



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DO FORNECEDOR DE SISTEMA DE ENSINO A DISTÂNCIA PARA EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES

ANDRE LUIS MISSANO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

missano@hotmail.com

ROSARIA DE FATIMA SEGGER MACRI RUSSO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

rosariarusso@r2dm.com.br

Agradeço aos professores Doutor Emerson Maccari e a Doutora Cláudia Kniess, e a minha orientadora que sempre me auxiliou em todas as revisões professora Doutora Rosária Russo.



AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DO FORNECEDOR DE SISTEMA DE ENSINO A DISTÂNCIA PARA EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES

Resumo

O objetivo desta pesquisa é relatar a seleção de um fornecedor de sistema de ensino a distância para um grupo de empresas de telecomunicações, que estava iniciando um processo de unificação, mas ainda não tinha autorização formal do seu órgão regulamentador para ser uma única empresa. A nova diretoria de sinergia de TI criada pôde observar que teria ganhos comerciais e financeiros nas negociações com os fornecedores com a implementação de uma solução única a ser utilizada nas três empresas do grupo. Isso foi considerado um primeiro passo para unificação de TI. Os resultados levantados neste relato foram a escolha do melhor fornecedor para o grupo, considerando o custo, benefícios para as áreas de RH, melhor solução técnica e alinhado com a estratégia do grupo, que foi o primeiro projeto de sinergia entre muitos, mas que foi uma experiência que foi aprimorada nos projetos subsequentes, pois trouxe amadurecimento para trabalhar com pessoas de culturas organizacionais distintas.

Palavras-chave: Gerenciamento de Aquisição, Telecomunicações, Ensino a Distância, Projetos e Sinergia.

Abstract

The aim of this study is to report the selection of a provider of distance education system for a group of telcos, who was starting a process of unification, but had not yet formal authorization from its regulator for a single company. The new IT Synergy board created might notice that would have commercial and financial gains in negotiations with suppliers by implementing a single solution to be used in the three group companies. This was considered a first step towards unification of IT. The results raised in this report were choosing the best supplier for the group, considering the cost, benefits for HR areas, better technique and aligned solution with the group's strategy, which was the first project of synergy among many, but that was an experience that has been enhanced in subsequent projects, it brought maturity to work with people from different organizational cultures.

Keywords: Acquisition Management, Telecommunications, Distance learning, Projects and Synergy.



1. Introdução

Em outubro de 2011 três empresas focadas em seus segmentos, iniciaram uma unificação comercial, na qual estariam criando soluções de multisserviços para área de telecomunicações. Apesar desta unificação comercial as empresas seguiam com três líderes empresarias e uma estrutura de organizacional bem estruturada e com profissionais altamente competente em suas respectivas áreas. Em cada empresa a solicitação de demanda era gerenciado pela gerência de demanda de TI, conforme figura 1.

No início de 2012, houve uma iniciativa mais forte dentro das organizações para tentar ganhar sinergia em projetos de TI e, principalmente, uma iniciativa real de união das áreas, alavancando economias comerciais com os principais fornecedores de TI, soluções de tecnologias relevantes do mercado na qual as empresas estavam situadas, unificações de sistemas, conforme direcional estratégico da organização e arquitetura meta, nas respectivas diretorias de TI.

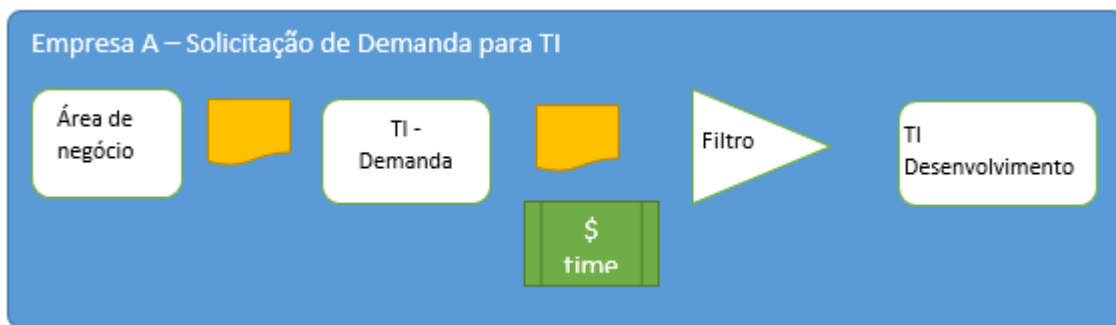


Figura 1 – Estrutura de TI – Gerência de Demanda. **Fonte:** Autor

O grupo ainda estava aguardando uma definição do órgão regulador, quando seria autorizado a unificação das empresas. Apesar disso algumas áreas já estavam se preparando para essa junção. Por isso foi criado dentro da área de TI uma diretoria de SINERGIA, que contemplava as três empresas distintas e com culturas diferentes, mas existia uma forte recomendação que ganhassem financeiramente e tecnicamente com esta opção.

A diretoria de TI Sinergia foi composta por quatro grandes gerências, conforme detalhado na figura 2: (i) Gestão de Demanda de TI, a qual ficou responsável pela “captura” e organizava as necessidades das áreas de negócios das três empresas; (ii) Arquitetura de Sistema, que direcionava e sugeriu a melhor solução para o grupo, baseado em aspectos técnicos e direcional de sua matriz; (iii) Processo, que visava na unificação de todos os processos de TI e seus respectivos documentos, além de (iv) uma estrutura de PMO (*Project Management Office*) que executava o gerenciamento de todo ciclo de vida do projeto, como é ilustrado na figura 2.

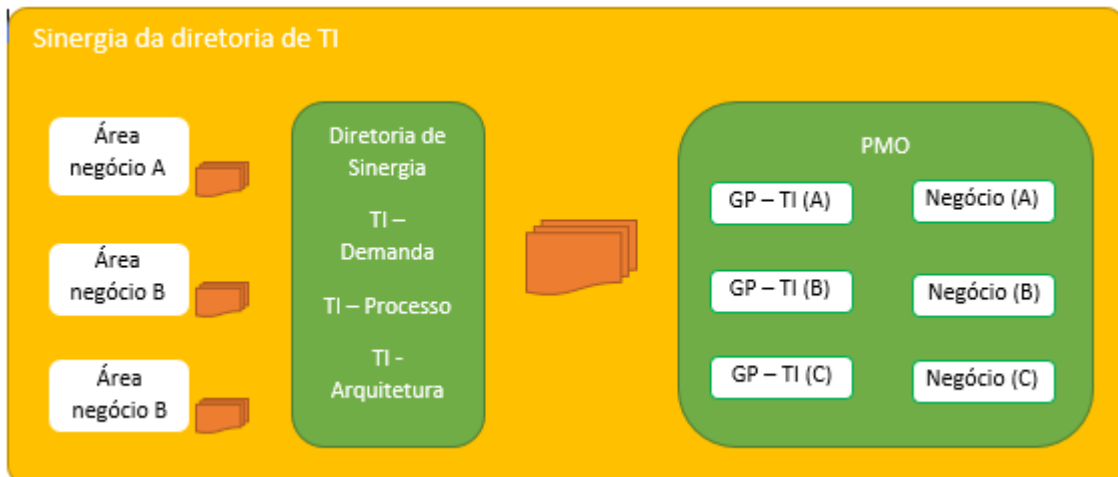


Figura 2 – Nova estrutura criada para gerenciar projetos de sinergia para as três empresas. **Fonte:** Autor

Baseado no cenário descrito será relatado o projeto de implantação de uma ferramenta EAD (Ensino a Distância), muito conhecida no mercado como LMS (*Learning Management System*). A empresa A não tinha nenhuma ferramenta EAD, pois todos os seus treinamentos eram realizados presencialmente, já a empresa B e C já utilizavam uma ferramenta EAD. Cada uma delas utilizava fornecedores diferentes, mas dentro de um contexto que atendiam expressivamente seus negócios.

Este projeto teve um grande sucesso em sua implementação e contou com o envolvimento das três empresas. Entretanto houveram diversas discussões e conflitos devido a cultura organizacional já instalada em cada empresas. Devido a isso, teve-se que estabelecer critérios dentro de gerenciamento de aquisição, com processos definidos com todas as áreas de negócio, gestão de demanda, áreas de desenvolvimento e, principalmente, os arquitetos, que ajudaram a selecionar o melhor fornecedor. Com isso criou-se critérios estruturados para seleção de um fornecedor, garantindo que não houvesse nenhuma dúvida sobre qual a melhor ferramenta para se trabalhar.

2. Referencial Teórico

2.1 Implementação de software EAD

A implementação do software EAD (Ensino a distância) vem crescendo no mercado corporativo por causa da facilidade de acesso e principalmente pela rapidez da multiplicação do conhecimento, conforme Morosov (2010) o ensino a distância é uma modalidade de ensino e aprendizagem. No quadro abaixo o autor Gomes (2003), apresentou as principais características das gerações de inovação tecnológica do ensino a distância, que evoluiu junto com as empresas de tecnologias e telecomunicações, que também facilitou o acesso rápido as informações em qualquer lugar. Conforme o quadro 1, mostra a evolução do ensino à distância.



	1ª Geração	2ª Geração	3ª Geração	4ª Geração
	Ensino por correspondência	Tele-ensino	Multimédia	"Aprendizagem em rede"
Cronologia	1833...	1970s...	1980s...	1994...
Representação de conteúdos	Mono-média	Múltiplos-média	Multimédia interactivo	Multimédia colaborativo
Distribuição de conteúdos	Documentos impressos e recorrendo ao correio postal	Emissões em áudio e/ou vídeo recorrendo a emissões radiofónicas e televisivas	CD_ROMse DVD's recorrendo ao correio postal	Páginas Web distribuídas em redes telemáticas. Ficheiros em rede para "download" e "upload".
Comunicação professor/aluno	Muito rara	Pouco frequente	Frequente	Muito frequente
Comunicação aluno/aluno	Inexistente	Inexistente	Existente mas pouco significativa	Existente e significativa
Modalidades de comunicação disponíveis	Assíncrona com elevado tempo de retorno.	Síncrona, fortemente desfasada no tempo e transitiva.	Assíncrona com pequeno desfasamento temporal e síncrona de carácter permanente (com registo electrónico).	Assíncrona individual ou de grupo, com pequeno desfasamento temporal e síncrona individual ou de grupo e de carácter permanente (com registo electrónico).
Tecnologias (predominantes) de suporte à comunicação	Correio postal	Telefone	Telefone e correio electrónico	Correio electrónico e conferências por computador.

Quadro 1 - Características principais das gerações de inovação tecnológica no ensino a distância. **Fonte:** Gomes (2003)

2.3 Gerenciamento de Aquisição

O conceito de projeto é esforço temporário, para criação de um produto ou serviço e único, segundo PMI (2013), que poderão implementar dentro de um prazo limitado, utilizando boas práticas para o gerenciamento do projeto. Apesar dos projetos serem temporais e singulares, as intensidades e suas características são diferentes de projetos para projetos, conforme Carvalho e Rabechini Jr (2011).

Conforme o PMI (2013), planejar o gerenciamento das aquisições dentro dos projetos, precisaríamos entender as condições do mercado no qual a empresa está situada e avaliar os fornecedores que participaram do processo de contratação, sendo que o processo de aquisição é uma área de conhecimento dentro do PMBok que auxilia o gerente de projetos e a área de suprimentos ou compras, no processo de contratação do melhor fornecedor para a organização. Para auxiliar os gestores nesse processo, a área de conhecimento Aquisição, possui 4 processos:

- Planejar o gerenciamento das aquisições;
- Conduzir as aquisições
- Controlar as aquisições;
- Encerrar as aquisições.



Dentro do processo de planejar o gerenciamento das aquisições existem entradas que são fundamentais para o sucesso da contratação do melhor fornecedor, a especificação do escopo do projeto que tem descrito o escopo do produto, lista de entregas, critérios de aceitação e informações referente as questões ou assuntos técnicos, EAP, dicionário da EAP, que estão dentro dos planos de gerenciamento do projeto, conforme PMI (2013). Além de outras entradas que são relevantes para auxiliar no processo de seleção de fornecedor.

Para contratação de um fornecedor existem alguns tipos de contratos que são apresentados no PMBok, que serão relacionados abaixo com um breve descritivo:

- Contratos de preço fixo: Os contratos envolvem um preço fixo total para um produto ou serviço;
- Contratos de custos reembolsáveis: Envolve o pagamento ao fornecedor por custos reais durante o trabalho executado, mas acrescido a uma remuneração sobre o lucro do fornecedor.
- Contratos por tempo e material (T&M): É um contrato híbrido dos contratos acima, utilizado para aumento de pessoal, aquisição de especialista de uma determinada área.

Algumas decisões para contratação de um bom fornecedor foram consultadas nas boas práticas de mercado, conforme o PMI (2013), uma restrição no orçamento pode influenciar as decisões das áreas envolvidas de comprar ou fazer, no caso da nossa empresa, iríamos adquirir uma ferramenta e que pudessem atender um grupo relevante ao mercado.

3. Metodologia

Conforme o protocolo proposto por Biancolino, Kniess, Maccari, e Rabechini Jr (2012), este relato técnico tem o objetivo de apresentar um estudo de caso realizado na diretoria de Tecnologia da Informação, que diante de futuras unificações das empresas, num grupo de empresa do segmento de telecomunicações Neste estudo foi utilizado como metodologia de pesquisa, um estudo de caso único e exploratório, que segundo Yin (2013), é apropriado pelo fato do mesmo ser embasado em uma análise documental, no qual foi utilizada a avaliação e negociação comercial de um sistema de EAD e DO.

4. Análise do caso

Como as organizações, ainda estavam separadas por três líderes empresas, tínhamos 3 diretorias que estavam trabalhando separadamente e com pequenas frentes de negociação em conjunto para ter um ganho comercial e financeiro, mas cada fornecedor tinha que estar cadastrado em cada uma das empresas, no qual existia um custo adicional aos fornecedores, que muitas vezes demorava, pois os documentos exigidos eram diferentes para cada empresa.

O principal desafio era decidir qual o melhor processo de compras, e também qual seria o melhor critério para seleção de um fornecedor para as empresas citadas neste relato, e outro ponto relevante, quem iria negociar com os fornecedores.

O estudo de caso foi realizado dentro de uma nova diretoria de sinergia de TI que era responsável pelas demandas oriundas das áreas de negócio das três empresas do segmento de telecomunicações. Como a organização ainda não estava num processo de unificação, o cenário era somente o processo de otimização de recursos financeiros e técnicos, e principalmente ganhos nas negociações comerciais com os fornecedores de TI.



Cada empresa já tinha o seu processo de seleção de fornecedores, apenas a empresa A não tinha uma forma padrão de selecionar fornecedor, pois utilizava regras de acordo com as negociações para cada cenário apresentado, sendo que as outras duas empresas existiam planilhas de avaliação de fornecedor, mas eram diferentes nos requisitos e principalmente nas pontuações e pesos, que gerou conflitos para selecionar o melhor fornecedor de solução de ensino a distância.

Entretanto, as empresas que tinham suas ferramentas de EAD tendiam sua escolha na direção do seu fornecedor, pois acreditam que uma atualização do software ou uma migração do sistema seria mais barata e tecnicamente mais rápida. No decorrer do tempo foi provado que qualquer ferramenta teria um custo significativo e demanda esforços em todas as empresas, pois todas as ferramentas estavam com suas plataformas antigas. No cenário da empresa B, o fornecedor não dava mais suporte, pois deixou de comercializar a ferramenta.

Para buscar no mercado os melhores fornecedores, a empresa C escreveu seus requisitos e encaminhou para nova diretoria de demanda de Sinergia de TI, e identificado a possibilidade de sinergia com outras duas empresas. A partir deste momento o especialista da empresa C acionou o especialista da empresa A e B, e verificar se o RH de outras empresas tinham interesses, como houve interesse iniciou o processo de consolidação dos requisitos das três empresas, que era de responsabilidade do especialista da empresa C, como existiam a sinergia de uma compra unificada para o grupo, o processo de compra se iniciou naquele momento, conforme PMI (2013), iniciamos o processo de planejar o gerenciamento das aquisições, e depois seguiríamos para o processo conduzir as aquisições.

Como cada empresa tinha interesse em sua ferramenta instalada, foi necessário criar uma planilha de seleção de fornecedores pelos três especialistas de gestão de demanda de TI, de cada empresa, que posteriormente foi validado pela gerente senior e aprovado pelo diretor de sinergia, com isso chegou-se a uma planilha com 11 itens, representado os principais critérios para avaliação dos fornecedores. Para cada item era atribuído uma nota variável de 0 a 7. No quadro 1 é apresentado os principais itens que foram construídos dentro da planilha.



ITEM	DESCRIÇÃO	Nota
1	AD para os colaboradores e terceiros se autenticarem no sistema EAD	
2	As instalações serão instâncias distintas e independentes em cada empresa.	
3	Escopo: integrações com os sistemas legados	
4	Escopo: relatórios	
5	Escopo: migrações de dados	
6	Escopo: carga de cursos	
7	Escopo: workshops, treinamentos e material para os treinamentos	
8	Suporte e Manutenção	
9	A contratada deverá documentar todos os procedimentos de instalação do software, configurações feitas, processos de integrações, customizações, etc. Deve ser prevista documentação em português referente à instalação nos ambientes das Empresas para que, em caso de necessidade de reinstalação, possamos restaurar o ambiente integralmente.	
10	O plano de testes deverá ser desenvolvido com a orientação e apoio da contratada.	
11	Critérios de aceitação	

Quadro 1 – Planilha para avaliação de fornecedores

Conceitos (0 até 7)	
Inaceitável	0
Neutro	1
Muito ruim	2
Ruim	3
Regular	4
Bom	5
Ótimo	6
Excelente	7

Quadro 2 – Conceitos para avaliação de 0 até 7.

Após a criação dos critérios, foram colocados os três principais fornecedores que foram previamente selecionados por meio de um processo de RFP (*Request For Proposal*) que não será detalhado neste processo, pois não foi objeto de estudo. Cada empresa ficou responsável por avaliar critérios num prazo máximo de 5 dias. O especialista da empresa C ficou responsável pela consolidação das avaliações e gerar o resultado final.

Houve um empate técnico entre os três fornecedores, conforme quadro 3, pois cada empresa tendenciou ao seu fornecedor, mesmo sendo criados esses critérios, cada empresa estava preocupada em selecionar o seu fornecedor, pois dentro de sua diretoria de sistemas eles já tinham uma equipe cuidava do desenvolvimento e uma equipe que operacionalizam o sistema, e se houvesse uma troca poderiam ter custos adicionais e além disso até possíveis demissões.



ITEM	DESCRIÇÃO	X	Y	X
		NOTA	NOTA	NOTA
1	AD para os colaboradores e terceiros se autenticarem no sistema EAD	6,66	5,00	6,00
2	As instalações serão instâncias distintas e independentes em cada empresa.	6,33	6,33	6,33
3	Escopo: integrações com os sistemas legados	4,67	5,00	5,00
4	Escopo: relatórios	4,33	3,33	4,33
5	Escopo: migrações de dados	4,00	5,67	4,00
6	Escopo: carga de cursos	5,67	5,67	5,67
7	Escopo: workshops, treinamentos e material para os treinamentos	5,67	5,67	5,67
8	Suporte e Manutenção	6,00	6,00	6,00
9	A contratada deverá documentar todos os procedimentos de instalação do software, configurações feitas, processos de integrações, customizações, etc. Deve ser prevista documentação em português referente à instalação nos ambientes das Empresas para que, em caso de necessidade de reinstalação, possamos restaurar o ambiente integralmente.	5,33	5,33	5,33
10	O plano de testes deverá ser desenvolvido com a orientação e apoio da contratada.	5,33	5,33	5,33
11	Critérios de aceitação	4,70	5,67	4,70
MÉDIA ARREDONDADA		5,34	5,36	5,31

Quadro 3 – Planilha consolidada com avaliação dos três fornecedores. **Fonte:** Autor

Obviamente cada empresa queria que fosse instalado o software de sua preferência, apesar com esse resultado poderia ser encaminhado a diretoria de suprimentos e efetuar a negociação com o menor custo, mas notamos que a planilha sempre influenciaram resultados com empate técnico, e com isso a escolha sempre ficaria sobre a responsabilidade de compras, e como se trata de aquisições de ferramentas e implementação, tínhamos que ser mais assertivo tecnicamente, com isso foi criado dois novos critérios, avaliação do histórico do fornecedor e se a ferramenta em questão estava alinhada arquitetura meta da matriz, que poderiam desempatar, mas dependeriam de informações técnicas e de fora da empresa.

5. Resultados Obtidos

Com o resultado da avaliação sempre apresentava um empate técnico, os dois novos critérios seriam utilizados para desempatar e principalmente utilizados para futuras ações de melhorias e a criação de uma planilha de seleção de fornecedor única para o grupo.

Devido ao resultado foi criado o critério que avaliasse o resultado anteriores dos fornecedores, no qual resultou a utilização de dados históricos de outros projetos, que era necessário ser comprovados pelas áreas que já utilizaram os serviços dos fornecedores, caso o mesmo nunca havia sido um fornecedor ficaria com a nota 0, mas neste e somente neste critério a nota poderia variar de -7 a 7, pois as notas negativas estão relacionados aos atendimentos ocorridos no período como péssimos pelos fornecedor.

O outro item que foi fundamental para concluir a seleção do fornecedor, foi o parcer da arquitetura de sinergia, que avaliava não somente as questões técnicas de integração com o legado, acessos e segurança, mas a arquitetura meta da matriz, que muitas vezes direcional para um determinado cenário, julgando necessário avaliar com outras empresas da América Latina, pois as negociações mundiais com os fornecedores de soluções ocorriam na Matriz e muitos desses contratados eram milionários e que estendia a toda América Latina.



Com este novo critério o fornecedor A teve sua nota reduzida, pois na empresa B não entregou o projeto dentro do prazo acordado. O fornecedor B manteve sua pontuação, mas ficou em segundo lugar, pois a solução do fornecedor C estava mais adequada com relação à Arquitetura Meta do grupo. Essa arquitetura considerava que todos os softwares da diretoria de RH do grupo deveriam utilizar esse fornecedor, que apresentou esse diferencial, mas que o fornecedor também atendia o mercado nacional e internacional. Isso possibilitou que o fornecedor C fosse escolhido para o grupo. A partir desse momento, iniciou-se o processo de negociação entre suprimentos da empresa C com o fornecedor selecionado.

6. Considerações finais

Com base nos resultados obtidos concluiu-se que a utilização da planilha técnica para avaliação de fornecedores, utilizando-se critérios voltados para o negócio, alguns critérios técnicos e apontados pelas três diretorias de sistemas, além da própria avaliação da diretoria de sinergia, e direcional da arquitetura meta, nos trouxe uma seleção do melhor fornecedor de EAD para implementação do LMS, mas a planilha teve que ser readaptada para outros tipos de contratação, pois não existia uma planilha unificada para contratação. A diretoria de sinergia de TI existiu por mais dois anos, a qual conseguiríamos reduzir expressivamente o custo com servidores, também na aquisição de software para os projetos estratégicos para a organização.

Após dois anos o grupo de telecomunicações decidiu dividir a diretoria de TI em dois segmentos, TI Massivo para atender o mercado residencial e o TI Corporativo, para atender o mercado empresarial, onde as diretorias e gerências de demanda, tratavam as demandas de acordo com o seu mercado, também ocorreram as mesmas mudanças nas áreas de PMO, Arquitetura de sistema e desenvolvimento de sistema. A pesquisa pode ser ampliada para outros estudos, pois a planilha de seleção de fornecedor foi apenas um pequeno artefato para o processo, mas que auxiliou num primeiro momento de unificação.

6. Referências

- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.
- Carvalho, M. de, & Rabechini Jr, R. (2011). Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. São Paulo: Editora Atlas, (3a edição).
- Gomes, Maria J. (2003). Gerações de inovação tecnológica no ensino a distância. *Revista Portuguesa de Educação*, 2003, 16(1), pp. 137-156.
- Morosov, Kátia A. (2010). A expansão do Ensino Superior no Brasil e a EAD: Dinâmicas e Lugares. *Educ. Soc.*, Campinas, v.31, n.113, p. 1319-1335.
- PMI, Project Management Institute. (2013). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBok). 5ª ed. Project Management Institute.
- Yin, R. K. (2013). Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos. Bookman editora.