

Seleção de fornecedores na Gestão de Projetos

Felipe Luis Minozzi, Daniel Felipe de Camargo Franco

FATEC – Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – Americana/SP

Resumo: Este trabalho apresenta uma análise das informações coletadas referente aos processos de seleção de fornecedores aplicado à gestão das aquisições nos projetos. Esse fator será demonstrado com o objetivo de exibir o processo crítico de seleção e poder aumentar a possibilidade de sucesso de um projeto de TI através de um acordo realizado corretamente e alinhado com os objetivos estratégicos da organização e de todos os *stakeholders*. Nesse contexto, serão expostos os fatores primordiais na seleção de fornecedores nos projetos, bem como o impacto no andamento dos mesmos. Serão avaliados os processos de seleção de fornecedores no *software* ERP SAP e as ferramentas que podem auxiliar o gestor na tomada de decisões.

Abstract: This paper presents an analysis of information collected regarding the supplier selection process applied to the Project Procurement Management. This factor will be show in order to display the critical process of selection and may increase the chance of success in IT project through an agreement made correctly and aligned with the strategic objectives of the organization and all stakeholders. In this context will be exposed main factors in selecting suppliers on the project and it's impact on the progress of the project. It will be measured the process of selecting suppliers in SAP ERP software and tools that can help the managers in making decisions.

Palavras-Chave: Fornecedores, Qualidade, Seleção e SAP

1 - Introdução:

No mercado competitivo, é necessário realizar a seleção de fornecedores corretamente, a fim de se obter diferenciais para conquistar o nicho desejado e se adaptar às constantes mudanças.

É necessário realizar uma seleção criteriosa dos fornecedores no mercado de Tecnologia da Informação (TI), visto que atualmente os projetos não apresentam um alto índice de sucesso conforme pesquisa divulgada pelo Standish Group¹, e, em alguns casos, a seleção correta de fornecedores permite mitigar esse risco, aumentando as chances dos projetos serem concluídos com sucesso e atingirem os objetivos das organizações.

Sabemos que há diversos fatores que contribuem para o andamento dos projetos de TI como, por exemplo, os indicadores de escopo, prazo e custos. Nesse artigo será focada a seleção dos fornecedores como sendo um fator que pode contribuir para alcançar os objetivos dos projetos.

¹ Standish Group: Foi formada em 1985 e está sediada em Boston, Massachusetts sendo um grupo de profissionais altamente dedicados e com anos de experiência prática na avaliação de risco e do custo de retorno dos investimentos em TI.

Segundo Bertaglia (2006), o processo de seleção não é simples. O ato de comprar deixou de ser simplesmente o de efetuar uma cotação de preços. O autor destaca três características básicas que devem ser consideradas em um processo de decisão para se selecionar um fornecedor: preço, qualidade e serviço.

No processo de seleção, muitas organizações optam por fornecedores com pouca maturidade nos processos de TI, mas que apresentam um bom preço de mercado. Dessa forma, podem apresentar fragilidades quanto aos métodos e processos, podendo impactar negativamente no prazo, custos e escopo do projeto.

Atualmente existem modelos de processos que os fornecedores adotam, como por exemplo, o Capability Maturity Model Integration (CMMI) e a Melhoria de Processos do *Software* Brasileiro (MPS BR), em que os níveis de maturidade que são reconhecidos através de processos bem-definidos e a utilização de melhores práticas é avaliada nas áreas de processos com definição de métricas e avaliações. Esses modelos buscam a melhoria contínua dos processos, contribuindo para que resultados melhores sejam obtidos e procurando atingir os objetivos de todas as partes interessadas.

Nos projetos do *software* Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados (SAP), que possuem alto grau de complexidade e risco serão levantados os fatores para a seleção de fornecedores bem como sua influência no sucesso do projeto.

2 - Conceitos e premissas:

2.1 – Definições de processos e problemas frequentes:

No processo de seleção de fornecedores o propósito é gerenciar de forma eficaz a aquisição de produtos ou serviços de fornecedores. É essencial que ocorra o monitoramento contínuo dos processos selecionados avaliando-os a fim de analisar se estão sempre alinhados com os objetivos estratégicos da empresa e se estão conforme as diretrizes estabelecidas.

Um acordo formal é estabelecido entre a empresa e o fornecedor. Segundo o Dicionário Aurélio, contrato é um acordo ou convenção para a execução de algo sob determinadas condições.

Fernandes (2008), esclarece que existem três fatores associados com o procedimento de seleção baseado no menor preço:

- a) não há relacionamento entre uma proposta de menor preço e um baixo custo final do projeto;
- b) a proposta com preço mais baixo pode ser baseada em uma falta de entendimento do projeto;
- c) a menor proposta pode não ser a mais real.

Ao planejar a contratação de um serviço de TI é necessário que o fornecedor entenda o que o cliente está solicitando, porém o mesmo deve fornecer as informações necessárias para o andamento do projeto, sendo essencial que toda a comunicação seja documentada para se registrar tudo o que foi acordado e o progresso das atividades.

Segundo Dinsmore (2007), ocorrem muitos problemas entre o fornecedor e o cliente pois do lado do contratante há o desejo de resultados muito rápidos e quase mágicos com uma expectativa enorme do fornecedor se esquecendo que é imprescindível a atuação da equipe do cliente. Já pela visão do fornecedor, há necessidade de tempo para entender o negócio do cliente, da cultura organizacional sendo necessário um trabalho evolutivo, que geralmente é demorado.

O processo de seleção deve buscar os fornecedores que se adequam à cultura da empresa, que tenham experiência e demonstre-a, através de documentação de projetos anteriores, exposições para a equipe a fim de conquistar a confiança e credibilidade do cliente

e também certificações, como por exemplo o CMMI e MPS.Br, que não são exigências legais, mas podem ser um diferencial para se contratar um serviço de TI.

2.2 – CMMI (Capability Maturity Model Integration):

O CMMI é um modelo de melhores práticas que tem o objetivo de aumentar a qualidade dos processos através do nível de maturidade e eficiência da organização avaliando assim a capacidade dos fornecedores de *software*.

Foi criado para ajudar as organizações a se tornarem mais maduras e eficientes aprimorando seus processos e aumentando a qualidade dos projetos (FERNANDES, 2008). Existem 5 níveis de maturidade em que as organizações são classificadas e demonstram os estágios das mesmas conforme gráfico abaixo:

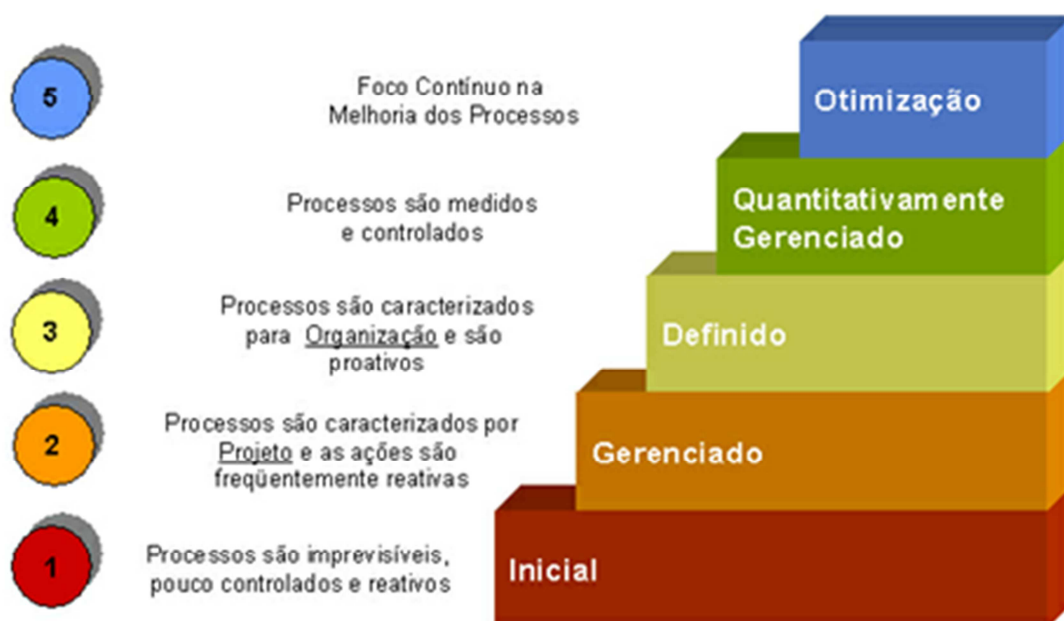


Figura 1: Os Cinco Níveis de Maturidade do CMMI de acordo com a SEI (Software Engineering Institute)

2.3 – MPS Br (Melhoria de Processos de Software Brasileiro):

O MPS.Br também é um modelo de melhoria do processo de *software* e também possui um processo de avaliação junto às empresas. Esse modelo de melhoria é composta por normas de qualidade de processo, como por exemplo, NBR ISO/IEC 12207 e ISO/IEC 15504.

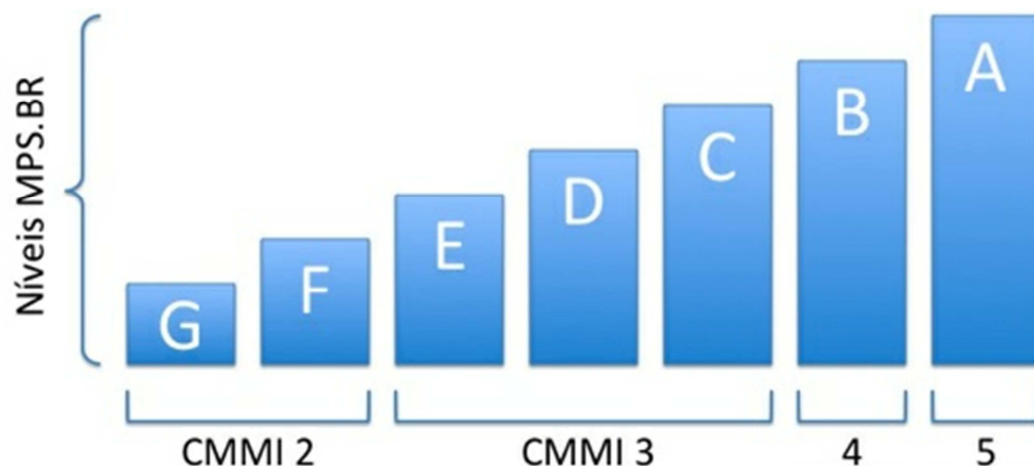


Figura 2: Comparativo do blog CMMI referente aos níveis MPS.BR e CMMI

Na figura acima é exibido o comparativo entre os níveis de CMMI e MPS.BR. O nível mais elevado do CMMI é o 5 o que corresponde ao nível A do MPS.BR, no qual estão classificadas as empresas com foco contínuo na melhoria dos processos. O menor nível do MPS.BR é o G que corresponde ao nível 2 do CMMI, no qual os processos são pouco controlados e ainda não há muita maturidade nos processos.

Segundo as definições dos modelos citados, contratar um fornecedor que siga algum modelo de melhoria de processos, não irá garantir o sucesso do projeto, mas aumentará a probabilidade de se contratar um serviço que segue padrões e normas de qualidade que permitirão a melhor execução do projeto e poderão influenciar diretamente no decorrer do mesmo.

2.4 – Processo de seleção dos fornecedores:

No processo de seleção o primeiro passo é identificar os fornecedores que participarão do processo de acordo com os pré-requisitos já determinados pela organização. Se a mesma tem preferencia por fornecedores aderentes a esses modelos de melhores práticas já é um filtro a ser adotado no processo inicial. Os passos seguintes são: solicitação de proposta; avaliação das propostas enviadas de acordo com os requisitos estabelecidos pela organização; e por fim, escolher o fornecedor a realizar a prestação de serviço conforme consta na figura abaixo.

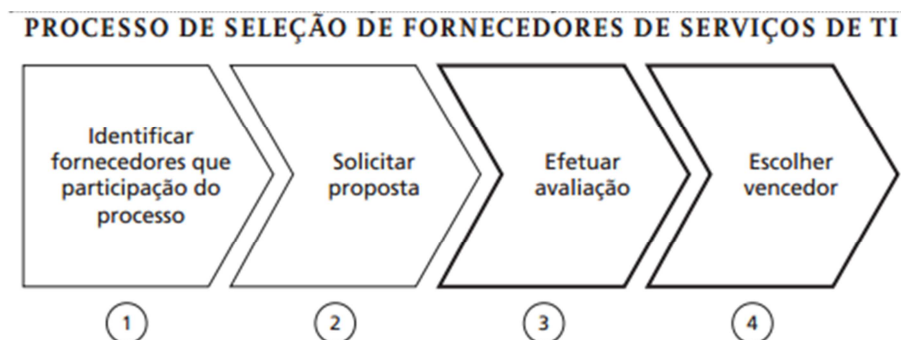


Figura 3: Processo de seleção de fornecedores. Perez e Zwicker (2006)

As empresas adotam alguns critérios em comum para selecionar os fornecedores, dentre esses: preço, qualidade, flexibilidade e confiabilidade, entre outros. É necessário atentar a todas as cláusulas do contrato e principalmente no SLA (*Service Level Agreement*² – Acordo de Nível de Serviço) que compõe o contrato e monitorar se o nível de serviço está dentro do que foi acordado, pois geralmente os contratos preveem multa para inconformidades na prestação de serviço de TI, como ocorre em serviços de suporte quando o fornecedor descumprir o tempo de atendimento aos chamados do cliente não seguindo as diretrizes conforme consta no conjunto de boas práticas de TI do ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*).

É fundamental que o fornecedor atenda aos requisitos especificados e garantir a utilização de normas internacionais para qualidade de *software*. Esses são fatores importantes no processo de seleção dos fornecedores a fim de aumentar as chances de o projeto ser bem-sucedido.

No ano de 2010, conforme consta no gráfico abaixo, divulgado no *Chaos Report*, relatório do *Standish Group* publicado a cada dois anos e que já analisou o resultado de mais de 70 mil projetos de TI, 37% dos projetos foram considerados projetos de sucesso, sendo este o maior índice de sucesso desde 1994. Porém a proporção de atrasos e prejuízos ainda é muito elevada nos projetos. É importante ressaltar que o sucesso do projeto é o conjunto de muitos fatores relacionados aos *stakeholders* e não apenas ao fornecedor. De acordo com o *Standish Group*, é citada a maturidade das partes interessadas como um fator crítico de sucesso para projetos de TI: acertando nesse fator considerado crítico em conjunto com os demais as chances de se alcançar os objetivos é maior, e por isso que pode-se destacar a importância da seleção correta alinhada com a estratégia da empresa e o impacto no projeto.

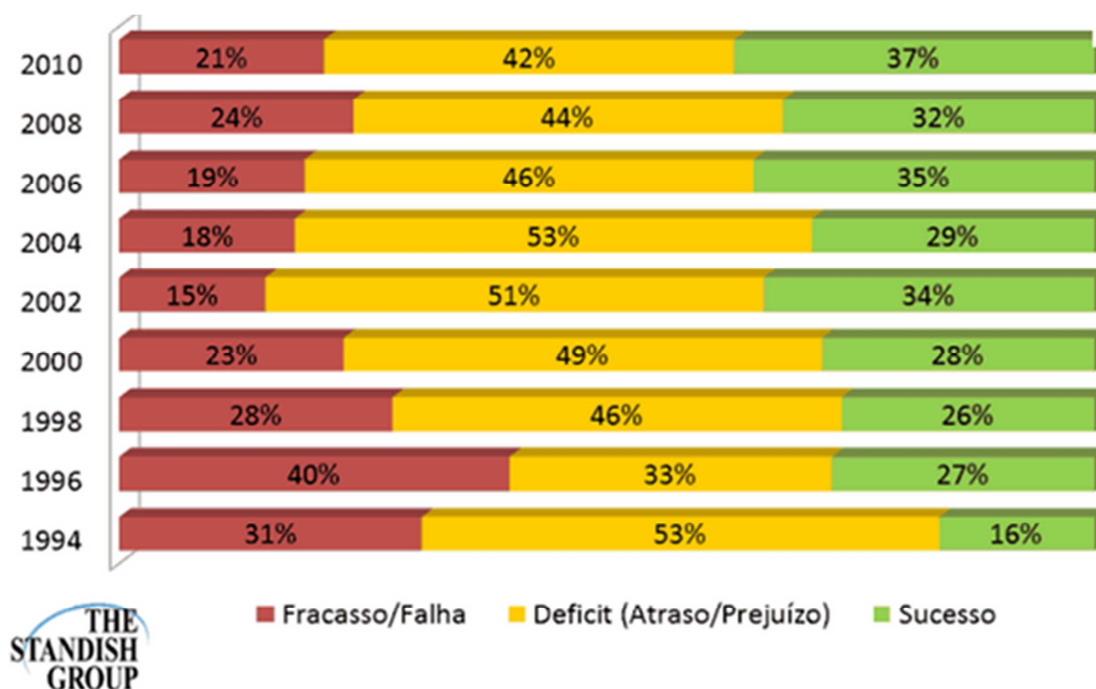


Figura 4: Standish Group; CHAOS Manifesto 2011.

² SLA (*Service Level Agreement*) – é um acordo de nível de serviço que é firmado entre a área de TI e o cliente o qual descreve o processo do serviço oferecido, os níveis mínimos de serviço que são esperados pelo cliente e as metas a serem atingidas.

São considerados como fracasso/falha os projetos em que não se atenderam os objetivos estratégicos da empresa e dos *stakeholders*. Já o déficit ocorre em grande parte dos projetos, são problemas de atraso no cronograma, aumento de custos e fatores que acarretam prejuízos para a empresa.

Segundo o PMBOK, os processos de gerenciamento das aquisições do projeto envolvem os contratos, que são os documentos legais entre comprador e fornecedor. O contrato representa o acordo mútuo que gera obrigações entre as partes incluindo os termos e condições do mesmo em que a equipe do projeto deve assegurar que todas as aquisições atendam as necessidades específicas do projeto.

2.5 – Fornecedores ERP SAP:

O conceito de ERP (*Enterprise Resource Planning*) é de um *software* de gestão empresarial que tem como objetivo integrar todos os processos da organização, e SAP, uma empresa alemã que foi fundada em 1972, de acordo com o site oficial da empresa a sigla em inglês significa "Systems, Applications, and Products in Data Processing", ou "Sistemas, aplicativos e produtos em processamento de dados".

Os projetos dessa tecnologia são de grande risco pela sua amplitude na organização e valor de projeto muito elevado, e por isso, o processo de seleção dos mesmos se torna mais crítico para organização que nessa etapa já pretende mitigar os riscos selecionando o fornecedor mais adequado de acordo com os requisitos estabelecidos.

2.6 – Classificação dos fornecedores do *software* SAP:

Os fornecedores da SAP são classificados de acordo com vários níveis pré-estabelecidos. Podemos citar os fornecedores do tipo *global partner* (parceiro global) e *gold partner* (parceiro ouro). As nomenclaturas são atribuídas aos fornecedores dependendo da sua importância para a organização, abrangência mundial, experiência de projetos já implantados, níveis de satisfação dos clientes de acordo com serviços realizados.

Essa classificação pode ser utilizada no processo de seleção de fornecedores pois, dependendo da complexidade e atuação do projeto, por exemplo em projetos internacionais, é interessante buscar por serviços de fornecedores *global partner*, como por exemplo, IBM, Accenture, BearingPoint entre outras, lembrando que essa nomenclatura muitas vezes vem acompanhada de maiores custos dos projetos.

2.7 – *Feedback* das empresas:

Os clientes que adquirem o *software* SAP podem avaliar os fornecedores e enviar informação dos serviços prestadores para a empresa SAP e dessa forma há a avaliação constante para tentar manter um bom nível de serviço oferecido ao cliente.

Há a troca de informações entre clientes para facilitar assim o processo de seleção dos fornecedores através das indicações dos mesmos para futuros clientes.

O nível de exigência do serviço é bem elevado de acordo com a empresa pois os clientes geralmente tem altos custos com projetos dessa tecnologia e esperam retornos rápidos e objetivos.

2.8 – Fornecedores CMMI da tecnologia SAP:

Na lista dos fornecedores SAP há muitas empresas CMMI que podem se destacar em um processo de seleção. Ao se contratar uma empresa com nível 5, o custo do serviço é maior, entre as quais, podemos citar empresas como IBM, Stefanini e Accenture. Com nível 3, temos algumas empresas como Atos Origin, Politec, T-Systems e Resource IT.

Os fornecedores que aplicam esse modelo de processo possuem um diferencial competitivo no processo de seleção porém isso não irá garantir necessariamente o sucesso ou o fracasso de um projeto mas pode contribuir na aplicação de melhores práticas em um projeto mais organizado com processos definidos.

3 - Material e método:

Na elaboração deste artigo, serão utilizadas como referência, definições de autores em livros, revistas especializadas e em outros artigos científicos de temas relacionados.

Também serão analisadas informações de organizações especializadas e com experiência no assunto abordado.

Foi adotada a pesquisa em estudo de casos a fim de coletar os dados em que as empresas levam em consideração para análise na seleção do fornecedor.

Apresentamos dados de pesquisa explicativa, para demonstrar o que as empresas julgam mais importante no momento de se contratar um fornecedor de TI, observando e analisando os conceitos que são importantes no processo e como os mesmos são abordados na área de TI.

Será utilizado o guia PMBOK como base para informações e definições de processos de gestão de aquisições.

Também serão apresentadas as informações obtidas com a empresa SAP referentes ao processo de seleção de fornecedores credenciados do *software* ERP SAP, a fim de expor o processo e apontar aos gestores alguns fatores que possam auxiliar na tomada de decisões.

4 - Resultado e discussão:

A literatura pesquisada nos aponta que o sucesso de uma contratação de serviços de TI depende de vários fatores, sendo necessária a identificação da real necessidade do negócio para saber-se qual ferramenta adotar e o que ela trará de benefícios.

Constatamos também que é essencial a alocação de recursos voltados para a solução de TI, pois o fornecedor que irá implantar o serviço necessita ter à sua disposição uma equipe comprometida para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

O contrato deve ser gerenciado visando executar o que foi planejado e corrigir, o mais rapidamente possível, sempre que for detectado algum desvio, pois o projeto pode ser comprometido com agravantes em relação ao custo, ao tempo e à qualidade do que foi executado.

Conforme contato com a empresa SAP que desenvolve o ERP SAP, é importante avaliar se o fornecedor possui maturidade nos processos no processo de seleção, pois fornecedores com nível avançado de maturidade dos processos geralmente alcançam melhores níveis de satisfação dos clientes nas pesquisas que foram realizadas com seus clientes devido a auxiliarem na reformulação de processos de negócios alinhados com a TI.

Porém, em muitas situações, conforme contato com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), os consultores de negócios afirmam que as empresas adotam o preço como o fator determinante para selecionar um fornecedor e assim pode ocorrer de não ter feito a melhor opção para a organização, pois o melhor preço significa ter um acordo em que ambas as partes tenham benefícios e não ter um menor preço em que apenas uma parte se beneficia e a outra tem prejuízos. Uma escolha equivocada pode impactar no andamento do projeto e consequentemente no aumento de falhas e insatisfações no decorrer do mesmo.

A seleção de fornecedores é um processo complexo que inclui a consideração de fatores tradicionais como qualidade, custo, serviço e outros como sustentabilidade, social, político e a satisfação dos clientes.

Por ser um processo cuidadoso, se for feito de forma adequada e avaliada positivamente pela organização, muitas vezes as empresas estabelecem vínculos com os fornecedores considerados de sucesso, formando parcerias, alianças estratégicas que trazem uma vantagem competitiva estratégica para a organização, promovendo uma melhoria contínua no negócio e consequentemente aumentando a satisfação do cliente com melhores resultados.

O *software* ERP SAP analisado neste trabalho, possui mais de 288 (duzentos e oitenta e oito) fornecedores homologados no Brasil conforme consulta realizada. Nota-se assim que o nível de dificuldade de seleção é extremamente elevado por parte dos clientes e a própria empresa auxilia os mesmos na seleção de seus fornecedores permitindo que todas as lições aprendidas e experiência de outros projetos estejam em sua base para análise, para que cada cliente estabeleça seus critérios e opte pela melhor escolha para sua organização.

Nessa lista de opções de fornecedores, cada grupo possui uma especialidade em um determinado segmento de mercado (automobilístico, agronegócio, química entre outros) e as empresas devem atentar para contratar fornecedor com experiência de projetos realizados em sua área. No processo de seleção, é importante solicitar aos fornecedores o detalhamento das atividades que ele possui experiência e os segmentos de sua atuação.

É importante coletar referências de outros clientes para os quais o fornecedor tenha implantado projetos, pois essa troca de informações fortalece os clientes e obriga os fornecedores a sempre realizarem um serviço de qualidade e cumprir com seus contratos. Conforme verificado, a SAP, realiza o contato pelo menos uma vez ao ano com o cliente que adquiriu seu *software* para verificar se o serviço está sendo realizado corretamente e realizar uma pesquisa de satisfação.

Nesse processo, ao decidir por um determinado fornecedor, pode-se verificar o nível de satisfação dos clientes com os projetos já realizados e dessa forma diminuir os riscos da aquisição. A empresa SAP também divide seus fornecedores em vários níveis em que são classificados com nomenclaturas que indicam seu *status* para a empresa e o reconhecimento de qualidade por parte da tecnologia. Isso permite que o cliente possa verificar quais fornecedores atendem aos requisitos necessários para selecioná-los, avaliando custos, qualidade, prazo, confiabilidade entre outros fatores que cada empresa possui na sua análise.

Dentre as nomenclaturas que a SAP atribui a seus fornecedores pode-se citar *global partner* (parceiro global) e *gold partner* (parceiro ouro). Ao se buscar um fornecedor do *software* esse fator apresenta um peso elevado atribuído ao mesmo e determina em muitos casos o preço do contrato entre o cliente e fornecedor. A classificação dos fornecedores pode ser obtida através do site da empresa ou em contato direto com o setor comercial.

Ao se contratar o fornecedor para um projeto de implantação SAP, dependendo da complexidade do projeto, pode-se optar por um determinado fornecedor que possua mais maturidade nos processos para auxiliar na conquista dos objetivos. Lembre-se que deve ser analisado o custo-benefício do mesmo envolvendo a qualidade oferecida, custo, tempo, confiabilidade e outros fatores que a empresa possa julgar primordiais para a realização do projeto.

5 – Considerações Finais e recomendações:

Este trabalho apresentou o processo de seleção de fornecedores como fator importante para auxiliar no sucesso de um projeto. Foi exposta a análise necessária para selecionar um

prestador de serviço de TI que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da organização e tenha o melhor preço e não o menor preço.

Foram analisados os fatores importantes no processo de seleção de fornecedores e apresentado os detalhes da seleção de fornecedores do *software* ERP SAP.

Os projetos desse *software* geralmente apresentam alta complexidade e alto valor e assim foram destacados alguns pontos que podem auxiliar os gestores de projetos na tomada de decisão ao selecionar um determinado fornecedor.

Conforme pesquisado, o fator mais relevante ao selecionar-se um fornecedor é o preço, o qual deve ser analisado em conjuntos com outros fatores que o cliente acredita ser importante, como por exemplo, confiabilidade, qualidade e prazo. Os clientes desse *software* procuram sempre fornecedores que já realizaram projetos de sucesso e levam em considerações indicações do mercado.

O processo de seleção é complexo e deve ser realizado com idoneidade e não procurar beneficiar nenhum fornecedor. É importante elencar os principais fatores a serem analisados que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização para a realização do contrato.

Foi verificado que a falta de maturidade está entre os principais fatores de falhas dos projetos e o processo de seleção eficaz visa mitigar esse risco aumentando assim a probabilidade de sucesso dos projetos de TI através da contratação correta do fornecedor que atenda aos requisitos e esteja ciente do escopo do projeto.

Conclui-se também que os projetos de SAP possuem altos valores e apresentam grande risco para as organizações, um risco positivo se o projeto for realizado adequadamente e ocorrer a melhoria dos processos e lucro para a organização, ou, ser considerado um risco negativo, caso seja executado de maneira inadequada trazendo prejuízos para as partes interessadas.

Referências Bibliográficas

BERTAGLIA, P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento: São Paulo: Saraiva, 2006.

CMMI. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/cmmi/>>. Acesso em: 10/06/2012
DINSMORE, Paul Campbell et al. Projetos brasileiros: casos reais de gerenciamento. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

Empresa SAP. Disponível em <<http://www.sap.com/brazil/index.epx>>. Acesso em: 10/06/2012

ERP SAP. Disponível em <<http://www.sap.com/partners/directories/SearchResults.epx>> . Acesso em 17/06/2012

FERNANDES, Aguinaldo Aragon, et al. Implantando a Governança de TI. São Paulo: Brasport, 2008

INSTITUTE, Project Management: PMBOK® Guide 4rd Edition (PMI, 2008).

Lista de empresas CMMI no Brasil. Disponível em
<<http://www.blogcmmi.com.br/avaliacao/lista-de-empresas-cmmi-no-brasil>>. Acesso em:
17/06/2012

PMI. Disponível em: <www.pmi.org.br>. Acesso em: 09/06/2012

Standish Group. Disponível em: <<http://blog.standishgroup.com/>>. Acesso em 29/06/2012

VARGAS, Ricardo. Manual Prático do Plano de Projeto. Rio de Janeiro: Brasport, 2009