



Bloco 2 - Estudo de Caso 2

Analia Irigoyen

Visão do Cliente

- Grande empresa com desenvolvimento voltado principalmente para engenharia de produção.
- O contrato (melhorias e customizações) foi estabelecido com uma fábrica.
- Entrevistado: O responsável pelo acompanhamento e aceite das entregas Sr. Gabriel.

Desafios



Relações Comerciais Sólidas



<http://www.freeimages.com/>

Desafios - Pré-Contratação

Quais foram os maiores desafios para:

- ▶ Definir o escopo de contrato?
- ▶ Definir os acordos de níveis de serviços?
- ▶ Definir relações ganha-ganha?

Entrevistado - Quais foram os desafios?

- Escopo: “Como o escopo definido com o cliente não estava muito bem definido, esta incerteza foi repassada para o contrato com o fornecedor. Isto gerou uma série de dificuldades comerciais visto que o fornecedor quis elevar o valor do contrato por conta destas incertezas.”
- SLA: “ Fornecedor nunca havia trabalhado com SLA para correção de erros e etapas de controle de qualidade dos produtos. Diversas reuniões tiveram que ser realizadas para alcançar valores de SLA coerentes por um custo aceitável.”

Entrevistado - Quais foram os desafios?

- Relação ganha-ganha: “Uma forma de garantir que a ideia não era criar uma relação de cliente fornecedor foi determinar em contrato um valor de HH para mudanças de projeto e claims. No contrato ficou estabelecido que qualquer mudança (ou claim) aceita pelo cliente, oriunda de uma solicitação da contratada, ou da contratante, seria executada e paga a contratada utilizando como base esse HH.”

Entrevistado - Quais foram os desafios?

- “Criação de questionário de avaliação técnica para selecionar empresas candidatas. Conseguir estabelecer critérios que reprovassem e aprovassem empresas que realmente tinham o know-how necessário para executar o escopo.”

Desafios - Contratação

Quais foram os maiores desafios para:

- ▶ Gerenciar os acordos estabelecidos?
- ▶ Gerenciar as Entregas?
- ▶ Conseguir alcançar as metas de prazo, custo e qualidade do contrato?

Entrevistado - Quais foram os desafios?

- 1 e 2 : “Normalmente subcontratamos para garantir menor preço. Entretanto a necessidade de alocar analistas de qualidade para validar os produtos entregues pelo fornecedor aumentou o custo do projeto e consequentemente diminuiu o lucro esperado.”
- 3: “Além de ter que alocar analistas de qualidade, tivemos que despender muito mais horas de gerência e coordenação que o planejado para garantir o correto andamento do projeto por parte da subcontratada e consequentemente garantir que os marcos de prazo do cliente final fossem alcançados adequadamente. Isto também gerou custo adicional não planejado.”

Desafios - Pós - Contratação

Quais foram os maiores desafios para:

- ▶ Coletar lições aprendidas?
- ▶ Melhorar o processo?

Entrevistado - Quais foram os desafios?

- “As lições aprendidas foram coletadas da mesma forma que já coletamos as lições aprendidas do projeto. Não houve dificuldade na coleta já que tínhamos reuniões quinzenais com a subcontratada e consolidávamos tudo nestas reuniões. ”
- “Nosso departamento de compras atende diversas áreas da empresa não só da minha área e os processos são iguais independente de área. Não há um processo específico para atender a nossa área de forma que não temos como melhorar ou adaptar o processo de aquisições em função destas lições. Tivemos que disseminar as lições aprendidas internamente como as demais lições aprendidas de projetos quaisquer. ”

Atividade Proposta

- Reveja as respostas dadas do entrevistado identifique e discuta em que parte do processo de aquisição que vimos potencializariam os fatores de sucesso e minimizariam os problemas/sugestões apontados e destacados em vermelho ao longo do texto?