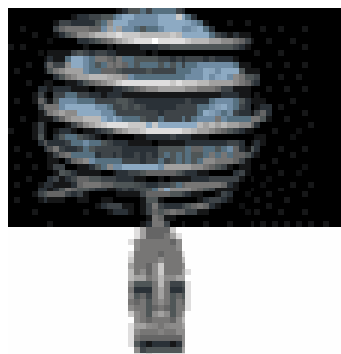


Elaboração de RFPs, Análise de Propostas e Elaboração de Contratos em TI e Telecomunicações - Cuidados e Recomendações VMO



16/05/2005 – SUCESU-SP

Edison Roberto Morais

Emorais@ENTELCORP.com.br

- Economista, Pós-Graduado em Análise de Sistemas e em Administração de Empresas pela FGV. Professor de Graduação e Pós-Graduação nas áreas de Informática e Telecomunicações.
- Exerceu cargos técnicos e gerenciais nas empresas: Unisys, Constran, CMA, Ford e Autolatina. Foi Country Manager da Bay Networks e Diretor da Nortel Networks. Ex-Diretor Presidente da ALTA Telecom.
- Atualmente é Sócio-Diretor da ENTELCORP Ltda. empresa de consultoria e serviços de gestão em Telecomunicações.
- Vice-Presidente de Telecomunicações da SUCESU-SP

Agenda

- 1. Serviços e Conceitos Diversos**
- 2. Processo de RFPs**
- 3. Elaboração de SLAs**
- 4. Recomendações sobre Contratos**
- 5. Relacionamento com Fornecedores**
- 6. VMO – Vendor Management Officer**
- 7. Conclusões**

Que empresa é esta?

- **Reservas pela Internet com desconto**
- **Entrega passagens a domicílio**
- **Possui cartão VIP dando direito a descontos**
- **Confirmação de reserva de passagens até 5 minutos antes do embarque**
- **Programa de milhagem – cada 10 viagens dá direito a mais uma viagem**
- **Oferece serviço telefônico durante a viagem**
- **Estende tapete vermelho para os clientes**
- **Sala VIP no embarque**
- **Transporta 150 mil passageiros/mês**



Aracaju
(79) 217-2744

BEM VINDO AO NOSSO SITE | BOMFIM.COM.BR



LINHAS E HORÁRIOS

SERVIÇOS | AGÊNCIAS | ALUGUE UM ÔNIBUS | INFORMAÇÕES ÚTEIS
ATENDIMENTO AO CLIENTE | HISTÓRICO | GRUPO BOMFIM

 DISK-PASSAGEM



COPYRIGHT 2000 EMPRESA SENHOR DO BOMFIM
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS
DESIGN POR ARACAJU WEB DESIGN

ÚLTIMAS NOTÍCIAS

➔ NOVIDADES NO BOA LUZ PARQUE RESORT

No dia 21 de setembro foi inaugurado com grande êxito o centro de convenções Oviedo Texeira.



clique no troféu
acima e confira
a nossa premiação

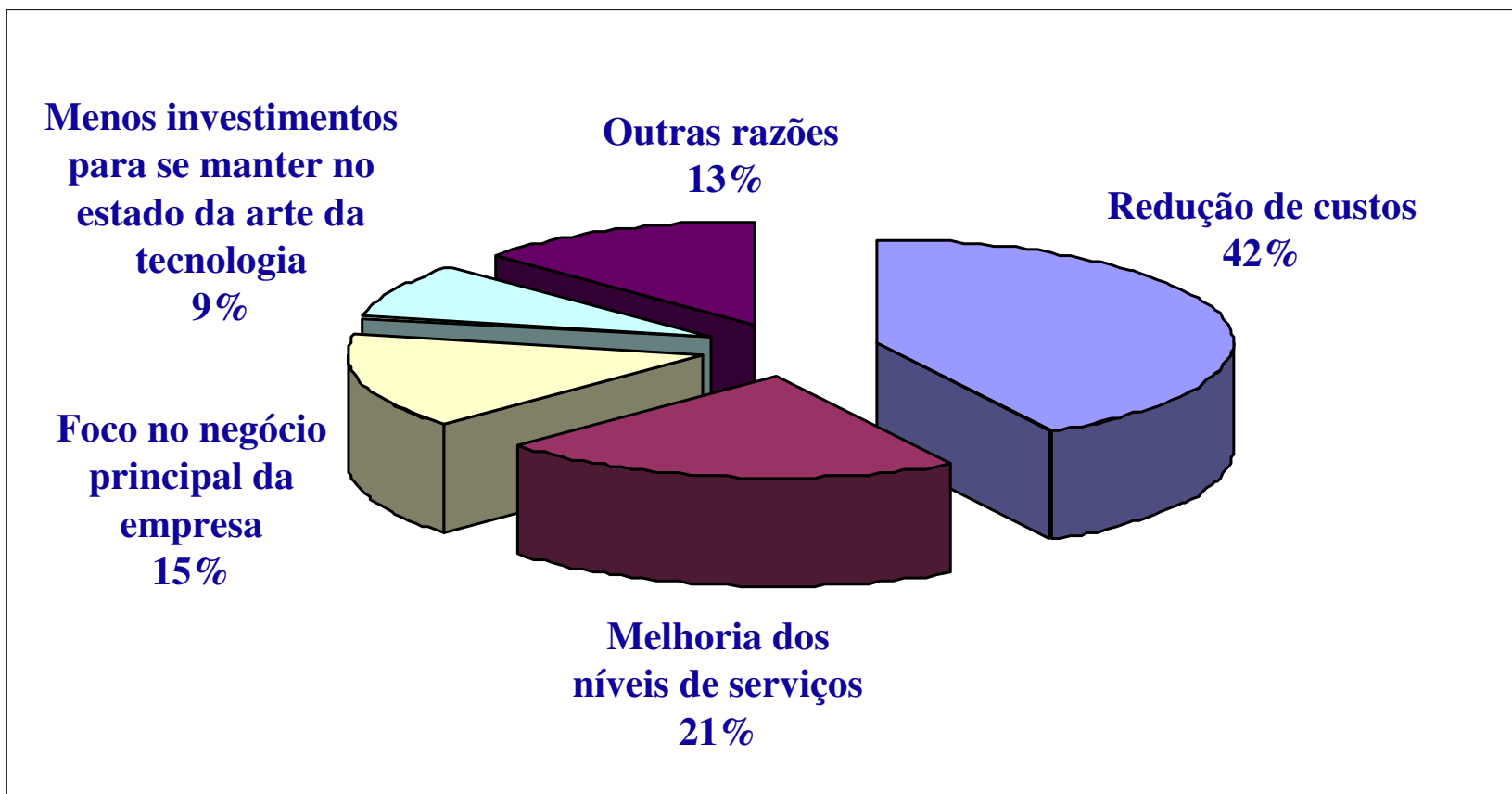
Sexta, 11 de abril de 2003 - 15h04
IDG News Service

A **Procter & Gamble** e a **HP** assinaram acordo de intenção para **terceirizar a infra-estrutura de tecnologia da informação por 10 anos**. O negócio é estimado em **US\$ 3 bilhões** e será válido para as operações da P&G em **160 países**. As duas empresas esperam assinar o contrato definitivo em meados de maio.

A HP deve assumir o gerenciamento da infra-estrutura de TI, a operação de data center, ambiente de desktop, redes e alguns desenvolvimentos e manutenções de aplicativos. Cerca de **1.850 empregados da Procter & Gamble serão transferidos para HP**, a maioria da unidade Global Business Services da P&G.

A fabricante de produtos de produtos de higiene e limpeza espera **reduzir custos e melhorar a capacidade da sua operação de TI** com a contratação da HP. Se for efetivamente assinado, o acordo será extremamente significativo para a **HP** continuar **crescendo no segmento de serviços de TI, um dos seus objetivos ao adquirir a Compaq**.

Motivações Das Empresas Brasileiras Para Terceirizar Serviços De Tecnologia



Fonte: Edge Group

- **Necessidades** – o que o cliente procura
 - **Serviço**
 - **Qualidade**
 - **Confiabilidade**
 - **Resposta Rápida**

- **Desejos** – o que o cliente espera:
 - **Segurança e credibilidade**
 - **Comprometimento**
 - **Ausência de surpresas**
 - **Valorização pessoal**

Tradicional

- Por sub-área
- Por atividade
- Questões tecnológicas
- Decisão técnica
- Procura transferir riscos
- Recursos x Serviço
- Pouco Flexível

Estratégico

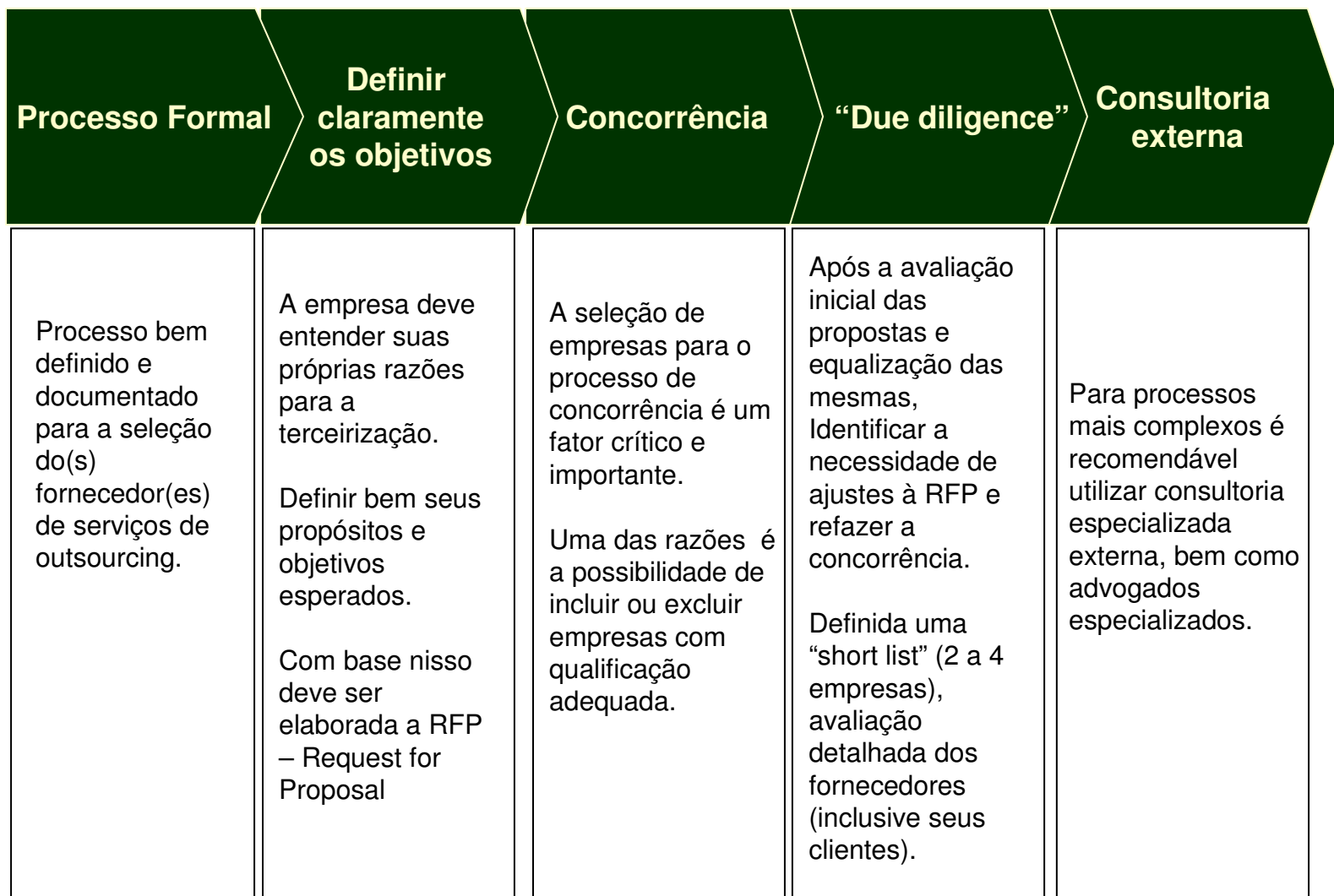
- Por solução
- Por demanda do negócio
- Decisão estratégica
- Compartilha riscos
- SLA
- Flexibilidade – ajustes aos negócios

Parceiro ou Fornecedor?

- O “American Heritage Dictionary” define um parceiro como: **alguém associado a outro em uma atividade ou uma esfera de interesse comum.**
- Segundo o Dicionário Aurélio: “**parceria é uma reunião de pessoas que visam um interesse comum**”.
- **Interesse comum** significa que você e seu provedor estão trabalhando em conjunto com as mesmas metas e objetivos.
- Como se pode estar certo que a relação permita: compromisso, compartilhamento de informações e capital intelectual como uma relação ganha-ganha?

Através de contratos bem elaborados!!!

Elaborando Bons Contratos



1. Serviços e Conceitos Diversos
2. Processo de RFPs
3. Elaboração de SLAs
4. Recomendações sobre Contratos
5. Relacionamento com Fornecedores
6. VMO – Vendor Management Officer
7. Conclusões

RFIs, RFQs e RFPs

- **RFI (Request for Information)** – tem por objetivo informar os fornecedores a respeito de um projeto e coletar suas respostas para diversos itens, incluindo preços.
- **RFQ (Request for Quotation)** – solicitação de propostas porém sem a intenção efetiva de contratação. Normalmente realizada para efeitos orçamentários.
- **RFP (Request for Proposal)** – solicitação de propostas com o objetivo de contratação.
- É fundamental que os fornecedores sejam informados do propósito da RFX para evitar desgastes no relacionamento e falsas expectativas.

Elaborando RFPs (Request for Proposal)

- A RFP deve especificar claramente os objetivos e o escopo dos serviços a serem prestados
- Identificação de itens a serem contratados e que necessitam de qualificadores
- Determinação dos objetivos de desempenho
- Preparar um plano de migração e determinar o nível de suporte necessário (ex. 24 x 7, 5 x 8) para cada serviço
- Definir os objetivos normais e os ambiciosos (“stretch goals”)
- Definir objetivos de produtividade para o serviço
- Informar os critérios de avaliação das propostas – não focar exclusivamente o preço

Elaborando RFPs (cont...)

- **Somente especificar quantidade de postos de trabalho e perfís de profissionais se isso for realmente necessário**
- **Caso contrário, especificar níveis de serviços e processos a serem atendidos**
- **Levar em consideração a correlação entre níveis de serviços e custos**
- **Para aquisição de equipamentos ou software especificar a funcionalidade desejada, assim, em caso do produto não atender os requisitos será possível a adoção de medidas legais**
- **Somente especificar modelo, “part number”, versão, etc. se houver certeza absoluta de ser o item desejado**
- **Atuação conjunta com a área de compras**

Conduzindo o Processo de RFPs

Serviços Complexos ou de Grande Abrangência

- **Realizar uma apresentação para as empresas participantes entregando a RFP**
- **Possibilitar pedidos de esclarecimentos por parte das empresas – neste caso as respostas devem ser encaminhadas a todos proponentes para não haver favorecimento, ainda que não intencional**
- **Dar prazo razoável para que sejam apresentadas as propostas**
- **Após a equalização das propostas podem ser identificados pontos que estavam obscuros na RFP original, assim, complementação da mesma pode auxiliar os proponentes**
- **Definir um “short list” (grupo reduzido) de fornecedores com as melhores condições ofertadas para avaliação mais profunda**
- **Conduzir uma verificação detalhada sobre referências, clientes e processos**
- **Ponderar os resultados e definir o proponente vencedor**

- **Lei 8666 de 21/6/1993 alterada pela Lei Nº 8.883, de 08/6/1994 e Lei Nº 9.648 de 27/5/1998**
- **Normas gerais sobre licitações e contratos administrativos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios**
- **Órgãos da administração direta, fundos especiais, autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e outras entidades controladas direta ou indiretamente**
- **Transparência: a licitação não será sigilosa, sendo públicos e acessíveis os atos de seu procedimento, salvo quanto ao conteúdo das propostas, até a respectiva abertura.**
- **O procedimento licitatório previsto nesta lei caracteriza ato administrativo formal,**
- **Quando o processo licitatório e o edital não forem bem conduzidos, a decisão pode ser inadequada**
- **Decisão fortemente influenciada pelo preço**
- **Não permite a mesma flexibilidade que uma RFP no ambiente privado**

Equalizando Propostas

- ✓ **Mapear os itens propostos de cada proponente e suas características**
- ✓ **Atenção para o que cada proponente está cotando e para a definição do escopo de serviços – identificando as diferenças significativas**
- ✓ **Caso não esteja seguro sobre o que realmente está sendo proposto, solicite esclarecimentos**
- ✓ **Flexibilidade para adicionar/cancelar serviços ao longo do tempo**
- ✓ **Preços – variações, incrementos, etc.**
- ✓ **Transferência de ativos, licenças e contratos**
- ✓ **Atualização e mudança tecnológica**

- ✓ **Características de suporte e manutenção**
- ✓ **SLA – características, métricas, penalidades e recompensas**
- ✓ **Atenção para o Custo Total de Operação ou de Propriedade (TCO) e não apenas o valor mensal do contrato**
- ✓ **Identificar claramente as condições de terminação e de sucessão do contrato e dos serviços**

Tipos de Propostas

- ✓ **SCC – “se colar colou”**
- ✓ **“Só pra chatear”**
- ✓ **Samba de uma nota só**
- ✓ **Olimpíadas – o que importa é competir**
- ✓ **Parlamentar – prolixa**
- ✓ **“Diplomática”**
- ✓ **Incompleta intencional**
- ✓ **Incompleta por incompetência**
- ✓ **Winner**

Agenda

1. Serviços e Conceitos Diversos
2. Processo de RFPs
3. **Elaboração de SLAs**
4. Recomendações sobre Contratos
5. Relacionamento com Fornecedores
6. VMO – Vendor Management Officer
7. Conclusões

Service Level Objectives (SLO)

São os objetivos que devem ser alcançados em cada atividade, função e processo de serviço, para proporcionar a melhor oportunidade de sucesso ao cliente do serviço.

Service Level Agreement (SLA)

Instrumento formal que define o nível de qualidade dos serviços através de critérios objetivos e de métricas ajustados entre as partes, para atendimento dos SLO, padrões da empresa e outras especificações de qualidade.

Service Level Management (SLM)

Processo contínuo para manter a qualidade no fornecimento de serviços e para assegurar que a execução das atividades, funções e processos de serviço atendam os SLOs e SLAs estabelecidos.

Adicionalmente deve permitir através de medição e revisão junto aos prestadores de serviços, melhoria constante das atividades, funções e processos de serviço.

O que é Contrato de Nível de Serviços (SLA)?

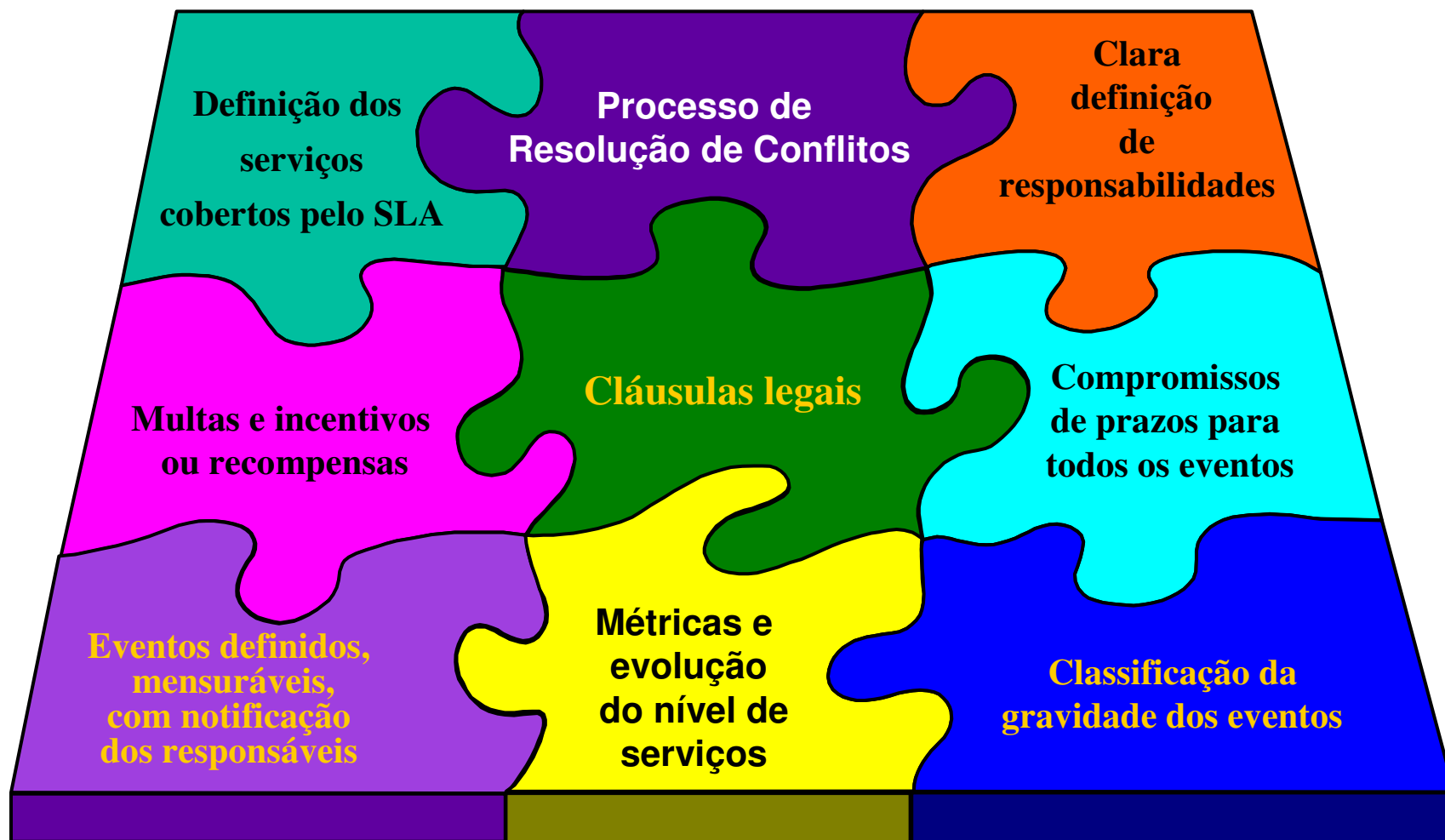
- Instrumento formal que define o nível de qualidade dos serviços através de critérios objetivos e de métricas ajustados entre as partes
- Ajuste de expectativas através de padrões objetivos de qualidade, reduzindo a subjetividade na avaliação de serviços e fornecedor
- Instrumento que assegura comprometimento dos prestadores de serviços
- Remuneração mais justa dos serviços em função da qualidade dos mesmos
- Contribuição significativa para a melhoria de qualidade
- Simplifica temas complexos e reduz áreas de conflito
- Incentiva o diálogo em eventuais disputas.

O SLA é o coração de um contrato de outsourcing

Elaborando Bons SLAs

- Preparar um plano de migração e determinar o nível de suporte necessário (ex. 24 x 7, 5 x 8) e sua evolução
- Atenção à correlação entre níveis de serviços e custos
- Determinar as necessidades de reportes
- Identificar funções críticas, i.e. ordens de serviço (tickets de problemas) e escalção de problemas
- Definir os objetivos normais e os ambiciosos (“stretch goals”)
- Definir objetivos de produtividade para o serviço
- Considerar contratos de curto prazo e direcionados a desempenho (p. ex. contratar níveis básicos e adicionar serviços ao longo do tempo)
- Os melhores SLAs são aqueles em que clientes e fornecedores trabalham em conjunto para seu desenvolvimento

Elementos de um SLA



Problemas na Especificação ou Atingimento do SLA

- **Uma corrente é tão forte quanto seu elo mais fraco**
- **Falta de comprometimento dos subfornecedores**
- **Escolha de critérios objetivos e de métricas para avaliação de níveis de serviço**
- **Ausência de histórico anterior ou introdução de novas tecnologias/serviços**
- **Dificuldades no gerenciamento de SLA**
- **Usuários muitas vezes não especificam SLAs em suas RFPs, mas especificam que os fornecedores devam fornecer os seus SLAs**

Evolução do SLA

➤ 1ª. Geração – TI Operacional

Objetivos a serem atingidos e métricas simples (geralmente técnicas) com um acordo para reportá-las até que método consistente seja estabelecido, para medir, monitorar e gerenciar os serviços.

➤ 2ª. Geração – Serviços de Negócios

Os SLAs evoluem para incluir métricas que meçam os serviços que os usuários finais julguem importantes. Utiliza métricas de negócios em lugar de métricas tecnológicas específicas. Ex.: Aplicação X disponível 99,5% do tempo.

➤ 3ª. Geração – Processos e transações de negócios

Os SLAs medem ao nível de usuário final as transações e processos de negócios. Ex.: Tempo para que seja completada a transação do pedido ao embarque da mercadoria.

- **Um SLA simples pode ser mais eficaz do que um SLA complexo e de difícil atingimento ou mensuração**
- **Deve incluir apenas aquilo que é fundamental a ser assegurado**
- **Afinal, o SLA é para garantir o nível de serviços que a empresa deseja e necessita e não para ser instrumento de controle em si**

**Se não estiver bem certo do que exigir
como nível de serviço – não complique**

Compromisso de Disponibilidade e Desempenho

Item	Esperado
Disponibilidade	
Indisponibilidade máxima mensal por site	Central site : 4 horas Revendedores : 8 horas
Indisponibilidade máxima anual por site	Central site : 16 horas Revendedores : 24 horas.
Indisponibilidade máxima mensal para acesso Internet	4 horas
Número máximo de falhas (> 15 minutos) por mês	3 por acesso
Taxa de bloqueio de acesso ISDN comutado	3%
Performance para acesso permanente	
Indisponibilidade máxima mensal por elemento	8 horas
Indisponibilidade máxima anual por elemento	36 horas
Performance para acesso comutado	
Atraso garantido em trânsito fim-a-fim	120 ms
Garantia mínima de vazão de dados	25 % da banda mínima

Item	Penalidades / Bônus
Penalidades por atraso na implantação	50 % dos custos de instalação
Atingimento de desempenho (atraso, CIR, vazão de dados mínima)	20 % da taxa mensal de penalidade
Disponibilidade	20% da taxa mensal de penalidade 10% de bônus por exceder 20% ou mais da disponibilidade comprometida
Penalidades para compromisso de número máximo de falhas por mês por acesso excedido	50% da taxa mensal
Penalidades para compromisso de tempo máximo de reparação excedido	10% da taxa mensal referente ao elemento

2. Manutenção Preventiva

Os serviços de manutenção preventiva têm por objetivo manter a continuidade do funcionamento dos sistemas.

Os serviços de manutenção preventiva das baterias devem ser realizados mensalmente e incluem as seguintes atividades, entre outras:

- medição da densidade do eletrólito e completar o nível de solução
- verificação do estado de conservação e limpeza dos bornes de conexão e reaperto
- preencher relatório com os valores medidos e demais constatações e anexar à pasta.

Como parte dos serviços de manutenção preventiva das centrais deverá ser feita monitoração do estado das mesmas de modo a detectar e corrigir todo o tipo de defeito no mais breve prazo possível. Para tanto poderá ser feito acesso remoto a elas, de forma a agilizar a realização desses serviços. Esse acesso deverá ser feito através do uso de senhas de segurança.

Diariamente deverá ser verificado o funcionamento de todos os troncos de todas as rotas, incluindo aquelas com as centrais públicas e aquelas de interligação entre as centrais da XX. Em caso de problema deverá ser acionada pessoa indicada pela XX como responsável naquela localidade para verificações e colocação de solicitação de reparo para as Concessionárias.

Dentre os testes necessários à verificação do estado de funcionamento do PABX e demais periféricos, aqueles que implicarem em risco para o funcionamento da mesma deverão ser realizados fora do horário do expediente e mediante autorização expressa da XX.

Agenda

1. Serviços e Conceitos Diversos
2. Processo de RFPs
3. Elaboração de SLAs
4. **Recomendações sobre Contratos**
5. Relacionamento com Fornecedores
6. VMO – Vendor Management Officer
7. Conclusões

- **Clara especificação dos serviços**
- **Métricas de Desempenho (Performance)**
- **Preços – variações, incrementos, etc.**
- **Arranjos para a transferência de licenças de software**
- **Transferência de Ativos**
- **Atualização e mudança tecnológica**
- **Terminação e estratégias de saída**
- **Capturar o espírito do relacionamento em lugar de valores ou fatos absolutos**
- **Flexível para responder às mudanças de negócios ou de tecnologia**

- **Um bom contrato deve:**
 - **Minimizar conflitos potenciais**
 - **Resolver conflitos quando os relacionamentos “saem dos trilhos”**

- **Ambos, cliente e provedor, devem perseguir os Seguintes objetivos:**
 - **Flexibilidade**
 - **Punições e Recompensas**
 - **Maximização do Valor**

Contratos Flexíveis

- **Um verdadeiro parceiro reconhecerá as mudanças de seu ambiente ou mercado**
- **O contrato deve ter provisão para emendas ou adições e capturar o espírito do relacionamento em lugar de valores ou fatos absolutos**
- **Ao contrário de relações fornecedor-cliente, as de outsourcing são similares às de fusões e aquisições, pois ativos e pessoas são transferidos para o provedor**
- **Um bom parceiro recomendará alterações em processos ou serviços, em resposta às mudanças de negócios do cliente**

- **Na ausência de contrato a proposta do fornecedor possui valor de contrato**
- **Incluir a proposta como anexo do contrato, assim não será necessário detalhamento específico no contrato. Nas omissões deste prevalece o contido na proposta**
- **O jurídico da empresa necessita de informações sobre o que o contrato deve garantir, caso contrário o contrato será uma peça jurídica genérica**
- **Para tanto, é recomendável a elaboração em conjunto ou um “memorando” em que se esclareça o objetivo do contrato, pontos relevantes para assegurar direitos e deveres de ambas partes (cliente e fornecedor)**

Agenda

1. Serviços e Conceitos Diversos
2. Processo de RFPs
3. Elaboração de SLAs
4. Recomendações sobre Contratos
5. **Relacionamento com Fornecedores**
6. VMO – Vendor Management Officer
7. Conclusões

Entendendo seu prestador de serviços O que ele valoriza?

- ✓ **Receitas**
- ✓ **Margem de lucro – rentabilidade**
- ✓ **Retorno do investimento (prazo)**
- ✓ **Proteção de investimento**
- ✓ **Diluição de custos fixos e redução de custos próprios**
- ✓ **Relacionamento**
- ✓ **Market share**
- ✓ **Wallet share**
- ✓ **Referências**

- **NÃO DISCRIMINAR -- EMPRESAS PEQUENAS X EMPRESAS DE GRANDE PORTE**
- **MANTER UM TRATAMENTO ÉTICO ACIMA DE TUDO**
- **NÃO UTILIZAR IRONIA**
- **NÃO SER ESPECÍFICO DEMAIS NO PRIMEIRO CONTATO**
- **DAR ESPAÇO PARA QUE SOLUÇÕES/ALTERNATIVAS SEJAM OFERECIDAS**
- **COMPARAR OFERTAS ANTERIORES COM AS ATUAIS**
- **COLOCAR PEDIDOS EM ABERTO (CONTRATOS GUARDA CHUVA), SEMPRE QUE POSSÍVEL**

- ☞ **RESPEITO A COMPROMISSOS ASSUMIDOS (ESCRITOS E NÃO ESCRITOS)**
- ☞ **DAR “FEEDBACK” AOS FORNECEDORES SOBRE ANDAMENTO DE CONCORRÊNCIAS OU DE SUAS PROPOSTAS**
- ☞ **NÃO PEDIR PROPOSTA “PARA SE LIVRAR” DO FORNECEDOR**
- ☞ **NÃO GERAR FALSAS EXPECTATIVAS**
- ☞ **UTILIZÁ-LOS COMO FONTE DE APRENDIZADO**
- ☞ **RESPEITO AOS PROFISSIONAIS E ÀS SUAS EMPRESAS**

Impactos de uma Proposta no Fornecedor

- ✓ **Propostas solicitadas para “ontem”**
- ✓ **Propostas complexas tomam dias ou semanas em sua preparação**
- ✓ **Consumem enorme quantidade de recursos e custos**
- ✓ **Algumas vezes o fornecedor vira a noite e fins de semana**
- ✓ **Podem envolver pessoas ou empresas no exterior**
- ✓ **Geram enorme “stress” e expectativas**
- ✓ **Fornecedor assume compromissos com parceiros**
- ✓ **São colocadas na projeção de receitas da empresa fornecedora**
- ✓ **Executivos de vendas (diretor, gerentes e vendedores) são fortemente cobrados por isso**
- ✓ **O insucesso pode até gerar demissões**

- ✓ **É livre para solicitar propostas quando quiser**
- ✓ **Pede propostas e alterações frequentemente**
- ✓ **Não informa a razão pela qual solicitou a proposta**
- ✓ **Toma todo o tempo que quiser para avaliar propostas**
- ✓ **Não dá “feedbacks”**
- ✓ **O fornecedor tem “obrigação” de apresentar propostas**
- ✓ **Pede propostas apenas para se livrar do vendedor – e ao ser perguntado responde: “Está na diretoria para decisão”**
- ✓ **Retém pagamentos integrais por pequenas divergências**
- ✓ **Fornecedor parceiro é o que atende todos meus pedidos e não cobra nada “extra”**

- ✓ **No curto prazo apresenta economias e menores custos para a empresa**
- ✓ **No médio/longo prazo a empresa perde credibilidade junto aos fornecedores**
- ✓ **O profissional passa a ser “rotulado” no mercado**
- ✓ **Muitos fornecedores se recusam a apresentar propostas ou as propostas vêm com preços muito elevados**
- ✓ **Os fornecedores tentam apenas manter a conta (cliente) ativa, sem grande esforço de colaboração ou parceria**

1. **Serviços e Conceitos Diversos**
2. **Processo de RFPs**
3. **Elaboração de SLAs**
4. **Recomendações sobre Contratos**
5. **Relacionamento com Fornecedores**
6. **VMO – Vendor Management Officer**
7. **Conclusões**

- Deve ser um “expert” no relacionamento e negociação com fornecedores
- O VMO não substitui os outros profissionais de TI e nem monopoliza as conversas com os fornecedores
- O VMO é mais um consultor interno e analista de mercado, sendo um aliado do CIO
- A função VMO ainda está em sua primeira infância e não há estatísticas sobre quantas empresas possuem esse cargo ou função. No Brasil, entre outras: GM, Siemens, Klabin e Petrobrás
- VMO é particularmente atrativo para grandes empresas que tenham muitas relações com fornecedores
- Nas multinacionais pode ser difícil implementar uma única função VMO centralizada
- Nas pequenas empresas essa função pode ser exercida de forma cumulativa
- É uma função que pode ser desempenhada por várias pessoas (VMOs)

- Preparar, conduzir e supervisionar o processo formal de RFPs
- Monitorar a performance de fornecedores
- Negociar contratos com fornecedores (em conjunto com a área de Compras)
- Trabalhar com os gerentes de projetos para supervisionar o processo de budgeting de TI
- Desenvolver acordos formais e contratos para evitar contratos padrões dos
- Assimilar as táticas de fornecedores e como usá-las em benefício da empresa
- Permanecer informado das condições de preços e de mercado
- Categorizar fornecedores em grupos como “estratégico” e “commodity”. Um fornecedor estratégico deve ter bom acesso ao CIO

Adaptado de CIO Magazine -
SUSANNAH PATTON

Porque implementar VMO?

- **Reduzir custos operacionais e administrativos**
- **Controle da base de fornecedores**
- **Obter preços consistentes**
- **Os fornecedores são muito bons para negociar e os CIOs nem sempre**
- **Redução potencial do número de fornecedores**
- **Avaliações e Relatórios Consolidados e consistentes**
- **Ponto único de contato**
- **Redução do tempo total gasto atendendo fornecedores**
- **Mapeamento do mercado de fornecedores**

Resultados do VMO na CISCO (Experiência de 2 anos)

- Aumento da flexibilidade e simplicidade
- Custos mais reduzidos para a Cisco – redução e recuperação de custos de TI de US\$64 milhões na vida dos contratos
- Custos mais reduzidos para o fornecedor – através da consolidação de contratos, os fornecedores conseguem escala.
- Melhor comunicação com os fornecedores

Conclusões

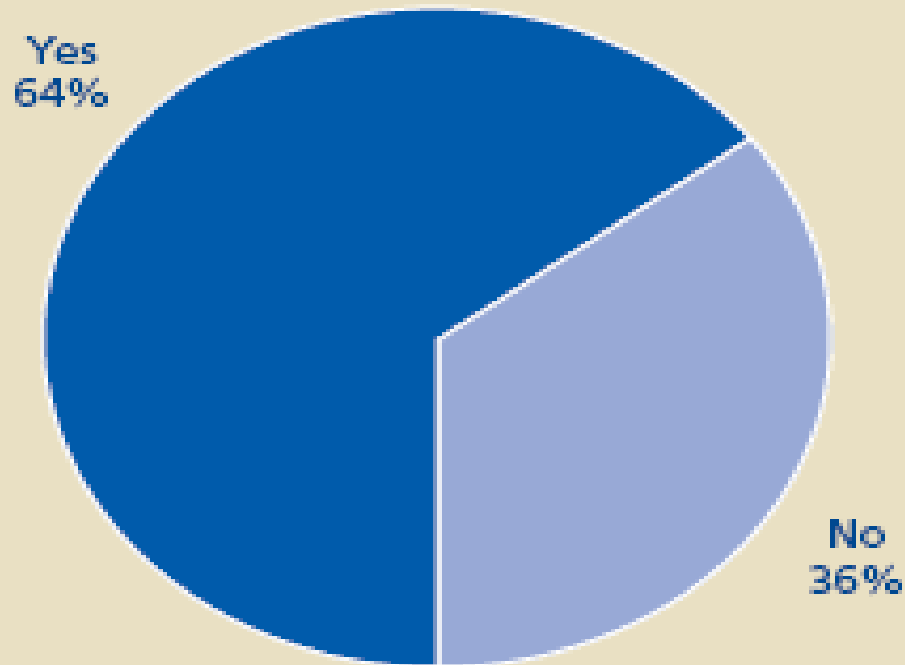


Tony Gutierrez / AP

Fatores Críticos de Sucesso para uma boa Contratação

- **Estratégia e foco na definição dos serviços e produtos**
- **RFP (Request For Proposal) bem elaborada e processo bem conduzido**
- **Seleção criteriosa da(s) empresa(s) vencedora(s) do processo**
- **Contratação de um **real parceiro****
- **Programa adequado para transição de pessoal**
- **Contrato compreensivo, porém flexível para permitir adequações que reflitam a mudança dos negócios da empresa**
- **Acordo de nível de serviços (SLA) bem elaborado e evolutivo**

Have You Brought Any Outsourced Services Back In-House?



Source: Deloitte Consulting Outsourcing Study, October-December 2004

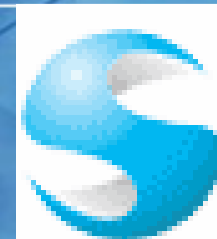
Resultados de Pesquisa sobre Outsourcing

Participantes foram forçados a incluir incentivos de compartilhamento de ganhos, melhor qualidade e requisitos de serviços em seus contratos.

- 45% dos participantes se sentiram forçados a incluir cláusulas de compartilhamento de ganhos como motivação para inovação
- 81% incluíram provisões para atualizações regulares e envolvimento ativo em reuniões de governança
- Com o objetivo de melhorar a retenção de talentos e reduzir a probabilidade de erros e interrupção nos serviços, estão demandando melhores programas de treinamento e desenvolvimento para os empregados do fornecedor e aumento no investimento em sistemas de “back office”

Source: Deloitte Consulting

Obrigado.



Edison Roberto Morais
Diretor
emorais@entelcorp.com.br
www.ENTELCORP.com.br