

## Seleção de Fornecedores

---

### Introdução

A escolha de fornecedores pode ser uma tarefa muito mais complexa do que parece a princípio, principalmente em mercados onde vários fornecedores atingiram o mesmo nível de qualidade e oferecem serviços compatíveis.

No segmento de serviços para TI, em especial o de Outsourcing, a escolha do fornecedor certo está cada vez mais difícil. Para os serviços tradicionais de infraestrutura podemos citar o help desk, o suporte a usuário, a manutenção, instalação e mudanças, o data center, o web hosting, IDC e Collocation; e no desenvolvimento de sistemas: a fábrica de software e a implantação SAP e outros ERPs. Para todos os serviços citados há hoje um grande número de competidores em igual nível de capacitação. Não é raro encontrarmos clientes com listas de 30 a 40 fornecedores e que não encontram uma maneira para “filtrar” e escolher seu short-list.

Muitas vezes o critério acaba sendo “*escolher os maiores*”, o que não significa “*escolher os melhores*”. Em outsourcing, o melhor não é necessariamente o maior, isso porque o cliente precisa encontrar um parceiro que esteja alinhado com as sua estratégia, isso implica em identificar: estratégia de crescimento do parceiro, cultura da empresa na solução dos problemas diários, estratégia de preço e remuneração por serviços eventuais, disposição para mudar os serviços quando solicitado, autonomia do fornecedor em relação à matriz para negociar e tomar medidas em âmbito local, e assim por diante. Na prática, a relação entre fornecedor e cliente se deteriora quando deixa de existir o alinhamento das expectativas do cliente e práticas diárias do fornecedor.

### Short List

Uma lista dos poucos fornecedores que você gostaria de ter como parceiros - seu short-list. Para fazer essa lista, convide as pessoas que tem voto na decisão e escolha do fornecedor, relacione as empresas e faça um debate com o grupo: o que esses escolhidos têm de especial, porque queremos tê-los como fornecedores? As respostas dão uma boa pista dos critérios de seleção a serem aplicados.

## Seleção de Fornecedores

---

O short-list é importante para reduzir o número de participantes em um processo seletivo, de forma que apenas os que têm chances reais de ganhar o processo sejam contatados, isso porque o processo de seleção em outsourcing é complexo, exigindo muitas interações entre cliente e fornecedores, portanto, quanto maior o número de fornecedores, mais complicado, demorado e custoso será o processo

### Critérios de Seleção

A TGT emprega um modelo de análise baseado em Capacidade e Visão. Este é um método para neutralizar as opiniões individuais, que são substituídas por um modelo de pontuação com base em um questionário estruturado.

Elaboramos um questionário com 4 a 10 perguntas em torno de um critério considerado importante pelo cliente. Para cada critério é dado um peso, para diferenciar aquilo que é mais importante. As perguntas e os pesos variam de cliente a cliente, mas giram em torno da capacidade e visão do fornecedor.

### *Capacidade*

Verificada por documentos e respostas dadas pelo fornecedor, referentes à sua capacidade de entregar aquilo a que se propõe. Principais critérios:

- **Capacidade para entrega:** recursos humanos próprios (quantidade, certificações e especialistas); práticas de RH e benefícios aos funcionários; relação trabalhista predominante (CLTxPJ); quarteirização; sua dependência de parcerias; e número de clientes para o serviço cotado.
- **Capacidade técnica:** tecnologia que utiliza (modernidade); propriedade intelectual (quando restritiva); prova de pré-existência dos serviços cotados usando a tecnologia especificada no processo seletivo.
- **Estabilidade financeira:** nível de endividamento; origem das receitas atuais (balancete); fluxo de caixa; margem operacional (EBITDA e lucro)
- **Situação legal:** atestados e certificações, para avaliar se há disputa entre acionistas, qual a natureza dos litígios existentes e qual o grau de risco de que processos em andamento afetem a capacidade do fornecedor
- **Adaptabilidade:** aceite do fornecedor às exigências do cliente. Em casos de não aceite, como o fornecedor explica suas razões e quais alternativas

## Seleção de Fornecedores

---

oferecem. Há processos seletivos onde o cliente precisa que o fornecedor se adapte facilmente e há outros em que o cliente espera que o fornecedor ofereça padrões de serviço para os quais o cliente irá se adaptar. À La Carte ou Fast-Food, ambos são válidos, dependendo apenas do contexto.

Na avaliação da capacidade, vale ainda pedir referências de clientes para verificar os níveis de satisfação, considerar as premiações da empresa, sua exposição na mídia, notícias e até o que está sendo falado nos blogs. A “capacidade” está baseada no histórico do fornecedor e sua situação atual, e para isso olhamos para as “provas e evidências” que, por sua natureza, refletem o passado.

### **Visão**

Se a análise de capacidade só se apóia em provas passadas, como poderemos avaliar a viabilidade do fornecedor no futuro? Na recente crise internacional observada a partir de outubro de 2008, ficou claro para todo mundo que as glórias do passado não garantem a sobrevivência, já que grandes ícones dos setores de indústria e finanças sucumbiram diante da crise. Quando avaliamos a VISÃO, estamos empenhados em identificar evidências de que o fornecedor continuará existindo e com condições para evoluir. São avaliadas questões como:

- **Capacidade financeira:** investimentos feitos recentemente e previstos para o próximo ano fiscal, fonte dos recursos para investimentos (próprios, IPO, aportes de capital e empréstimos), planos futuros publicados em fontes públicas (relatório de atividades, informações a investidores e publicações na imprensa)
- **Inovação e tecnologia:** percentual do investimento dedicado à pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias; inovações apresentadas nos últimos meses; parcerias existentes e “criatividade” da solução ofertada
- **Investimento em Recursos humanos:** investimentos em treinamento; previsão de contratação de pessoas/ano; investimentos em formação (p.ex.: bolsas em mestrado e doutorado oferecidos a funcionários); estratégia de contratação de recursos; etc.
- **Estratégia de crescimento:** mercados onde atua (geografia); planos de expansão; pulverização de clientes; força de vendas direta; presença na

## Seleção de Fornecedores

---

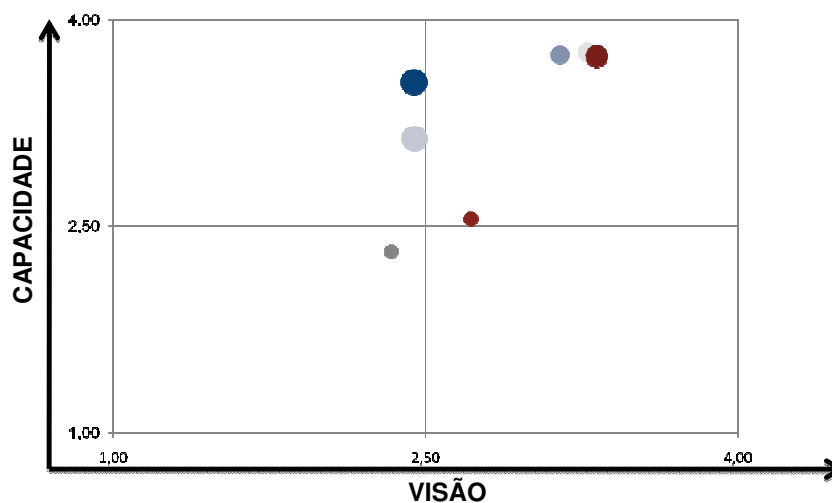
web; estratégia de canais; presença local; e serviços que anuncia que irá lançar/evoluir no futuro próximo.

- **Liderança:** reconhecimento da marca; declarações públicas da empresa e notícias a seu respeito; participação em órgãos de classe. Em resumo, como a empresa gera notícias e influencia o mercado com idéias sobre novos produtos e serviços.
- **Flexibilidade e independência:** qual a capacidade do fornecedor em se adaptar às mudanças de mercado; flexibilidade em alterar e aceitar as condições de contrato do fornecedor; estrutura de governança e poder decisório local; o quanto depende do exterior quanto à remessa de lucros e à diferenciação dos serviços locais em relação ao internacional.
- **Alinhamento estratégico:** Além dos temas acima, o cliente pode querer pontuar positivamente o fornecedor que já tem um histórico de parceria. São critérios como: tempo de relacionamento do fornecedor com cliente ou empresas do mesmo grupo econômico, volume de negócios atuais e futuro, sinergia do novo serviço com os pré-existentes e reciprocidade do relacionamento (benefícios e permutas).
- **Alinhamento cultural:** práticas, valores e objetivos do cliente comparados ao fornecedor. Imagem de mercado também é importante: empresas que têm como valor o crescimento no país podem querer selecionar parceiros que sejam de capital nacional, já empresas que tem por objetivo a internacionalização podem querer escolher parceiros internacionais. No aspecto cultural devemos pontuar o que esperamos do comportamento do fornecedor: proatividade X obediência; ação imediata X ação sob demanda; faz primeiro e fatura depois X só faz depois de autorizado; pagamento fixo mensal X pagamento por evento; previsibilidade X flexibilidade; agilidade nas mudanças X estabilidade ou contenção de custos; máximo atendimento do usuário X disciplina do usuário. Vários são os temas dentro de alinhamento cultural, e este é um fator decisivo para a evolução futura da relação cliente X fornecedor.

## Seleção de Fornecedores

### Resultados da Pontuação dos Fornecedores

A avaliação dos quesitos expostos é feita em conjunto, contando com stakeholders do cliente e consultores TGT. Para cada item é dada uma pontuação por consenso do grupo, que multiplicado pelos pesos de cada critério, gera uma pontuação para *Capacidade* e outra para *Visão*, permitindo posicionar os fornecedores (representado pelos círculos coloridos) em um gráfico comparativo:



O modelo de análise é utilizado com um número menor de fatores para efeito do short-list, de modo que se possa fazer a análise rápida, sem distribuir questionários aos fornecedores. O mesmo modelo é empregado na análise das respostas, depois da RFP, momento em que documentos mais detalhados podem ser avaliados (por exemplo: balanços, certidões e práticas gerenciais)

### Como escolher os fornecedores

A análise estruturada empregada durante a pontuação dos fornecedores deve ser feita em contexto comparativo, ou seja, quanto que um fornecedor se diferencia da média dos demais em determinado quesito, dentro de determinado processo seletivo. É possível que um fornecedor seja a melhor opção para um cliente em determinado contexto, mas aplicando o mesmo modelo de análise em outro cliente e outro contexto, esperamos que o melhor fornecedor seja outro.

## Seleção de Fornecedores

Ajustada a pontuação e pesos dentro do contexto do processo seletivo, passamos para a classificação dos fornecedores em função da sua pontuação, como ilustrado na figura abaixo:



### Análise

Cuidado para não se iludir com o quadrante dos Líderes !

Escolher *os líderes* não significa pagar mais caro, mas verifique se você precisa mesmo deles. Eles garantem a evolução técnica e modernidade, mas também impõe que você acompanhe seu ritmo de inovação, ou seja, o serviço que você contratar hoje vai ser diferente daqui a três anos.

Na maioria das vezes os clientes estão buscando a estabilidade. Se esse é seu caso, prefira *os “Desafiantes”*. Usamos esse termo porque são os fornecedores que poderiam desbancar os líderes se quisessem, pois tem os pré-requisitos financeiros e técnicos para isso. Eles têm alta capacidade para executar os serviços, mas não estão focados em modernização e mudanças. Muito provavelmente o serviço que você contratar hoje se manterá igual nos próximos três anos, apenas com melhoria da qualidade. Se a sua empresa não está focada em inovação dos serviços da TI, os *Desafiantes* são a sua melhor escolha.

Se a sua empresa tem um foco em um mercado específico e se você espera especialização do fornecedor, pode ser que *os Perseguidores* sejam a melhor opção. Geralmente são empresas menores, focadas em um determinado nicho de mercado, e justamente por isso, podem lhe dar muito mais atenção e podem

## Seleção de Fornecedores

---

dedicar recursos especializados e exclusivos para atender à sua empresa. Eles podem ser a melhor opção no seu local ou geografia, e se você não tem planos de expansão rápida, usar estas empresas pode ser uma excelente alternativa, pois geralmente, são fornecedores com preços mais acessíveis, pois suas despesas acessórias são menores (gastam menos com vendas, marketing, advogados, administração e outras despesas que são intensas nas grandes corporações).

Já *os Sonhadores* são especialmente úteis para os clientes que precisam rápida penetração em novos mercados. Se a sua empresa sabe administrar bem o risco, poderá usufruir de serviços avançados, “*de ponta*”, que podem produzir vantagens comerciais importantes para o cliente. Nesses casos você deve monitorar e gerenciar o risco do fornecedor e manter alternativas em caso do fornecedor apresentar problemas.

Outros fatores de análise de fornecedores devem ser considerados na negociação de contratos. Por favor, consulte também o White Paper “Análise de Risco em Outsourcing”, disponível no site [www.tgtconsult.com.br](http://www.tgtconsult.com.br) (submenu White Papers do menu Imprensa a partir da página inicial).

### Conclusão

A técnica apresentada é simples e pode ser adaptada a qualquer contexto para a seleção de fornecedores. É um método técnico para se avaliar fatores subjetivos na escolha de parceiros comerciais.

A aplicação desse método na seleção de fornecedores de outsourcing, além de facilitar o processo de escolha, gera uma documentação de apoio para auditoria, nos casos em que se precise justificar a escolha de fornecedores.

Elaborado pela TGT Consult. © 2009

Contatos: [diretoria@tgtconsult.com.br](mailto:diretoria@tgtconsult.com.br)