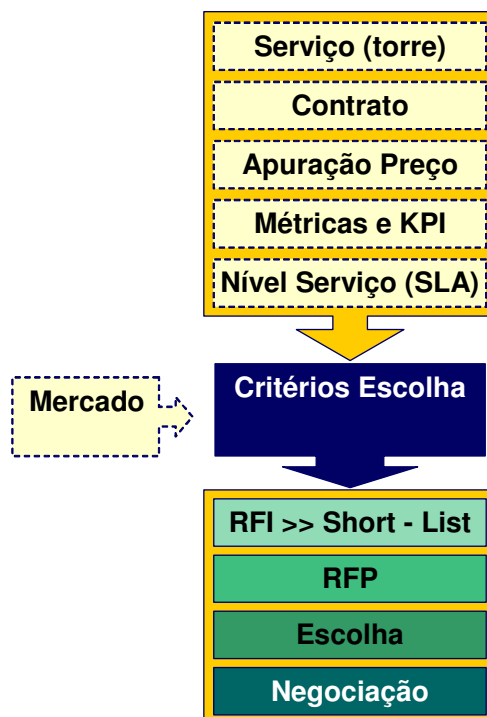


Guia para RFP de Outsourcing

O processo de condução de uma cotação de serviços de TI, normalmente denominada RFP (do Inglês Request For Proposal), é um processo complexo e que necessita ser feito com critério e cuidados.

Muitas vezes é conduzido de forma comum, obedecendo aos mesmos princípios que a área de suprimentos adota para outras contratações. Porém, os serviços de TI são mais complexos e muito críticos para o desempenho dos negócios, e por isso, requerem uma RFP diferenciada, mais detalhada e adaptada para atender às características específicas do serviço.



Neste White Paper descrevemos uma forma de organização da RFP que se ajusta a diversos tamanhos e necessidades específicas dos diversos serviços de TI. Como ilustrado na figura acima, uma RFP de outsourcing deve ter, pelo menos, cinco capítulos ou documentos básicos:

1. Definição do serviço (escopo, perímetro e volume)
2. Minuta de Contrato
3. Forma de apuração do preço
4. Indicadores de desempenho do Serviço (Métricas e KPIs)
5. Acordo de nível de serviço (nível mínimo aceitável de serviço)

Há ainda um capítulo de introdução e um padrão para respostas do fornecedor. Descrevemos na próxima página, o que considerar e como ajustar cada um destes documentos.

Guia para RFP de Outsourcing

Introdução - Objetivo da Contratação

Descreva objetivamente as razões que levaram à empresa a iniciar a RFP. Explique o porquê dos serviços serem terceirizados, ou da possível troca do fornecedor atual. Mencione as expectativas quanto à redução de custos, melhoria da qualidade e agilidade, mas seja específico, para dar ao fornecedor condições de entender a situação atual e qual a intenção da contratação.

Escopo - Qual é o Serviço

O escopo do serviço deve conter uma descrição clara das características do serviço, e o que deve entregar. Evite descrições associadas à tecnologia, atendo-se ao serviço que se manterá ao longo do tempo, já que a tecnologia pode ser alterada muito rapidamente.

Dica:

Evite descrições do tipo:	“serviço de instalação de Windows XP em máquinas Intel”
Prefira descrições mais resistentes ao tempo:	“serviço de instalação de software padrão em máquinas cliente”
Evite dúvidas do tipo:	“... e se trocar XP por Vista, muda o escopo do serviço?”

Escopo - Perímetro

Normalmente se dividem os serviços por “torres”, as mais comuns são: service desk, suporte de campo, data center, web hosting, gestão de redes (dados e/ou voz), desenvolvimento de aplicativos e manutenção de sistemas. Estas sete torres cobrem 90% dos serviços de TI. Mas pode haver variações, como: implantação de sistemas ERP, Collocation, monitoração da segurança, controle de ativos, testes, site backup e outras. Planejar o “recorte” de “torres” é necessário antes da RFP, quando se define a estratégia de contratação.

Dica: Para testar a definição de escopo pergunte-se: “como vou medir a entrega deste serviço?”

Guia para RFP de Outsourcing

Escopo - Volumes e Baseline

Ainda no capítulo de escopo, é fundamental informar, com o maior detalhe possível, o inventário que pertence ao perímetro do serviço, e os volumes de serviço atuais, assim como a previsão de crescimento ou redução deste volume nos anos que se seguem, para que o fornecedor possa planejar a estrutura necessária para prestar os serviços, os investimentos futuros, seus custos e o cálculo do preço.

Dica: a informação clara e detalhada dos volumes, em forma de compromisso contratual, reduz as incertezas do fornecedor e permite que ele chegue a preços mais “enxutos” e competitivos.

Minuta de Contrato

Apresente ao fornecedor o modelo de contrato que será aplicado, que deve ter cláusulas de cunho legal e de serviços. No âmbito legal tratam-se assuntos como garantias, padrões legais do cliente, normas, rescisão, etc. No agrupamento de cláusulas relativas a serviços, estão as condições para implantação dos serviços e a obrigatoriedade de apoio na saída, além dos temas como penalidades, continuidade, sub-contratação. Os “anexos” geralmente incluem os outros documentos básicos da RFP, citados neste white paper. Um bom contrato deve ser de interpretação clara, e o representante legal da empresa deve revisá-lo o quanto antes, pois a aprovação interna do contrato demanda tempo adequado.

Dica: Evite recorrer ao fornecedor para estruturar o contrato, prefira usar uma empresa externa se for necessário. Os contratos padrão de fornecedores nunca têm cláusulas de defesa do cliente, tendem a proteger só os interesses do fornecedor.

Forma de apuração do Preço

Defina antecipadamente como espera pagar pelo serviço: valor fixo mensal, preço por uso, preço por recurso, uma fatura por filial, fatura centralizada, etc.

Guia para RFP de Outsourcing

Especifique também a engenharia financeira que espera do fornecedor. Um modelo é diluir o investimento da implantação no valor mensal do serviço, assim o cliente não tem desembolso inicial. Outro modelo é “vender” os ativos ao fornecedor, e assim obter recursos para investir em outras prioridades da TI.

Dica: especificar a estrutura de preços antecipadamente facilita a negociação do contrato, eliminando surpresas depois da RFP.

Indicadores de Desempenho

Descreva como espera medir o sucesso do serviço (o que é diferente de SLA). Indique ao fornecedor, quais os parâmetros de desempenho são considerados mais importantes para que ele desenhe uma proposta de melhoria. Também é interessante indicar os quais são as metas que o fornecedor deve perseguir para que o contrato tenha continuidade (cláusulas de rescisão motivada por falha de desempenho).

Dica: a clareza do que se espera da evolução do contrato é o fator crítico de sucesso de uma contratação, pois documenta expectativas e orienta as negociações futuras.

Acordo de Nível de Serviço (A.N.O.)

O nível de serviço mínimo aceitável. São chamados de A.N.O. ou em Inglês SLA (Service Level Agreement). Defina as SLAs no nível mais baixo que seja aceitável pela empresa e usuários, porém, entenda que SLA baixo não significa serviço ruim. Por exemplo, observemos uma SLA típica: “o tempo para atendimento não pode ultrapassar 30 segundos”, isso indica o mínimo de serviço aceitável, mas não impede que o fornecedor faça melhor, ou seja, deve ser lido como: “até 30 eu aceito, acima disso não te pago”. Quem define a qualidade dos serviços são os indicadores de desempenho enquanto que as SLAs tem relação com o preço e a penalidade. Até mesmo por isso, diminua o número de SLAs, é um caso em que menos é melhor.

Guia para RFP de Outsourcing

Dica: quanto mais alta a SLA, mais caro é o serviço, seja criterioso.

A Proposta

Finalmente, crie um formulário de avaliação em que o fornecedor responde a várias perguntas de qualificação, isso facilita análise das propostas, nivelando os fornecedores. Especifique que todos respondam a todas perguntas na mesma seqüência e que os preços estejam nas unidades de medida estabelecidas pela RFP.

Dica: as propostas são grandes e detalhadas, quanto mais padronizadas, mais fácil se torna a análise.

RESUMO

O processo de RFP é complexo, não hesite em contratar ajuda externa, pois a experiência dos consultores acelera o processo, além de produzir, em geral, um contrato mais adequado para contemplar o interesse das partes envolvidas.

Elaborado pela TGT Consult. © 2008

Contatos: diretoria@tgtconsult.com.br