades que o IT pode provocar ou facilitar; ii) que o IT é visto como uma entidade externa ao negócio.

Em relação ao IT, o IT Governance é fundamental para ultrapassar as seguintes situações – i) impactos negativos no negócio a nível dos resultados, da reputação e da posição competitiva; ii) incapacidade para medir e demonstrar o retorno dos investimentos; incapacidade para gerar a inovação e os resultados que eram esperados; aplicação de tecnologia inadequada ou obsoleta; incapacidade para tirar partido das novas tecnologias disponíveis no mercado; datas de entrega e orçamentos incumpridos.

### Boas práticas na Gestão de Serviço de IT

A função de IT é determinante para o sucesso das organizações. Aqueles que têm por missão a gestão estratégica e operacional dos recursos de IT enfrentam hoje desafios complexos e multidisciplinares. É necessário transformar a função de IT, procurando o seu reconhecimento no contexto da organização como resultado inequívoco do seu valor.

Essa demonstração exige metodologia, métricas e transparência. A conformidade com boas práticas e a aplicação de directrizes específicas, entre as quais a *framework* ITIL, o *Sarbanes-Oxley Act*, o *Basel Committee*, o *COSO-Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*

*Commission* ou a ISO 17799 (BS:7799), são novos requisitos a que o IT tem de responder.

O resultado da implementação dos conceitos de ITSM (IT Service Management) é o equilíbrio correcto entre as áreas de *Service Delivery* (cliente) e de *Service Support* (utilizador), isto é, os utilizadores obtêm o nível de serviço correspondente aos custos de investimento e exploração em que a organização incorre. A utilização do ITIL (IT Infrastructure Library) agiliza e potencia o IT para responder adequadamente às exigências actuais do negócio – qualidade de serviço, redução do risco, flexibilidade, controlo e redução de custos e aumento de produtividade.

**A Novabase estruturou uma oferta específica para estas áreas, a partir do início deste ano, através da unidade de negócios de IT Governance & Service Management da NbO-Novabase Outsourcing.**

# Assegurar a eficiência e a rentabilidade

## Outsourcing de infra-estruturas



**João Filipe Neto**, administrador da Novabase SGPS (divisão de Engineering Solutions)



**Pedro Faustino**, Business Leader de Enterprise Computing da Novabase IIS

O *outsourcing* de infra-estruturas parece ser o que menos reticências levanta aos decisores das organizações quando se vêem confrontados com a crescente dor de cabeça da gestão de uma área fortemente consumidora de tempo e de recursos humanos e financeiros. João Filipe Neto e Pedro Faustino apresentam as linhas orientadoras da Novabase para esta área.

**O** que levou a Novabase a decidir-se pela oferta de soluções de *outsourcing* de infra-estruturas?

**Pedro Faustino (PF)** – Da experiência que temos, o *outsourcing* de infra-estruturas aparece aos clientes como um processo muito mais simples de realizar porque está mais afastado do que é *core* na estrutura organizacional das empresas. Aí residirá a explicação para que não seja encarado pelo cliente como uma externalização de risco.

A área de tecnologias de informação (TI) é muito menos complexa de terciarizar. É uma área onde os clientes são, muitas vezes, menos eficientes na gestão, porque o volume de investimento associado às TI numa empresa de média/grande dimensão é bastante elevado e a complexidade da infra-estrutura é cada vez maior, sendo difícil conseguir cultivar competências internas em diversidade suficiente para ter um acervo actualizado de TI.

Por outro lado, a Novabase começa por ser, através da Novabase IIS, uma empresa de engenharia de infra-estruturas, vocacionada para a concepção e imple-

mentação de projectos e depois vai ao mercado oferecer esses serviços sob a forma de *outsourcing*. Tem internamente os processos e as competências necessárias para prestar todos os serviços que o *outsourcing* de infra-estruturas exige.

A Novabase está também próxima de um conjunto importante de *players* nesta área, que são os operadores de telecomunicações.

**Em que aspectos intervém uma empresa *outsourcer* como a Novabase num processo deste tipo?**

**João Filipe Neto (JFN)** – O *outsourcing* coloca as estruturas em funcionamento. Tem de se poder medir a qualidade de serviço, auditar os níveis do serviço que está a ser executado. O Service Level Agreement (SLA) deve ser sempre medido na óptica do negócio e do cliente e não na óptica da tecnologia, ou seja, é irrelevante ter todos os equipamentos 99,99% em cima, quando só é necessário ter uma pequena percentagem dos equipamentos acessíveis, sendo o resto menos crítico para o negócio. É preciso ter

em conta que um SLA é tanto mais caro quanto mais abrangente e mais exigentes forem as suas métricas.

**PF** – A comunicação deve ser otimizada e sistematizada, tanto em termos externos como internos. É muito frequente ouvirmos um cliente afirmar que, uma a duas semanas depois de ter um *outsourcer* no terreno, melhora drasticamente o nível de serviço naquilo que é mais visível para os utilizadores: o *helpdesk*. É o primeiro impacto que um serviço destes tem.

**JFN** – A metodologia de funcionamento é fundamental para se conseguir disciplinar e profissionalizar a forma como se abordam os problemas. Nós passamos a gerir uma parte do cliente. Temos toda a nossa experiência, as nossas *best practices in place*. Estando lá o nível de serviço, se nós deslocarmos recursos a mais ou não gerirmos com eficácia, não retiramos a margem necessária do contrato.

**Quem são as entidades que podem ter interesse num processo de *outsourcing* de infra-estruturas?**

**JFN** – Diria que primeiro há o factor dimensão. Sem dimensão é difícil obter efeitos de escala. Temos na nossa carteira de clientes as maiores empresas portuguesas. Uma empresa que facture acima dos 250 milhões de euros começa a ter a dimensão necessária para o fazer. Também depende muito da indústria, há indústrias que têm rácios de investimento em TI que são superiores a outras com maiores facturações. Esse é o segmento alto. Outro catalizador de um processo de *outsourcing* são as fusões ou as integrações de empresas externas aos grupos, do que resultam departamentos de TI muito heterogéneos, havendo a necessidade de proceder a uma transformação global. Depois há os factores convencionais da procura da diminuição dos custos com a

**Somos uma empresa que congrega todas as áreas de competências necessárias para o *outsourcing*, começando nas infra-estruturas e acabando nas aplicações.**

informática e da resolução dos vícios instalados. A ajuda externa revela-se importante para o conseguir.

**Há pouco falou na oferta de competências técnicas. Quais as competências que a Novabase pode oferecer aos potenciais clientes?**

**JFN** – A capacidade de implementar. Nós somos a empresa que vem da engenharia, que vem dos projectos. Somos conhecidos por implementar as soluções e fazê-las funcionar. Evoluímos de *software house* e integradora de sistemas para uma empresa de engenharia e de *outsourcing*. A actividade de *outsourcing* passa, no fundo, por aplicar as *best practices* ao serviço do cliente, utilizando as nossas competências técnicas que se dividem pelas áreas de *enterprise computing*, *networking* e *desktop*.

**PF** – Para complementar, podemos acrescentar as áreas da segurança, tanto a física e lógica de *datacenters*, como a de acessos, as componentes de *storage* global e centralizado e as soluções de gestão de TI que passam pela monitorização constante da infra-estrutura e pela capacidade de correlacionamento de eventos em toda a sua extensão.

**O que distingue a oferta da Novabase nesta área?**

**JFN** – Primeiro, nós somos uma empresa que congrega todas as áreas de competências necessárias para o *outsourcing*, começando nas infra-estruturas e acabando

nas aplicações, e somos independentes dos construtores. Interessa-nos que seja a melhor solução para o cliente.

Outro factor é o nosso posicionamento. Nós adaptamos o modelo de *outsourcing* ao contexto organizacional de um cliente, podemos fazer uma parte, evoluir gradualmente para outra parte, não temos um modelo formatado que obrigue o cliente.

Um terceiro factor é o facto de estarmos aqui em Portugal. Se fecharmos um contrato com uma das cinquenta maiores empresas portuguesas, será um grande cliente para nós, que terá a atenção do nosso presidente e da estrutura de gestão, com um grau de flexibilidade muito grande.

**Em termos futuros, quais são as perspectivas para a vossa área?**

**PF** – Sentimos que o mercado vai continuar a procurar este serviço de *outsourcing*. Porque é encarado pelo cliente como um risco menor, com um impacto muito menor nos processos de negócio e, por outro lado, porque o processo de *outsourcing* é uma forma clara de otimizar custos, rentabilidades e rácios financeiros. O mercado de *outsourcing* vai crescer mais que o mercado de TI. A Novabase vai ter que estar preparada para fazer face a isso e o processo de crescimento na cadeia de valor de sistemas de informação no cliente passa obrigatoriamente por este processo. No topo da cadeia de valor de sistemas de informação do cliente está a gestão total. Não consigo identificar facilmente um processo de maior valor para o cliente do que o *outsourcing*.

## Contratação de recursos qualificados IT-Contracting

Da utilização do IT-Contracting (vulgo cedência de recursos) resulta um interessante compromisso ao nível dos benefícios aportados pela adopção de serviços de *outsourcing*, garantindo, simultaneamente, que o controlo estratégico dos projectos se mantém enquadrado pela estrutura de TI do cliente.

O IT-Contracting constitui uma forma de as empresas ganharem acesso a recursos técnicos qualificados em determinadas áreas tecnológicas de modo que, conjugados com equipas internas, se complementem competências, perfis e capacidades, em função das necessidades dos projectos. A responsabilidade destes projectos cabe à empresa contratante.

Trata-se de uma parceria. Segundo Pedro Silva, Associate Partner da Novabase Consulting (Outsourcing), “existe uma grande proximidade entre os nossos clientes e a nossa equipa comercial. A constituição das equipas de projecto, ao ser feita de uma forma mais rigorosa e com maior qualidade, induz um efeito muito positivo no resultado dos projectos, tanto em termos da sua qualidade final como da observância dos respectivos prazos de execução e requisitos financeiros.”

Além de uma parceria, o IT-Contracting não pressupõe o tradicional Acordo de Nível de Serviço (Service Level Agreement, SLA), típico dos contratos de *outsourcing*. Pedro Silva explica que este serviço constitui um “*outsourcing* de características *light*, baseado num modelo de prestação de serviços em regime de *Time & Materials*, segundo o qual o cliente é cobrado em função dos tempos dispen-

didados em actividades de projecto e das características dessas mesmas actividades.”

### O cliente detém o controlo estratégico

A proposição de valor associada a este modelo de prestação de serviços é interessante para a generalidade dos clientes da Novabase, ou seja, as grandes empresas de Portugal. Pedro Silva refere que “é frequente, nas empresas com uma estrutura de TI com dimensão, o recurso à sua utilização. Com o encurtamento dos ciclos tecnológicos e de negócio, é muito difícil conseguir-se fazer uma incubação eficaz de novas tecnologias recorrendo apenas a recursos próprios. A aprendizagem de novas tecnologias leva tempo, e nem sempre é conciliável com os *timings* dos projectos e as exigências do negócio.”

O recurso ao IT-Contracting permite às empresas exercerem um controlo estratégico sobre o desenvolvimento dos projectos de TI que suportam o seu negócio. Noutros modelos de serviço, de que é exemplo o tipo “chave-na-mão”, o controlo estratégico sobre o desenvolvimento de uma solução pertence ao fornecedor, ficando parte significativa do respectivo *know-how* associado a este.

As organizações mantêm uma estrutura própria de TI mas, ao seleccionarem crite-



Pedro Silva, Associate Partner da Novabase Consulting

riosa e estrategicamente o tipo de competências, funções e responsabilidades que pretendem garantir com essa estrutura, externalizando a restante força de trabalho, obtêm vantagens significativas. De entre estas vantagens destacam-se a redução dos custos fixos, a capacidade de exploração rápida de novas tecnologias e o aumento da produtividade das equipas, resultante da maior adequação dos recursos utilizados. Adicionalmente, o recurso ao IT-Contracting garante uma maior flexibilidade e predictabilidade nos custos com as TI.

### Os factores que distinguem

Para Pedro Silva, o facto de a Novabase ser uma empresa de dimensão na área de TI em Portugal, com um conjunto diversificado de sólidas referências e um portfolio extremamente abrangente de competências tecnológicas, “constitui um somatório de vantagens muito grande do ponto de vista de um nosso cliente, porque encontra na Novabase um parceiro preferencial para o IT-Contracting. Para além do acompanhamento de rotina que garantimos junto do cliente e das nossas equipas no terreno, estes dispõem do *back-up* da estrutura e *expertise* Novabase.”

## Cuidados a considerar antes de aderir...

# Faça o que sabe fazer melhor e externalize o resto!

Os contratos de *outsourcing* em TI são cada vez mais frequentes. Segundo estimativas mais prudentes da IDC, uma casa especializada no sector, esta indústria poderá gerar empregos directos no mundo ocidental em número superior a dez milhões de pessoas.

Mas quais os verdadeiros motivos que levam as grandes empresas a solicitarem estes serviços, iniciando relações comerciais de longo prazo e despendendo somas na ordem das largas centenas de milhões de euros?

A externalização da informática faculta em muitos casos a possibilidade de se obterem substanciais ganhos financeiros como sejam as mais-valias financeiras obtidas com a venda de activos não directamente produtivos, de transformar estruturas de custos fixos em variáveis, de fixar orçamentos, de flexibilizar estruturas, de ter acesso a recursos tecnologicamente mais capazes e com maior potencial, de forma a manter um nível tecnológico adequado às necessidades do sector em que se insere e finalmente o poder concentrar-se no seu negócio subtraindo recursos não essenciais. Tudo isto com um retorno maior que a alternativa interna.

Nesta vaga de fundo crescente a favor do *outsourcing*, da qual o nosso país não está alheio, na medida em que uma parte considerável dos maiores grupos económicos tem adjudicado contratos, alguns factores devem ser ponderados no momento de escolher entre propostas alternativas, como sejam:

- **Técnicos** – O *outsourcing* será eficaz se for um veículo de uma estratégia de TI integrada no plano mais vasto da organização. Assim, o contrato com o *outsourcer* deverá estar alinhado com essa mesma estratégia. Ser-lhe-á dado adequado conteúdo técnico e de negócio em todas as linhas de serviço contratadas. Estas deverão conter métricas de avaliação permanente.
- **Humanos** – Normalmente, e após o choque inicial, o *outsourcing* para os colaboradores transitados mais capazes significa maiores horizontes, melhores condições profissionais, maior motivação e melhoria do seu valor económico. Dá-se também uma transformação cultural - a passagem de profissional a prestador de serviços. Contudo, a gestão descuidada desta fase pode ser um elemento altamente perturbador dos níveis de serviço.
- **Culturais** – Torna-se necessário fazer a preparação adequada de todos os utilizadores do serviço. Estes irão contactar com um prestador de serviços em vez de um anterior colega.
- **Financeiros** – Na avaliação financeira das várias propostas dever-se-á procurar considerar o valor real dos diferenciais de serviço apresentado e de todos os custos retidos. Nesta análise nunca ignorar a alternativa interna que deverá ser a referência base (*baseline*), mas considerá-la contabilizando os chamados *hidden-costs*, pois em muitas organizações os custos reais de TI estão distribuídos por inúmeros departamen-



**Francisco Morais Antunes**, Director Financeiro da Novabase Consulting

tos, fora do alcance do departamento central de informática.

Qualquer avaliação deverá garantir o maior benefício para o accionista da empresa adjudicante. Assim, ao analisar o retorno do investimento, para além das considerações financeiras decorrentes dos níveis de serviços e investimentos, há que garantir que o novo parceiro tem a capacidade tecnológica adequada para a estratégia da empresa, que é um integrador humano correcto, que tem os meios financeiros para implementar a solução apresentada (e para as sucessivas extensões futuras) e, mais importante ainda, tem currículo nesta indústria, ou seja, tem obra feita. Garantidos estes elementos na escolha do seu parceiro reduz-se consideravelmente o nível de risco.

# Near-shore

Grant Greatrex, Senior Partner Arthur D. Little



A evolução económica e o desenvolvimento tecnológico têm muito em comum. Ambos têm ciclos que se sobrepõem. Ambos assentam numa mistura de antigos princípios e de novas variáveis que se equilibram e ajustam, combinando-se de formas simultaneamente previsíveis e inesperadas. Ambos são garantidos e incontornáveis como a “morte” e os “impostos” do ditado americano.

No segundo, e porventura acentuada pelo primeiro, uma tendência emergente é a deslocação massiva de postos de trabalho, de serviços, de sistemas e de tecnologias de informação para países subdesenvolvidos ou em vias de desenvolvimento, fenómeno designado por *off-shoring*.

Os números são impressionantes. Só a Índia, principal potência deste mercado, forma anualmente centenas de milhar de engenheiros, qualificados em escolas americanas e europeias, ou equivalentes, a falarem correctamente inglês e a receberem cerca de um décimo dos seus colegas ocidentais. Abundam as histórias de despedimentos em massa, precedidos por sessões de formação em que os futuros desempregados tiveram de treinar os seus futuros substitutos. Empresas como a Wipro ou a Infosys, com “exércitos” de dezenas de milhar de profissionais de informática, avançam agressivamente para alargar a sua oferta, para lá dos serviços meramente técnicos, prestados remotamente, para se transformarem em prestadores de serviço de primeira linha, implantados no coração dos mercados que servem, e com um leque de serviços que

vai da definição de estratégias de TI/SI e a concepção de arquitecturas complexas, passando pelo desenvolvimento, implementação e integração de grandes aplicações, e desce até à operação e manutenção integral dessas mesmas aplicações de negócios em modelos de *outsourcing* ou ASP, entre outros.

Enquanto os grupos de *lobbying* em Washington e Londres procuram fazer aprovar medidas mais ou menos desesperadas de protecção às suas *blue chips* das tecnologias de informação, a oferta *off-shore* atinge novos níveis de massa crítica e expande a sua mira para os mercados de outros países desenvolvidos, como o norte da Europa.

Mas a história tem outra face, porventura menos mediática, mas com um enorme potencial para mercados como o nosso, que suprimem a falta de dimensão e massa crítica com a especialização e o desenvolvimento de certas competências muito procuradas – o fosso cultural, geográfico e social entre as economias emergentes neste mercado cria atritos na expansão referida, e obstáculos à concorrência directa com os “incumbentes” nos mercados-alvo, quer para o estabelecimento de uma ponte sobre esse fosso, quer para o desenvolvimento de modelos de negócio alternativos para suprir necessidades onde o tradicional *off-shoring* menos se aplica. Com efeito, empresas que operam naquele modelo encontram pelo menos três obstáculos à prestação de serviços clássicos de sistemas e tecnologias de informação.

Por um lado, a concentração no hemisfério oriental implica pouca sobreposição do horário normal de trabalho com os mercados que tencionam servir, para além de encarecer a cobertura das 24 horas, necessária a certas naturezas de serviço (operação de centros de atendimento telefónico, manutenção e monitorização de sistemas de informação, integração de equipas a actuar em simultâneo em geografias dispersas, etc.).

Por outro lado, as acentuadas diferenças culturais e sociais, e mesmo linguísticas, colocam obstáculos à integração efectiva de equipas multidisciplinares de forma eficaz. Finalmente, nos serviços que exigem presença física, aspecto crescente à medida que se sobe na “cadeia alimentar” (serviços que exigem uma interacção muito directa com o cliente ou mesmo a integração de equipas mistas com elementos do cliente e do prestador de serviços), os custos de transporte e alojamento, associados às barreiras administrativas colocadas pelas necessidades de autorizações de trabalho e leis de emigração, amortecem significativamente as vantagens competitivas baseadas no custo total do modelo.

### O caso português

Curiosamente, um olhar crítico sobre a realidade portuguesa salienta que o nosso mercado de sistemas e tecnologias de informação se encontra numa posição porventura única de convergência entre aqueles factores, ao ter a capacidade para contornar todos os obstáculos referidos, quando em simultâneo mantém, pelo me-

**As empresas nacionais de sistemas e tecnologias de informação podem tornar-se candidatas muito fortes a parceiros dos líderes mundiais de *off-shoring*, complementando-os com uma força *near-shore***

nos parcialmente, algumas das vantagens exploradas pelo *off-shore*, como o sejam a existência de profissionais qualificados e a um preço relativamente baixo, comparado com os principais mercados-alvo, nomeadamente nas proporções a que se têm alargado recentemente.

De facto, as empresas nacionais de sistemas e tecnologias de informação podem tornar-se candidatas muito fortes a parceiros dos líderes mundiais de *off-shoring*, complementando-os com uma força digna *near-shore*, que pode ser uma alavanca efectiva para alargar o espectro cultural e geográfico, com um preço total ainda assim muito competitivo em virtude das características da nossa economia e da proximidade geográfica de muitos dos mercados relevantes.

Em paralelo, é precisamente nas fraquezas do modelo tradicional de *off-shore* que a indústria de TI/SI nacional se poderá alicerçar para criar ofertas e canais alternativos, mais aplicáveis aos serviços de topo, que exigem proximidade, cola-

boração e capacidades efectivas de parceria com os clientes.

Numa altura em que Portugal se preocupa com a criação de novas fontes de crescimento e produtividade, é de crer que estas duas facetas de um mesmo mercado *near-shore* podem ser trunfos significativos para o crescimento sustentado de um sector de actividade que tem tipicamente o benefício de ser visto pelos restantes como líder, pioneiro e inovador, e a que uma visão como esta poderá conferir ainda um maior grau de geração indirecta de confiança e optimismo de que tanto necessitamos.

Haja capacidade de antecipação dos principais actores nacionais, visão dos seus líderes, e o consenso com todas as restantes forças relevantes, como os seus parceiros e accionistas, e o próprio Estado, e poderemos ter um protagonismo significativo neste novo ciclo de desenvolvimento, que já estando em marcha, favorecerá os que tiverem a audácia e a presença de espírito para reconhecer as oportunidades que gerará.

# A Novabase e a mobilidade

## Dispositivos móveis com valor acrescentado

A Novabase tem uma oferta de dispositivos móveis e serviços dirigida a três segmentos de mercado - operadores de telecomunicações, retalho e empresas. Quando um cliente adquire um dos vários modelos disponíveis está a adquirir uma solução de valor acrescentado, fruto do saber e experiência reunidas ao longo de anos. João Ranito está a coordenar esta oferta.

**A mobilidade é um conceito e uma área de actividade com um número crescente de actores envolvidos e visões nem sempre coincidentes. Qual é a da Novabase?**

Têm ocorrido avanços muito significativos na área da computação e das tele-

comunicações que fizeram com que hoje consigamos ter dispositivos pequenos, muito performantes, capazes de substituir os computadores tradicionais em muitas situações. Hoje, um utilizador pode prosseguir a sua actividade mesmo longe do sítio onde trabalha.

Para nós, embora a mobilidade não se restrinja à existência de dispositivos pequenos e transportáveis, a grande revolução vem por aí. Essa revolução - e é uma revolução porque vai mudar muito a maneira de as pessoas trabalharem, vai deixar de ser obrigatório estar preso a uma tomada - vai soprar a todos os níveis dentro da Novabase, em todos os sistemas que fazemos. Qualquer sistema que fornecemos hoje aos nossos clientes - um SAP ou um Siebel, por exemplo - é potencialmente "mobilizável", no sentido em que se pode fazer uma versão móvel da aplicação, que está integrada com tudo aquilo que se passa no *back-office*. Eu diria que a Novabase tem a visão de que a mobilidade será transversal a todas as suas áreas de negócio. Todas as actividades que desenvolvemos hoje vão sofrer um impacto grande se (ou melhor, quando...) a revolução da mobilidade acontecer.

**Sendo assim, quais são os objectivos da Novabase para o sector?**

A Novabase está a direccionar-se para alguns segmentos da mobilidade. Dado que nem tudo vai acontecer ao mesmo



Equipa da Mobilidade: da esquerda para a direita, Gary Martin, João Ranito, Marcelo Filipe e Nuno Quintas

tempo, achamos que o *timing* é tão importante como aquilo que se faz. Fazer bem significa, também, fazer no tempo certo e este nem sempre é “já”. Às vezes temos que esperar um pouco, porque há condições que têm que existir para se chegar ao objectivo.

A Novabase está presente no sector da mobilidade há cerca de seis meses. A face mais visível é a venda de dispositivos móveis pequenos, baseados em tecnologia Microsoft, e o desenvolvimento ou o *procurement* de aplicações que corram sobre estes dispositivos móveis e que possam dar aos utilizadores um valor significativo em relação àquilo que faziam anteriormente sem essas aplicações. O nosso modelo de negócio passa por vender dispositivos com valor acrescentado para quem compra.

#### Quem são os compradores?

Existem neste momento três segmentos de mercado muito diferentes e todos muito importantes. Um é o dos operadores. São eles que controlam o canal por onde passam os dados e sem esses dados não há mobilidade. Vendem, tradicionalmente, grande parte dos dispositivos terminais que vão parar às mãos dos utilizadores finais. Outro segmento é o do retalho e da distribuição. Em terceiro lugar está o segmento *corporate*, as empresas.

Disponibilizamos ofertas específicas a cada um destes segmentos, baseadas nas nossas competências. No caso dos operadores, a sua cultura de empresa ainda gira muito à volta do conceito de “telefone” e de serviços de *voz*, enquanto que os dispositivos de que falamos vão muito além disso, são de facto computadores com um telemóvel incorporado. Complementamos esta visão com iniciativas que promovam os serviços mais avançados que é possível implementar com estes novos dispositivos.

Em relação ao retalho, a nossa postura é

### Dois modelos

Da oferta actual da Novabase destacam-se dois modelos, um do fabricante sueco Qtek e outro do fabricante de Taiwan MiTAC.



- **Qtek 2020** – PDA (personal digital assistant) com telemóvel. Sistema operativo Microsoft Pocket PC 2003. Processador Intel Cotulla Xscale de 400 MHz. Memória RAM de 128 MB e ROM de 64 MB. Sincronização com PC e Microsoft Exchange. *Software*: Microsoft Reader, Pocket Internet Explorer, Windows Media Player, MSN Messenger, Pocket Word, Pocket Excel e SIM Manager.

- **Mio 8390** – *Smartphone*. Sistema operativo Windows Mobile 2003. Processador Intel Dalhart de 200 MHz. Memória de 16 MB expansível a 128 MB. Ecrã TFT de 2,2” com 256 cores.



semelhante, embora de uma forma menos incisiva. O retalho mais especializado já tem consciência do que significa um dispositivo destes, como se promove, como se vende. Aqui, o nosso papel é mais discreto, sendo particularmente importante na formação das forças de vendas e no *bundling* de *software* e acessórios.

No mercado *corporate* há muita coisa que estamos a fazer. As empresas são o nosso cliente “normal”. Achamos que a existência de dispositivos móveis e a capacidade de “mobilizar” o *back-office* pode ter um impacto muito significativo no negócio dos nossos clientes actuais e potenciais. Isto encaixa no nosso modelo de negócio tradicional, é uma forma de fazer e integrar sistemas de informação como outra qualquer.

A Novabase possui um conjunto de outras coisas à volta dos dispositivos que tem de fornecer. Este “tem” é mesmo *tem*, não é uma opção. Somos uma das poucas empresas portuguesas, quiçá a única, que consegue ter uma oferta que vai desde as infra-estruturas aos sistemas de informação, passando por todas as camadas intermédias, em simultâneo com o conhecimento do negócio dos clientes.

#### Falou há pouco na parceria com a Microsoft. Em que se baseou esta escolha?

A nossa parceria com a Microsoft é especial porque a Microsoft pode ter um papel de disrupção no mercado da mobilidade. Até hoje, cada fabricante de telemóvel tinha o seu sistema operativo próprio, não existia homogeneidade nas plataformas para fazer desenvolvimento nos telemóveis e dispositivos similares. Neste segmento, e pelo esforço da Microsoft, pode vir a passar-se um fenómeno igual ao que ocorreu nos computadores, em que o MS-DOS e o Windows se materializaram como sistemas operativos aplicáveis a diferentes implementações de *hardware*. O que a Microsoft procura nos dispositivos móveis é a reedição da estratégia nos PC, fornecer um sistema operativo único, independentemente do *hardware* que o cliente compra

#### Para além da Microsoft, que outros contactos têm sido estabelecidos?

Começamos pelo *hardware*. Existem vários fabricantes em Taiwan e na China muito interessados em abordar outros mercados. São muito inovadores e têm contacto com o apoio da Microsoft. Temos já o exclusivo de venda em Portugal de alguns



## O nosso modelo de negócio passa por vender dispositivos com valor acrescentado para quem compra.

deles, e estamos a tentar garantir a extensão destes acordos para a Península Ibérica.

Na parte aplicacional apostámos, até agora, em empresas portuguesas, dado que estamos a vender primordialmente para Portugal. Temos um acordo com uma empresa que determina a inclusão de *software* próprio em todos os terminais que comercializamos. Promovemos conteúdos e aplicações em português que facilitam a vida ao utilizador. Mas temos que pensar em Espanha muito rapidamente.

Muito brevemente, vamos focar mais o segmento *corporate* e, aí, temos dois eixos para abordar: os utilizadores com funções específicas no seio da mesma empresa – uma pessoa do sector de vendas tem necessidades diferentes de uma que trabalhe em *marketing* e, por outro lado, a diferenciação por tipo de actividade – um médico tem necessidades diferentes de um profissional da indústria automóvel.

### Será que essa actuação tem a ver com o que se aproxima, o UMTS?

Sim, tudo isso está ligado. Achamos que o *timing* é importante. Há coisas que se fazem com menor esforço e maior probabilidade de sucesso no *timing* certo. Esta nossa aposta na parceria com a Microsoft tem a ver com isto, com a disrupção do mercado. Temos que estar atentos às brechas que as disrupções tecnológicas permitem, para nos posicionarmos. O UMTS pode vir a ser uma dessas brechas, proporcionando a existência de aplicações móveis baseadas em dispositivos do tipo que estamos a comercializar, em *laptops*,

*tablet pcs* e *pocket pcs*, mesmo em dispositivos que hoje ainda não concebemos.

### Em que se distingue a oferta da Novabase da dos demais agentes no mercado?

Quase que se podia dizer que uma das coisas que nos diferencia é que estamos a concorrer com toda a gente... Há alguns concorrentes nossos que dizem que são especialistas em aplicações móveis, outros são distribuidores de aparelhos, outros ainda são integradores de aplicações. Nós somos capazes de fazer tudo isso de uma forma coordenada. Somos, além disso, muito competitivos. Somos líderes em infraestruturas através da Novabase IIS; somos líderes na implementação de aplicações; as nossas vendas no segmento de dispositivos em que nos incluímos são muito superiores às da concorrência mais directa.

Temos, ainda, uma visão do negócio do cliente que as outras empresas não têm. É uma vantagem competitiva enorme. Temos uma base instalada de clientes muito grande onde podemos ir, não apenas para vender dispositivos, mas para acrescentar esta tecnologia à estrutura existente.

### Qual tem sido a aceitação dos diferentes destinatários à oferta?

Começámos a trabalhar no segmento das empresas em Março. Temos uma força comercial significativa e muita gente interessada. A aceitação tem sido bastante melhor do que pensávamos inicialmente, começamos agora a ter o retorno deste investimento com as primeiras encomendas significativas.

A distribuição e o retalho também têm

corrido bem, têm garantido um volume constante de encomendas e servido como “montra” para este tipo de tecnologia, já que a Novabase não tem uma rede de lojas: neste tipo de tecnologia é importante que o potencial comprador tenha acesso ao dispositivo para interagir com ele.

Em relação aos operadores, apesar de as maiores compras virem deste sector, a aceitação tem sido menor do que gostaríamos, em Portugal. Os operadores portugueses têm sido lentos a saltar para este barco. Pensamos que isso se deverá à inexistência de uma estrutura capaz de gerir e de se dar bem com este tipo de negócio, em que o argumento de venda passa por serviços e aplicações e não apenas voz. Já em Espanha o caso é totalmente diferente, com os operadores espanhóis a apostarem claramente neste tipo de tecnologia.

### Uma última questão. Qual é a estrutura que sustenta a oferta de mobilidade da Novabase?

A equipa, neste momento, é constituída por quatro pessoas, em que cada elemento tem uma área específica de actuação nesta área, desde o *procurement* até ao *after-sales*, passando pela gestão dos parceiros e, obviamente, pela actividade comercial focada nos operadores e retalho. Contamos com a força de vendas da Novabase IIS e com o apoio da equipa de engenharia da Octal, uma empresa Novabase.

O *bootstrap* de um negócio deste tipo não tem, forçosamente, que significar um grande investimento nem uma grande equipa. Crescemos de forma sustentada.

Apesar de termos iniciado esta actividade apenas no segundo semestre de 2003, fechámos o ano com cerca de meio milhão de euros, o que nos já dá uma dimensão de start-up. Neste primeiro semestre, as coisas estão a correr conforme o planeado, com um crescimento significativo em relação ao semestre passado." Iniciámos há pouco, em Espanha, o processo de venda de dispositivos e de serviços, e este é um mercado com um potencial muito grande.

## Videoconferência

“A Novabase IIS acaba de estabelecer uma parceria com a Polycom, multinacional norte americana líder mundial de sistemas de colaboração multimédia, para a comercialização de sistemas de videoconferência no mercado português.”

*In Portal de Bolsa*

## Modelos MiTAC

“O Mio 339 e o Mio 558 são os modelos do fabricante MiTAC que servirão como cartão de visita da marca no nosso país. Foram trazidos para Portugal pela Octal, uma empresa do grupo Novabase, e estarão disponíveis nas principais lojas de electrónica de consumo. Mobilidade e conectividade são dois conceitos bem defendidos pelos novos PDA da Mio.”

*In Connect*

## Revolução da mobilidade

“Novabase vai «atacar» o mercado dos telemóveis e PDA (assistentes pessoais digitais), apostando na distribuição de equipamentos da marca Qtek em Portugal. «Queremos estar presentes na revolução da mobilidade em curso», afirma João Ranito, administrador da Novabase, referindo que a empresa quer ser mais do que um simples importador de equipamentos fabricados em Taiwan.”

*In Expresso*

## Tecnologia inteligente

“A tecnologia implementada em sete dos dez estádios do Euro 2004 para controlar as entradas dos espectadores está um passo à frente do tradicional código de barras. Trata-se de uma tecnologia inteligente, constituída por cartões e bilhetes electrónicos, que são lidos e escritos sem necessidade de contacto com o leitor.”

*In Informar (ICEP)*

## Prémios

“A Novabase Infraestruturas e Integração de Sistemas Informáticos (IIS) acaba de ser distinguida com três prémios da Cisco Systems: Gold Partner of the Year, Security Partner of the Year e Customer Advocacy Award. Este reconhecimento é referente ao desempenho da Novabase IIS durante o ano fiscal 2003 da Cisco Systems ao nível de Portugal.”

*In Canal de Negócios*

## Movimentações

“Para o sector das tecnologias de informação chegou o momento da verdade. A Reditus aproximou-se da ParaRede. João Talone quer alienar a Edinfor. Ricardo Salgado, com participações na PT, na Novabase e na ParaRede, tem uma palavra na consolidação.

(...) Por outro, Rogério Carapuça, o presidente da Novabase, avisou por mais do que uma vez que tomará uma posição activa neste movimento.”

*In Prémio*

## Entrevista

“O presidente da Novabase, em entrevista à Prémio, explica o desempenho da empresa em 2003 e as suas perspectivas para 2004. A consolidação do sector das tecnologias de informação não passou ao lado do responsável. Carapuça acredita que «os ventos de consolidação já chegaram a Portugal e o fenómeno vai continuar». Uma entrevista obtida dez dias antes da empresa apresentar os seus resultados de 2003.”

*In Prémio*

## Prestador de serviços

“Com entrada no mercado em 1989, a Novabase assume-se hoje como um prestador de serviços, com claros objectivos

de crescimento, orgânico e por aquisições, em que a perspectiva de internacionalização tem sido uma constante nos últimos anos.”

*In Market Report*

## Parceria exemplar

“Uma das mais emblemáticas empresas nacionais de TI [Novabase] e a gigante mundial de software Microsoft alimentam uma parceria que pode ser um exemplo para as ‘softwarehouses’ nacionais.

*In Diário Económico*

## Actividade em Espanha

“Novabase, consultora portuguesa de tecnologias de la información, entró en España en 2002, con cuenta dos oficinas en Madrid y Barcelona. En una entrevista a La Gaceta, su presidente, Rogério Carapuça, hace balance de la experiencia española y afirma que el objetivo es aumentar la cuota de mercado, todavía poco significativa. En unos días, Novabase ofrecerá en España sus servicios en el negocio de las infraestructuras, dentro de las soluciones de ingeniería.”

*In La Gaceta de Los Negocios*

## Gestão electrónica de reclamações

“A Novabase foi a empresa responsável pela implementação de um sistema de gestão de reclamações e sugestões na CP, anunciou a empresa tecnológica em comunicado. Com este sistema é possível “o registo, a classificação e o tratamento electrónico das reclamações, com a consequente redução significativa do tempo de resposta e dos custos administrativos.”

*In Diário Financeiro*