

# MELHORANDO A GESTÃO DE LICENÇAS PELA CORREÇÃO DO PROCESSO DE COBRANÇA PRESERVANDO CLIENTES ATUAIS E POTENCIAIS

## RESUMO

O objetivo do trabalho foi desenvolver uma alternativa para melhor administrar o custo de transação no contexto empresarial. O escopo está na melhoria da gestão de licenças de software e foi selecionada a empresa Vínculo Software, que oferece soluções sistêmicas para o segmento de varejo. Os registros seguiram uma metodologia para trabalhos práticos e aplicados e os conceitos abordam o contexto investigado, o entendimento do problema, o diagnóstico e a solução. Foi realizado um mapeamento na empresa para explorar o processo de gestão de licenças de software e foi identificado que o controle de cobrança das licenças não era efetivo. Havia casos de clientes utilizando mais licenças do que de fato estava contratado. O trabalho propõe uma saída criativa e inovadora para tornar o controle de licenças mais centralizado, baseado em computação em nuvem, reduzindo-se comportamentos oportunistas dos consumidores e trazendo maior rentabilidade para a operação da Vínculo Software. Propõe desenvolver algoritmo de controle lógico permitindo que todas as soluções – atuais e novas aquisições – possam estabelecer conexão com uma plataforma central de controle e gestão. Essa por sua vez efetua as validações de licenciamento de acordo com as regras contratuais gerenciadas pelo comercial, as regras de bloqueio em virtude de inadimplência também serão geridas pela plataforma central reduzindo assim os custos de coordenação, monitoramento e guarda.

Palavras-chaves: Software, Licenças, Custos, Transação, Nuvem.

## 1. INTRODUÇÃO

Com mais de 30 anos oferecendo software de gestão, a Vínculo Software (nome fictício) é especialista no varejo e atende os mais diversos segmentos desse mercado. A Companhia oferece soluções específicas para os segmentos de postos de combustíveis e lojas de conveniência, concessionárias, alimentação, moda e acessórios, óticas, farmácias, super e hipermercado, magazines, eletro & eletrônicos, casa & decoração, *home centers*, telefonia, perfumaria e cosméticos, livrarias e presentes, varejo de serviços, estética e saúde, ensino profissionalizante e idiomas, salões de beleza e *spas*, lavanderias, entre outros.

A Vínculo Software desenvolve softwares de Sistema de Apoio a Operações conhecidos ERP (*Enterprise Resource Planning* – Sistemas Integrados de Gestão), que permite integrar todos os dados e processos de uma organização em um único sistema e por POS (*Point of Sale* - ponto de venda), que pode ser representado por terminais eletrônicos de venda e máquinas de cartões de créditos utilizados nos estabelecimentos atendidos pela Vínculo Software.

Uma estratégia de crescimento baseada em fusões e aquisições (total de 22 empresas) levou a empresa Vínculo Software a gerir de forma descentralizada complexos modelos de licenciamento de software e contratos gerando possíveis perdas de valores econômicos, ineficiência operacional e desgastes desnecessários na relação com clientes.

O objetivo deste trabalho, é relatar como o emprego de técnicas de diagnóstico e análise de problemas, seguida da sua aplicação foram utilizadas para solucionar de forma estruturada as dificuldades relacionadas ao processo de gestão de licenças e cobrança tendo como produto final uma plataforma única e integrada para controle de licenças de software.

## 2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

A Vínculo Software atende hoje mais de 44 mil clientes e conta com mais de três mil colaboradores distribuídos na matriz em São Paulo (capital e interior) e em filiais próprias nos estados de Rio de Janeiro (capital), Minas Gerais (capital e interior), Pernambuco (capital), Rio Grande do Sul (capital), Santa Catarina (capital e interior), Paraná (interior) e Amazonas (capital), além de franquias espalhadas pelo Brasil.

Desde o ano de 2008 a Vínculo Software adquiriu 22 empresas de grande sucesso. A estratégia de aquisição está focada em adicionar novas verticais do varejo, expandir sua atuação para novas regiões dentro do Brasil e Latino América agregando novas tecnologias que acelerem seu ritmo de inovações. Como exemplo, vale citar a aquisição da Empresa Alfa (nome fictício), que em 2008, reforçou a presença no Estado do Rio de Janeiro; já a aquisição da Empresa Beta (nome fictício) em 2011, expandindo a presença da Vínculo Software na região sul do Brasil; as aquisições da Empresa Delta (nome fictício), em 2012, e dos ativos da Empresa Gama (nome fictício), em 2013, permitiu ingressar em novas verticais do varejo, de serviços, de alimentação e postos de combustíveis incluindo lojas de conveniência; ao passo que a aquisição da Empresa Epsilon (nome fictício) reforça a oferta de TEF. Já as aquisições da Empresa Zeta (nome fictício) e da Empresa Theta (nome fictício), em dezembro de 2014, permitiu-os ingressar na vertical de farmácias; a aquisição da Empresa Iota (nome fictício) e Empresa Lambda (nome fictício), em setembro de 2015, trouxe ao grupo empresas líderes em personalização da experiência de compra online, com foco em ferramentas de busca e recomendação para *e-commerce*; em julho de 2017 adquiriu a Empresa Omicron (nome fictício), sendo esse o primeiro passo para a expansão internacional da Vínculo Software, que aumentou significativamente seu mercado potencial, além de acompanhar a internacionalização de seus clientes brasileiros. A Omicron possui presença marcante no México e na Argentina, entre outros países.

Uma base de clientes ampla e diversificada, que varia desde empresas de pequeno e média porte a grandes cadeias varejistas. Em 31 de dezembro de 2016 a base contava com cerca de 44000 clientes. O maior cliente representou somente 2,6% da receita no período encerrado em 31 de dezembro de 2016, enquanto os 100 maiores clientes representaram somente 32,2% da receita total. Acreditasse que o elevado nível de satisfação dos clientes acarretou altas taxas de renovação, o que permitiu atingir um índice de 94,4% em 2016.

Comercialização das soluções em *cloud* (servidores externos acessados pela internet) e *on premise* (infraestrutura própria) principalmente por meio da celebração de contratos anuais renováveis automaticamente com a base de clientes, os quais pagam uma taxa mensal, reajustável pela inflação a cada renovação criando com isto alta recorrência e previsibilidade em seus resultados.

A receita operacional líquida e o EBITDA cresceram a um CAGR de 15,9% e 10,1%, respectivamente, do exercício findo em 31 de dezembro de 2014 para o exercício findo em 31 de dezembro de 2016. Neste mesmo período, a parcela recorrente da receita se manteve na média de 84%, o que da grande visibilidade e previsibilidade nos negócios. A margem EBITDA foi de 25,1% no exercício social de 2016.

A Vínculo Software é líder, detendo uma participação de 40,2% no mercado de softwares de gestão de varejo no Brasil, patamar maior do que a soma das participações de mercado dos três principais competidores, de acordo com a Pesquisa IDC. Possui uma profunda expertise em muitas verticais de varejo, o que, combinado com as soluções abrangentes e aderentes aos negócios dos clientes, tornando-se o fornecedor líder de soluções de software para o varejo no Brasil, segunda a Pesquisa IDC.

A empresa trabalha de forma bastante próxima aos clientes para compreender os seus negócios e as suas necessidades e, desta forma, oferecendo soluções customizadas de software.

A longa presença neste mercado permite desenvolver produtos para o setor varejista com aderência excepcionalmente elevada, criando naturalmente fortes barreiras para novos participantes que queiram entrar no mercado. Ao mesmo tempo, isto permitiu que desenvolvessem expertise dedicada e o conhecimento local das melhores práticas das verticais do varejo, incluindo lojas de vestuário, concessionárias de automóveis, postos de gasolina e lojas de conveniência, farmácias, lojas de eletrônicos e eletrodomésticos, lojas de mercadorias em geral, lojas de materiais de construção e restaurantes.

### **3. ENTENDIMENTO DO PROBLEMA**

O método para entendimento do problema está estruturado em cinco etapas e se iniciou com a definição do escopo do trabalho de acordo com o objeto alvo de estudo desse relato. Com uma abordagem estruturada o problema foi identificado e de acordo com a compreensão do contexto os pontos críticos foram preliminarmente mapeados. A segunda etapa tornou mais claro e objetivo o entendimento do problema proposto, com diferentes técnicas (Weiss, 2011; Marcondes, et al, 2017). Na terceira etapa foram entrevistados pessoalmente os principais executivos tomadores de decisão. Todos responsáveis por fornecerem as particularidades e detalhes de domínio de cada entrevistado na composição do diagnóstico e proposta da solução. A quarta etapa buscou elaborar um plano de ação para sustentar a mudança em busca da adoção de uma plataforma única e integrada de controle das licenças. Por fim, a quinta etapa consiste em observar, acompanhar e reportar os resultados da mudança em busca da gestão eficiente das licenças e eliminação em definitivo do faturamento retroativo junto aos clientes.

Auxiliaram no processo de investigação e análise a vice-presidência de pesquisa e desenvolvimento, a diretoria corporativa de pesquisa e desenvolvimento, a diretoria corporativa de engenharia de software e as demais diretorias de segmentos da empresa, dado o interesse imediato na solução do problema.

### **4. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA**

#### **4.1. Problema tratado**

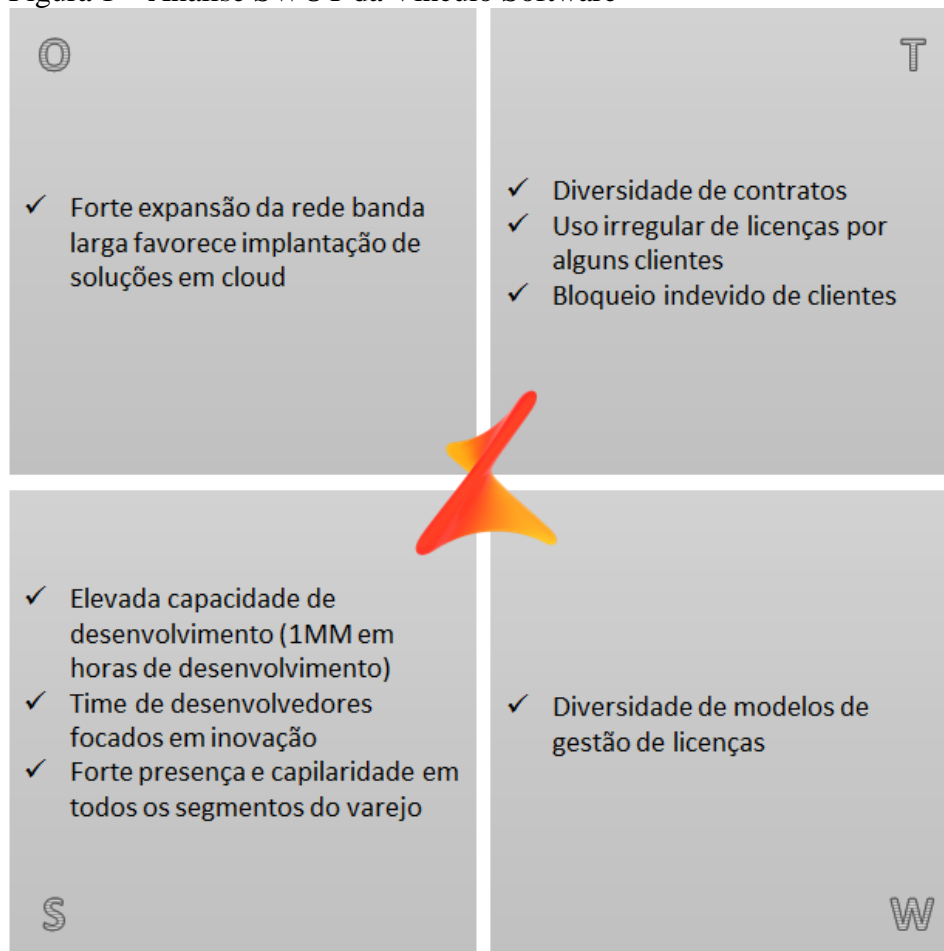
Considerando a complexidade do cenário de fusões e aquisições (*M&A*) em empresas de software, um dos desafios mais relevantes está diretamente ligado ao processo de cobrança e gestão de licenças. A incerteza refere-se aos mecanismos atuais – descentralizados – que podem interferir nos negócios, notadamente vulneráveis ao comportamento oportunista, na utilização não autorizada de software e a grande quantidade de soluções (produtos) adquiridos conforme quadro de portfólio de produtos. Sob o ponto de vista do fornecedor, cabe ainda a adequação da governança como mecanismo de controle de incerteza elevando os custos totais de transação.

Dessa forma, ao identificar o uso não autorizado de software por comportamento oportunista, ou falhas no processo de faturamento, resta ao fornecedor executar a cobrança retroativa. Assim, conseqüentemente, iniciar as negociações e desgastes na relação para regularização da dívida e dos títulos em aberto. Em caso de insucesso nas negociações, os acessos dos produtos podem ser bloqueados, gerando impactos ao negócio dos clientes e no pior dos casos o litígio entre as partes.

Dado o entendimento realizado deste relato, o escopo tratado está focado no modelo de gestão das licenças nos mais diversos tipos de contratos de prestação de serviços entre a Vínculo Software e seus clientes no varejo. Nesse sentido, quanto maior a quantidade de produtos e contratos descentralizados, maior será a complexidade na administração e na cobrança financeira junto aos clientes por isso também a necessidade de corrigir esse processo.

A figura 1, como ponto de apoio para o contexto do cenário, foi aplicada uma análise SWOT para compreender uma visão mais efetiva da empresa Vínculo Software.

Figura 1 – Análise SWOT da Vínculo Software



Fonte: os autores

## 4.2. Mapeamento da Situação

### 4.2.1. Métodos e técnicas utilizados

Considerando os antecedentes apresentados anteriormente, inicialmente deparou-se com uma elevada dificuldade em segregarmos os diferentes problemas apresentados pela Vínculo Software. O trabalho se valeu, então, da abordagem de Weiss (2011) para a identificação do problema pela ferramenta “*problem statement*” (tabela 1). Neste processo identificou-se principalmente o problema central, o contexto do trabalho, o produto final e os critérios de sucesso.

A ferramenta foi escolhida para auxiliar a definição mais clara e objetiva do problema principal que seria desenvolvido, uma vez que ela parte de um princípio básico, de sumarizar em uma única página todos os problemas vitais e principais informações e recursos que serão envolvidos. Além disso, a ferramenta foi importante para transformar os problemas em uma meta realizável, identificar os indivíduos que necessitarão ser consultados, e informados sobre o andamento do projeto, e criar uma equipe de projeto enxuta e direcionada para a solução do problema.

Tabela 1 – *Problem Statement*

<p><b>1. Problema a ser resolvido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como a Vínculo pode melhorar o controle de gestão das licenças e mitigar os riscos de falhas no processo de cobrança sem perder os clientes atuais.</li> </ul>	<p><b>4. Contexto do trabalho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de licenças em software</li> </ul>
<p><b>2. Tomadores de decisão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vice-Presidente P&amp;D</li> <li>• Diretor corporativo P&amp;D</li> <li>• Diretor corporativo de Engenharia de Software</li> <li>• Diretores de segmento</li> </ul>	<p><b>5. Escopo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as soluções(produtos) em uso na base de clientes de acordo com as regras contratuais de licenciamento.</li> </ul>
<p><b>3. Critérios de sucesso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar atividade de faturamentos retroativos</li> <li>• Reduzir 95% dos índices de bloqueios indevidos</li> </ul>	<p><b>6. Produto final</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma única e integrada de controle das licenças.</li> </ul>

Fonte: os autores

Uma vez identificado o principal problema objeto, valeu-se da “*Issue Tree*” Weiss (2011), apresentada na figura 2, para determinar quais as ações que deverão ser adotadas a partir dos critérios de sucesso este trabalho. Essa ferramenta ajudou a decompor o problema principal em sub-perguntas que possibilitaram aumentar o nível de granularidade das questões ainda não detalhadas, a fim de identificar de forma não exaustiva as preocupações que ainda necessitariam ser desenvolvidas pelo grupo a fim de obter informações relevantes para a construção do diagnóstico do problema.

Figura 2 – *Issue Tree*

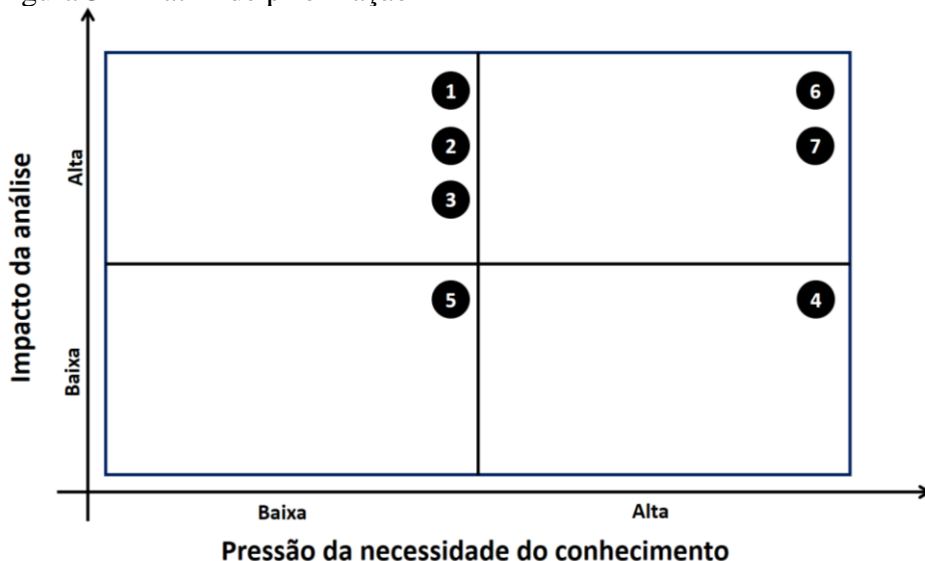


Fonte: os autores

A partir das ações encontradas utilizou-se a ferramenta *2x2 prioritization matrix* Weiss (2011), para estabelecer a priorização no detalhamento das ações para o desenvolvimento da

solução (figura 3). Para o desenvolvimento da plataforma centralizada de gestão das licenças, frequentemente os profissionais da empresa, e membros da equipe envolvidos no projeto necessitavam estabelecer prioridades para ações necessárias para o diagnóstico. A impossibilidade de ação em todas as questões demandadas ao mesmo tempo, bem como a busca da maximização dos impactos positivos sobre o desenvolvimento da plataforma, exigiu o estabelecimento de tais prioridades. O uso de uma matriz de priorização, apresentou-se então, como uma ferramenta metodológica de fácil utilização, permitindo aos envolvidos o estabelecimento de um diálogo informal, foco e sequenciamento das ações no detalhamento do diagnóstico.

Figura 3 – Matriz de priorização



Fonte: os autores, adaptado de Weiss (2011)

#### 4.2.2. Coleta de informações internas e externas

Cada uma das ações foi detalhada com base na ferramenta 5W 2H, originando uma série de entrevistas com os executivos da Vínculo Software. Os dados das entrevistas foram coletados pelo registro de ata e gravação e foram sumarizados nos sete itens (apêndice A) de acordo com a ferramenta de consolidação de informações sugerida por Marcondes, et al (2017).

Em relação às coletas realizadas, os executivos da Vínculo Software trouxeram para cada uma das primeiras seis ações da tabela A1 do apêndice A as informações necessárias para a exploração dos temas. Há um entendimento que os mapeamentos desses seis itens, incluindo revisão de fluxo e de procedimentos são premissas e servirão de base processual para a proposta de solução que envolve uma construção sistêmica com base no item sete dessa tabela. Nesse sentido processo e sistema estariam em sintonia para a melhor administração de licenças de software.

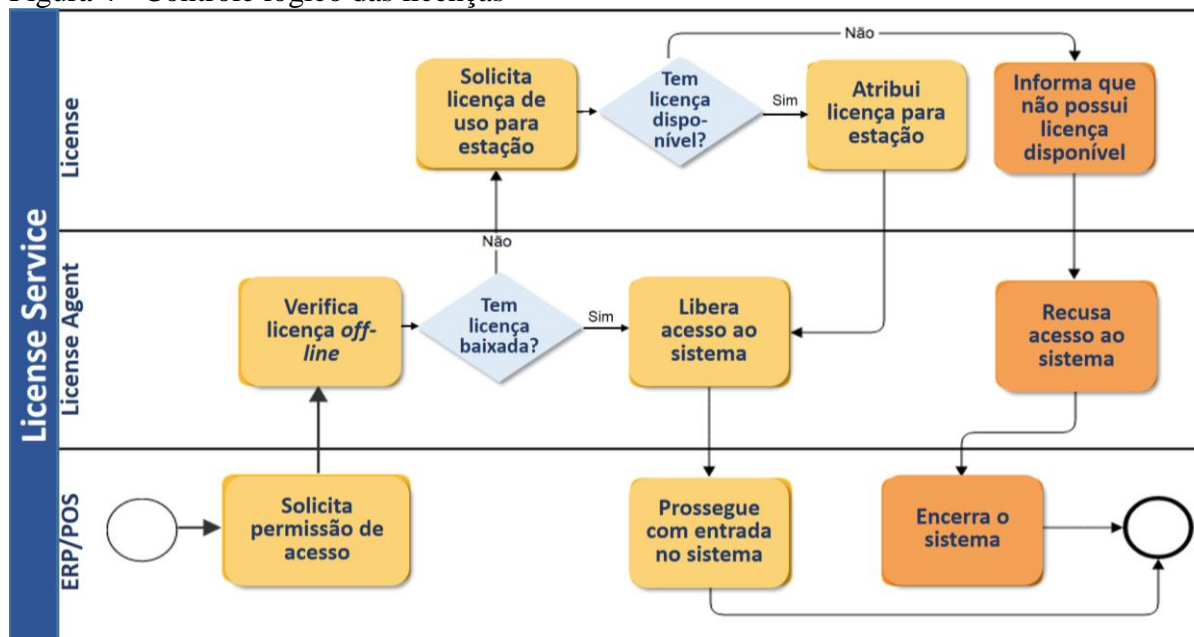
### 5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

#### 5.1. Alternativas para a solução sistêmica

Juntamente com o mapeamento da situação, buscou também uma solução sistêmica que pudesse centralizar e automatizar o controle das licenças de software. Nesse sentido, aparece como uma alternativa tecnológica o desenvolvimento de um algoritmo de controle lógico das licenças (conforme figura 4) que permita que todas as soluções da Vínculo Software possam estabelecer uma conexão com uma plataforma central de gestão e controle em computacional na nuvem. Em que pese a solução sistêmica seja viável e resolva do ponto de vista tecnológico,

a fase de mapeamento de informações e inventários faz-se importante para garantir uma perene governança no uso da tecnologia.

Figura 4 - Controle lógico das licenças



Fonte: os autores

## 5.2. Ganhos com a Solução

O benefício dessa solução sistêmica, exposto na *Issue Tree* (figura 2, sétima ação), será reduzir os custos com coordenação, monitoração, logística, manutenção e guarda das licenças uma vez que permitirá efetuar as validações de licenciamento de acordo com as regras contratuais gerenciadas pelo departamento comercial e as regras de bloqueio relacionadas a inadimplência. Atualmente o funcionamento do sistema demanda a utilização de dispositivo *hardlock* (com formato similar a um *pen drive*) que é conectado ao equipamento do cliente.

## 6. PLANO DE AÇÕES

As sete ações detalhadas na tabela A1 deverão ser implementadas conforme as seguintes perspectivas de investimento e prazo.

Os resultados práticos foram estimados, e com um investimento de cerca de R\$ 588 mil no primeiro ano, a Vínculo Software terá um potencial de redução gradual de até R\$ 500 mil ao longo do ano destinados a compra de *hardlock*, além da otimização das despesas de folha – dos profissionais envolvidos - em 50% e mitigação dos riscos de perdas econômicas de 0,5% do faturamento. Já no segundo ano, a economia estimada com a utilização da central de controle é de cerca de R\$ 2.7 milhões com custos de transação do gerenciamento das licenças.

## 7. CONCLUSÕES, CONSIDERAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES

Conclui-se que a melhoria proposta pela nova plataforma na gestão de licenças mitiga o risco de perdas de valores econômicos, reduzindo os custos envolvidos na operação atual, elimina as incertezas nas transações de faturamento e cobrança permitindo a padronização e ganhos de escala em novas aquisições.

Antes desse projeto a empresa Vínculo Software já havia mapeado os pontos relacionados a gestão de licenças e dificuldades no processo de cobrança, porém de uma forma não tão

bem estruturada. Apoiamos no mapeamento da dimensão exata das dificuldades existentes na gestão de licenças e os potenciais riscos financeiros nesse processo. Além disso, há também um desgaste, indesejado, da Vínculo Software com seus clientes quando identificado a necessidade de cobranças retroativas e até mesmo impactos nos processos críticos e no negócio dos clientes.

Recomenda-se que esse projeto seja implementado o quanto antes pela diretoria da Vínculo Software principalmente pelos riscos de perda financeira em cobranças que deixam de ser realizadas junto aos clientes da empresa e pela forte estratégia de crescimento por aquisição.

O trabalho demonstra como o problema da gestão de licenças pode ser resolvido do ponto de vista processual e tecnológico fundamentando em teorias e ferramentas de decisão amplamente utilizadas e que permitem uma melhor compreensão de causa e efeito, problema e solução.

A metodologia descrita nesse material bem como o caso prático tratado poderão também servir de apoio e de suporte a outras empresas e profissionais que busquem apoio na literatura e nas obras acadêmicas como fonte de pesquisa.

## **REFERÊNCIAS**

Marcondes, R.C., Miguel, L. A. P., Franklin, A.M., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados*. São Paulo: Mackenzie

Weiss, A. E. (2011). *Key Business Solutions: essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know*. UK: Pearson Education Limited.



## Apêndice A.

Tabela A1 - Coleta de informações internas e externas

Actions	5W					2H	
	WHAT?	WHY?	WHERE?	WHO?	WHEN?	HOW?	HOW MUCH?
Mapear regras contratuais das soluções web	Mapeamento de regras, restrições, direitos e deveres	Entender, estabelecer e formalizar critérios	Contratos e SLAs	Diretoria Jurídica e Diretoria de Engenharia de Software	Fev-18	Inventário de contratos e regras para cada solução	R\$ 8 mil
Mapear regras contratuais das soluções on premises	Mapeamento de regras, restrições, direitos e deveres	Entender, estabelecer e formalizar critérios	Contratos e SLAs	Diretoria Jurídica e Diretoria de Engenharia de Software	Jan-18	Inventário de contratos e regras para cada solução	R\$ 10 mil
Mapear regras para clientes sem conexão web	Mapeamento de regras, restrições, direitos e deveres	Entender, estabelecer e formalizar critérios	Contratos e SLAs	Diretoria Jurídica e Diretoria de Engenharia de Software	Mar-18	Inventário de contratos e regras para cada solução	R\$ 15 mil
Inventariar regras de negócio e gatilhos de bloqueio	Mapeamento de regras, restrições, direitos e deveres	Entender, estabelecer e formalizar critérios	Contratos e SLAs. Sistema e Entrevistas com Lojistas	Diretoria Jurídica e Diretoria de Engenharia de Software	Abr-18	Inventário de regras e gatilhos de bloqueio de uso de licença para cada solução	R\$ 15 mil
Documentar fluxo de ativação de clientes	Registro do operacional e sistêmico de ativação	Estabelecer uma governança adequada e efetiva.	Ferramenta de Fluxos (Visio) catalogar em intranet.	Diretoria de Operações	Mai-18	Desenho e registro do fluxo de reativação para cada negócio.	R\$ 20 mil
Revisar fluxo de faturamento dos clientes da base	Atualizar fluxo de faturamento de acordo com inventários	Garantir cobrança de forma tempestiva	Manual de procedimentos e política de cobrança.	Diretoria de Operações	Jun-18	Desenho do procedimento atualizado.	R\$ 20 mil
Criar (para novos clientes) ou migrar (legado) aplicações para controle de licença em nuvem.	Utilizar o ambiente cloud como ponto de controle único para gestão de licença	Melhorar governança, minimizar custo de transação, evitar cobrança retroativa	1- Ambiente nuvem (azure, AWS etc) 2- Aplicações que convergem para esse ambiente	Diretoria de Engenharia de Software	Jul-18 a Dez-18	1-Estabelecer nuvem e contratos 2-Migrar aplicações (faseada com base em receita e risco)	R\$ 500 mil

Fonte: os autores