

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

ANÁLISE DA APLICAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE CONTRATOS DE FORNECEDORES: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE LOGÍSTICA

ANALYSIS OF THE APPLICATION OF A SUPPLIER CONTRACT MANAGEMENT MODEL: A CASE STUDY IN A LOGISTICS COMPANY

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

Fernanda de Paula Lopes, Universidade Federal do Maranhão, Brasil, nandaplopes@gmail.com

Fábio Costa Feitosa, Universidade Federal do Maranhão, Brasil, fabiofeitosa@hotmail.com

Resumo

O estudo buscou analisar como é aplicado um modelo de gestão de contratos de fornecedores eficiente em uma empresa de logística e quais são os benefícios deste modelo. O objetivo foi analisar a eficiência de gestão de contratos de fornecedores em uma empresa de logística, bem como apresentar os conceitos e ferramentas da gestão de contratos, descrever o modelo de gestão de contratos utilizado na empresa e verificar a sua eficiência e seus benefícios e avaliar o nível de conhecimento e envolvimento dos gestores de contrato, a fim de identificar o comprometimento com o modelo de gestão. A metodologia foi descritiva qualitativa produzida por meio de um estudo de caso em uma empresa de logística localizada em São Luís do Maranhão baseado em entrevistas e levantamento documental. Foi verificado que a aplicação da gestão de contratos é eficiente e pautada na redução de custos. A companhia oferece treinamentos, há padronização dos processos, diretrizes de negociações, campanhas para redução de custos, sistemática para acompanhamento da avaliação do fornecedor, existem sistemas para auxiliar na gestão e o nível de envolvimento dos gestores é adequado, porém foram encontradas oportunidades de melhoria na gestão.

Palavras-chave: Gestão. Contratos. Fornecedores. Modelo. Eficiência.

Abstract

The study sought to analyze how an efficient supplier contract management model is applied to a logistics company and what are the benefits of this model. The objective was to analyze the efficiency of contract management of suppliers in a logistics company, as well as to present the concepts and tools of contract management, to describe the contract management model used in the company and to verify its efficiency and its benefits and evaluate the level of knowledge and involvement of contract managers, in order to identify the commitment to the management model. The methodology was qualitative descriptive produced by means of a case study in a logistics company located in São Luís do Maranhão based on interviews and documentary survey. It was verified that the application of the management of contracts is efficient and based on the reduction of costs. The company offers training, standardization of processes, negotiation guidelines, campaigns to reduce costs, systematic monitoring of supplier evaluation, systems to assist in management and the level of involvement of managers is adequate, but opportunities for improvement have been found on the management.

Keywords: Management. Contracts. Suppliers. Model. Efficiency.

1. INTRODUÇÃO

O avanço da terceirização aumenta o volume de contratos firmados e como consequência, uma empresa pode ter centenas de contratos ativos em diversas áreas, como fornecimento de matérias-primas, serviços e manutenção. A gestão de contratos é parte fundamental de uma empresa, pois os contratos refletem as atribuições da organização com relação aos seus serviços e produtos.

A redução dos custos de uma empresa é algo de grande importância para seu desenvolvimento. Diante do atual cenário econômico, as empresas têm cada vez mais a necessidade de criar novos meios de reduzir custos. Neste contexto é um diferencial competitivo uma gestão de contratos com foco em redução de custos.

O aumento das contratações de empresas terceirizadas nas organizações, gera também o aumento da necessidade de análise de revisão de custos nos contratos. A análise detalhada dos contratos, deve obedecer a padrões de criticidade e buscar todas as alternativas que demonstrem ser mais baratas com a mesma ou superior qualidade dos serviços e produtos.

Com as deficiências da infraestrutura brasileira, as empresas de logística passaram a ter a necessidade de criar alternativas para amenizar o impacto do custo logístico no orçamento das companhias. Além das deficiências de infraestrutura que as empresas de logística enfrentam, a economia brasileira passa por um momento crítico. A busca pela redução de custos ajuda as empresas a obterem uma vantagem competitiva. Diante disso, é vital que a política de redução dos custos tenha que estar inserida na cultura da instituição e fazer parte da sua rotina.

Por meio deste estudo será abordado à terceirização e seu histórico no Brasil, além das vantagens e riscos da sua implementação, também serão abordadas as ferramentas e o aspecto econômico da gestão de contratos.

Como solução para o atual cenário, uma tendência que tem se consolidado cada vez mais é a redução dos custos dos contratos de empresas terceirizadas. Esta medida tem possibilitado empresas manterem seus efetivos próprios e maior aderência à execução dos seus orçamentos de custos. No entanto, qualquer ganho é possível e sustentável somente quando uma empresa possui uma gestão confiável e organizada dos seus contratos.

Desta forma, busca-se solucionar o seguinte problema: como é aplicação de um modelo de gestão de contratos de fornecedores eficiente em uma empresa de logística e quais são os benefícios deste modelo?

O objetivo geral do trabalho é analisar a aplicação do modelo de gestão de contratos de fornecedores em uma empresa de logística. Para alcançar este objetivo, os seguintes objetivos específicos foram determinados: (i) apresentar os conceitos e ferramentas da gestão de contratos; (ii) descrever o modelo de gestão de contratos utilizado na empresa e verificar a sua eficiência e seus benefícios; (iii) avaliar o nível de conhecimento e envolvimento dos gestores de contrato, a fim de identificar o comprometimento com o modelo de gestão utilizado na empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Terceirização

Terceirização é uma relação entre três partes: a empresa prestadora de serviço, a empresa tomadora de serviço e o trabalhador (terceiro). A relação de emprego se faz entre o trabalhador e a empresa prestadora de serviços, e não diretamente com o contratante (tomador) destes. De acordo com Martins (1996, p.20), “consiste a terceirização na possibilidade de contratar terceiro

para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa. Essa contratação pode envolver tanto a produção de bens como serviços”.

De acordo com Gaudio & Lima (1996) a terceirização das atividades meio em uma empresa é uma alternativa para a redução de custos e melhoria na qualidade dos serviços. A contratação de terceiros é uma forma de parceria, na qual existe uma confiança mútua e um objetivo em comum, este objetivo é a qualidade dos serviços prestados.

De acordo com Leiria (1992) as vantagens da terceirização são:

- Sinergismo nas atividades fim;
- Otimização dos serviços;
- Surgimento de novas empresas e empregos;
- Tendência a agilizar as decisões;
- Redução do quadro direto de colaboradores;
- Possibilidade do aumento de empregos especializados.
- Diminuição das atividades meio que não apresentam ganhos de especialidade;
- Liberação da equipe de colaboradores para outras atividades da empresa;

Martins (1996) afirma que ao terceirizar a atividade-meio, a empresa desburocratiza a sua estrutura organizacional e simplifica a estrutura empresarial. Desta forma, os seus recursos estarão concentrados na sua própria área produtiva, podendo dar prioridade ao aprimoramento do seu produto. A consequência é o aumento da produtividade e qualidade do produto ofertado, gerando a diminuição de perdas no processo produtivo e diminuição dos custos.

Ao terceirizar, a empresa-origem concentra seus esforços e recursos na área em que é especializada, possibilitando a melhoria da qualidade de seus produtos e a sua competitividade no mercado. Existe ainda a possibilidade de a empresa-origem transferir alguns componentes de custos fixos para terceiros, transformando assim os custos fixos em custos variáveis (AMATO NETO, 2014).

Outra vantagem é a diminuição do espaço ocupado na empresa, pois as atividades que antes pertenciam à empresa foram terceirizadas, diminuindo não só pessoal como material, reduzindo assim custos de estocagem. Ao diminuir a quantidade de pessoas em um mesmo local é possível prevenir acidentes de forma mais eficaz, melhorar as condições de saúde e segurança e promover melhorias nas condições laborais e ambientais (MARTINS, 1996).

Com o aumento da terceirização, surgem novas empresas para atender a demanda de serviços. O reflexo disto é o desenvolvimento de colaboradores qualificados e aumento do nível de emprego. As novas empresas ao buscarem se destacar na conquista de clientes, entram em processo de competitividade. Para se diferenciarem, as empresas buscam o empregado melhor qualificado e investem na capacitação do mesmo (GIRARDI, 2006).

De acordo com Martins (1996) a desvantagem para a empresa tomadora de serviço é o aumento da dependência de terceiros, o risco na escolha de parceiros que podem ser inadequados e o custo com as demissões. Para os trabalhadores, a principal desvantagem é o desemprego e a perda de benefícios e garantias trabalhistas.

2.1.1 Terceirização no Brasil

Segundo Amato Neto (2014), a terceirização teve seu início com a redução dos níveis hierárquicos nas grandes empresas (downsizing), assim o processo de tomada de decisões ficou

mais ágil. Após esse passo inicial, as empresas chegaram à conclusão que se as atividades secundárias forem realizadas por terceiros, poderiam enxugar ainda mais o organograma e, conseqüentemente, reduzir custos.

A propagação de contratos de terceirização de serviços no Brasil começou com a lei 8.666/93 e a regulamentação, por meio da súmula 331, da prática da terceirização pelo TST (Tribunal Superior do Trabalho). Esses foram os maiores incentivos para que, a partir da década de 90, houvesse um aumento da terceirização no Brasil. Após o ano 2000 fica ainda mais nítido o aumento das contratações. E quanto mais a economia se internacionalizava, mais evidente ficava esse aumento (LEIRIA, 2006).

O processo de terceirização se expandiu significativamente com o passar dos anos. Esse processo se iniciou através das montadoras de veículos que já estavam instaladas no Brasil desde meados do século XX, porém a terceirização só ganhou força na década de 90 no contexto da abertura comercial e liberalização econômica (RYNGELBLUM, 1999).

Como resposta a abertura do mercado que ocorreu no governo Collor na década de 90, as empresas usaram como estratégia a terceirização com o objetivo de aumentar a sua competitividade. Neste cenário, as empresas se tornaram mais flexíveis e ágeis e melhoraram a sua produtividade (AMATO NETO, 2014).

As privatizações contribuíram com o aumento das terceirizações. Uma empresa estatal ao se tornar privada, passou a contratar serviços com intensidade. As empresas tinham uma estrutura organizacional muito grande e faziam de tudo, cuidavam da limpeza à frota de automóveis, e faltava foco na atividade principal (LEIRIA, 2006).

Com o passar do tempo à terceirização foi se desenvolvendo e como consequência foi aumentando os requisitos de qualidade e especialização nas empresas.

2.2 Gestão de contratos de fornecedores

A empresa ao terceirizar deixa um campo conhecido, com as normas internas e hierarquia tradicional da empresa e começa uma relação baseada em um contrato específico. Esse contrato possui acordos escritos que será à base do relacionamento entre as duas empresas (MAGALHÃES; MAGALHÃES; BRASIL, 2008).

O primeiro passo ao realizar uma contratação é a análise do contrato social da empresa prestadora do serviço, a fim de verificar se a empresa é especializada na atividade a qual prestará o serviço. Após esta etapa é analisada a situação econômica da empresa. Neste processo é verificada a sua situação perante a justiça e a previdência social, além da estrutura patrimonial.

Após as análises iniciais são examinadas as condições do contrato. Nesta etapa são realizadas as decisões sobre subcontratações e acordada a quantidade de pessoas que executarão as atividades. A seguir, é a parte da análise pós-contratação, este processo é realizado durante toda a execução do contrato e é composto pela verificação das documentações trabalhistas, acompanhamento das obrigações da contratada e o seu pagamento. Após a contratação é fundamental o acompanhamento das atividades, pois é necessário realizar a gestão dos contratos desde o seu início até o final do contrato (LEITE; COUTINHO; NOVIKOFF, 2015).

A gestão de contratos demanda o envolvimento de vários departamentos da empresa, entre eles Freitas (2009) destaca: a área de suprimentos/compras que é responsável pela negociação e fechamento dos contratos; a área jurídica que realiza o suporte na formatação e formalização dos contratos; as áreas de apoio que são as áreas que interagem com a gestão de contratos, podendo também demandar serviços contratados para uso próprio; as áreas técnicas que demandam produtos e serviços ligados ao contrato; a área comercial que demanda contratos

relacionados ao faturamento da empresa; os fornecedores e clientes; e o gestor de contratos que é responsável pela legalidade do relacionamento contratual.

2.2.1 Gestor de contratos

O gestor de contratos é o profissional designado a acompanhar a execução do contrato. Segundo Leiria (2006) a função do gestor é administrar o contrato do início ao fim. Outra função que auxilia na gestão é o fiscal de contratos, este profissional é responsável por administrar uma parte específica do contrato, como fiscalização técnica do escopo, fiscalização trabalhista e previdenciária, fiscalização administrativa, entre outras.

Neves (2006) afirma que a atribuição do gestor é acompanhar, controlar e fiscalizar a execução do contrato, além disso, devem-se observar os prazos, as especificações e valores contratuais. Esse controle deve ser feito documentalmente.

Uma das características que o gestor de contratos deve ter é a habilidade de comunicação, pois ele precisa saber se comunicar com diferentes públicos dentro e fora da empresa, utilizando a linguagem adequada a cada situação. Outra característica importante é a transparência e ética nas suas decisões, a falta de transparência pode gerar desconfiança, rejeição e descumprimento contratual (LEIRIA, 2006).

Pode-se definir o gestor de contratos como um profissional com habilidades de comunicação e de negociação, conhecimento de custos, de mercado, de direito e de gestão de pessoas, que trabalhe com ética e transparência e tenha domínio da organização.

2.3 Ferramentas de gestão de contratos

Uma gestão de contratos eficiente conta com diversas ferramentas para auxiliar no planejamento e controle dos contratos. Conforme Freitas (2009), alguns recursos utilizados são a guarda dos documentos físicos, e os sistemas GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos) e SGC (Sistema de Gestão de Contratos).

Ao controlar o acervo físico dos contratos é possível ter uma visibilidade melhor dos contratos ativos e encerrados na empresa, acompanhando os riscos e a gestão do mesmo (FREITAS, 2009).

O GED pode ser descrito como um conjunto de tecnologias para que as empresas gerenciem seus documentos digitalmente. Segundo Macedo (2003), o GED gerencia o ciclo de vida das informações do seu início até o arquivamento e a sua funcionalidade é a de captar, armazenar, localizar e gerenciar documentos.

O SGC é uma ferramenta que auxilia no controle dos contratos desde seu início até o pagamento. Esse sistema tem a finalidade de controlar atividades e possui recurso de catalogação (FREITAS, 2009).

A gestão de contratos depende do envolvimento de várias áreas da empresa. Com as ferramentas adequadas é possível que as áreas interajam no momento certo e com antecedência programada.

De acordo com Freitas (2009) as atividades relacionadas à gestão de contratos com departamentos diversos envolvidos, podem ser inseridas em um sistema sempre que uma requisição de contrato é solicitada pelo gestor. Desta forma, todos os envolvidos têm visibilidade dos processos (tempo de aprovações, negociação e assinatura de contratos) proporcionando interação e melhoria nos processos que estão impactando o negócio. Os registros de ocorrências das atividades podem ajudar em futuras contratações e a todos os envolvidos no contrato para consulta.

2.4 Modelo de gestão de contratos

O contract lifecycle management (CLM) é um modelo de gestão que trata do ciclo de vida dos contratos. Segundo Freitas (2009) essa metodologia envolve um modelo de processos, atribuições e ferramentas adequadas para a gestão de contratos.

Essa ferramenta engloba todo tipo de contrato e outros documentos contratuais como atas de reunião, certidões, certificados e outros. Ela é utilizada com o objetivo de padronizar e facilitar a gestão dos contratos desde a criação até o encerramento, desta forma, os gestores podem melhorar o controle e o resultado dos seus contratos (FREITAS, 2009).

Freitas (2009) divide o CLM em fase de formalização e fase de execução. A fase de formalização abrange da requisição até a assinatura, já a fase de execução é considerada após a assinatura até o encerramento. Essas fases possuem etapas que são: definição, pré-contratação, contratação, pré-execução e execução.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Abordagem metodológica desta pesquisa é a descritiva qualitativa. A pesquisa foi realizada em uma empresa de logística portuária. O estudo de caso foi realizado por meio de aplicação de checklist, realização de entrevistas e levantamento de documentos.

A coleta de dados foi feita a partir de entrevistas estruturadas com base em um questionário pré-definido. Foram entrevistados gestores de contratos que são responsáveis pela execução dos contratos de uma empresa de logística portuária localizada em São Luís do Maranhão.

De acordo com o que estabelece Freitas (2009), a entrevista, que foi aplicada junto aos gestores de contratos, foi elaborada com base em dez itens (treinamento, procedimento, tempo, custo, planejamento, rotina etc.) fundamentais para o acompanhamento de um contrato e a eficiência de sua gestão. As entrevistas foram destinadas à seguinte análise: como é feito o acompanhamento do contrato.

A empresa analisada possui 42 contratos com um valor aproximado de R\$ 400 milhões e conta com 13 gestores de contratos. O tempo médio dos contratos é de quatro anos.

A pesquisa realizada em campo contou com a participação de 10 (dez) gestores e os três gestores não entrevistados estavam de férias ou em reunião em outra unidade. A amostra contemplou 77% dos gestores desta empresa.

Os 10 gestores entrevistados são responsáveis por 35 contratos, ou seja, 83% dos contratos totais da empresa, os quais compreendem atividades de transporte, alimentação, limpeza predial, descarga, limpeza industrial, locação de máquinas, locação de rádios, manutenção de equipamentos, operação de máquinas móveis, análise de produto etc.

Além das entrevistas, foi aplicado um checklist para a avaliação da empresa no que tange a existência de um modelo de gestão de contratos estabelecido pela empresa. O checklist considerou a existência ou não de treinamentos, padrões, diretrizes, sistemáticas, avaliações, controle e conhecimento dos gestores sobre o assunto. O checklist foi respondido com base no levantamento de documentos internos que regulamentam o processo de contratação e gestão da execução do contrato, tais como: padrões, formulários de solicitação de contratação, atas de reuniões de mobilizações e acompanhamento econômico-financeiro, bem como as avaliações internas de fornecedores, caso existissem.

O critério de classificação do resultado do checklist aplicado e, conseqüentemente, se o modelo de gestão de contratos é eficiente ou não, foi com base em uma escala pré-definida, que está representada no quadro a seguir, e na nota obtida através do cumprimento dos itens avaliados.

Nota	Classificação
91 - 100	Modelo (<i>benchmarking</i>)
71 - 90	Satisfatório
51 - 70	Em desenvolvimento
0 - 50	Crítico

Quadro 1 – Avaliação do checklist

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados quanto à avaliação do modelo de gestão de contratos da empresa demonstram que a companhia em análise apresenta a gestão de forma eficiente. A nota final na aplicação do checklist foi de 77,2%, ou seja, nível satisfatório conforme classificação pré-definida. A partir das entrevistas com os gestores, pôde ser apurado que estes possuem nível adequado de conhecimento e envolvimento na gestão dos contratos, proporcionando um ambiente de eficiência. Contudo, existem oportunidades de melhorias e a aplicação do modelo pode ser aprimorado.

4.1 Análise da aplicação do checklist

O item que apresentou maior destaque foi a avaliação dos fornecedores. Quanto a este aspecto, ressalta-se a existência de uma sistemática de avaliação de terceiros que é realizada a cada quatro meses. Nessa avaliação é verificado o desempenho do fornecedor referente ao cumprimento dos itens contratuais, bem como itens inerentes a prestação do serviço (qualidade, cronograma, atendimento a requisitos legais etc.).

O principal ponto negativo foi a avaliação do conhecimento dos gestores de contratos, pois não foi verificada nenhuma forma de avaliar o conhecimento dos gestores após o treinamento, ou seja, a empresa não verifica a efetividade destes treinamentos e nem acompanha a evolução do conhecimento do gestor, bem como a necessidade de reciclagens.

Com base no checklist, quando um item é atendido é pontuado em sua totalidade (9,1%), quando é atendido parcialmente recebe metade da pontuação (4,5%) e não recebe ponto quando não atende ao requisito verificado no checklist. Como pode ser observado no gráfico 1 apresentado a seguir, a empresa foi despontuada nos seguintes itens:

- II – Avaliação do conhecimento dos gestores;
- VI – Existência de padrão definindo a reunião de fechamento de medição mensal;
- X – Existência de sistema de gestão de contratos;
- XI – Realização de auditoria para checar a gestão/execução do contrato.

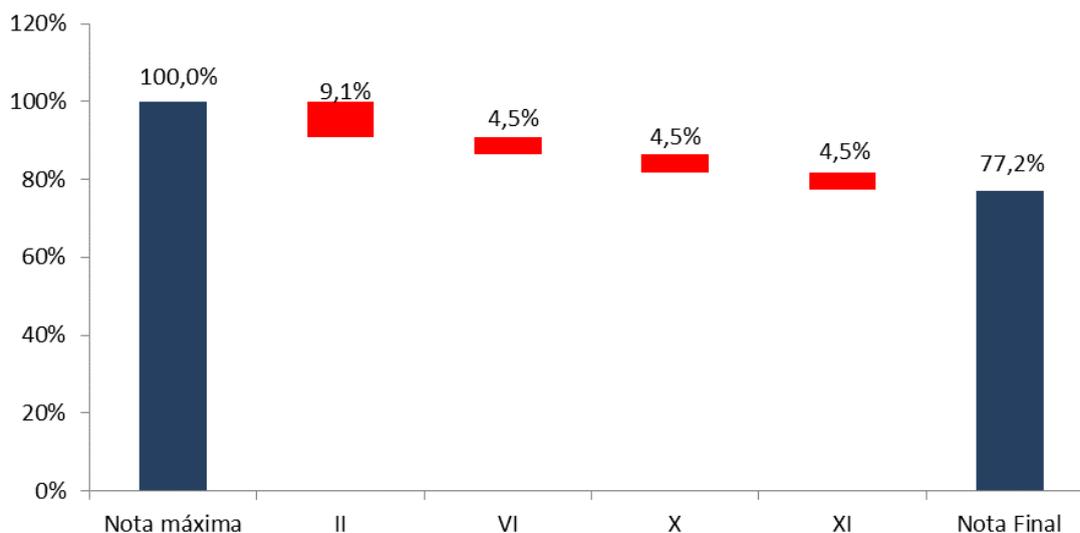


Gráfico 1 – Resultado do checklist de avaliação da empresa

Todos os demais itens avaliados atenderam aos requisitos avaliados pelo checklist e foram pontuados em sua totalidade (9,1%). Quanto ao item I do checklist, verifica-se se há fornecimento de treinamento de contratos. A empresa oferece treinamentos para os gestores e fiscais de contratos que tem por objetivo apresentar os procedimentos da gestão de contratos de forma geral, incluindo tópicos como: (i) documentos para solicitar uma compra; (ii) função de gestor e fiscal; (iii) macro fluxo do processo de gestão de contratos; (iv) definição de escopo; (v) definição de especificação técnica; (vi) precificação de contratos; (vii) avaliação dos fornecedores; (viii) mapeamento de novas demandas; (ix) sistemas; (x) áreas reguladoras da companhia etc.

O treinamento tem módulo tanto online quanto presencial. O módulo presencial é ministrado por uma Célula de Contratos que é um setor que existe para apoiar os gestores e fiscais. Importante ressaltar este item como um ponto positivo da empresa, pois o fato de haver uma área dedicada exclusivamente para apoio à gestão de contratos demonstra o alto grau de maturidade e organização.

No entanto, apesar de haver o treinamento, não é realizada nenhuma avaliação formal após o término do curso (verificado no item II). Desta forma, a companhia não pode atestar que os futuros gestores absorveram de forma correta o conteúdo e nem que estarão aptos para realizar a atividade. Além disso, não é feito o acompanhamento da competência do gestor, uma vez que não são aplicadas avaliações periódicas, o que não permite avaliar a necessidade de novos treinamentos.

No que se refere ao item III (existência de padrão definindo como realizar uma contratação), foi constatado que existe um padrão na empresa que tem o objetivo de estabelecer os critérios, atribuições e responsabilidades relacionadas às atividades de análise e distribuição de requisições, aquisições e aditamentos de contratos. Esse padrão não exige treinamento. Os funcionários são responsáveis por realizar a leitura do documento. Vale ressaltar que, para que se possam fornecer subsídios para que a empresa tenha uma gestão eficiente seria necessário treinar os funcionários obrigatoriamente e avaliá-los.

A respeito do item IV (existência de sistemática de negociação de preço com fornecedor) verificou-se que existem modelos que definem a sistemática de negociação de preço. Para negociações presenciais é definido que o comprador deve promover reuniões com cada empresa selecionada e o resultado da reunião deve ser registrado em ata assinada por todos os presentes. Para transações por leilão, deve ser realizada negociação prévia com os fornecedores. Caso o

resultado do leilão não atinja o target previsto pela empresa, o comprador poderá avaliar a necessidade de novas negociações, mesmo após a realização do leilão. Isto demonstra que o processo é estruturado, pautado em um modelo pré-definido e orçamento definido, o que pode propiciar custos menores.

Após a escolha de um fornecedor é elaborado um contrato. O padrão determina que o contrato deve ser digitalizado e enviado para aprovação no sistema ERP junto com os seus anexos (especificação técnica, QQP – quadro de quantidades e preços, proposta comercial, proposta técnica, cronograma físico-financeiro etc.). Dessa forma, pode-se verificar que a empresa possui e disponibiliza um sistema informatizado para inserir os dados referentes ao contrato de forma a centralizar o acesso aos conteúdos contratuais.

Quanto ao item V (existência de padrão de execução da reunião de abertura de contrato) constatou-se que existe também um padrão que define como executar uma reunião de abertura. O padrão regulamenta que o objetivo desta reunião é orientar o fornecedor para o início da execução das atividades do objeto contratual e coletar e validar a documentação inicial do contrato. Essa reunião deve ser registrada em ata. Novamente pode ser analisado que a empresa cria um ambiente propício para uma gestão orientada e organizada, o que pode minimizar o risco de custos inesperados ou baixa qualidade na execução das atividades.

O item VI verificava a respeito da existência de padrão definindo como realizar a reunião de fechamento de medição com fornecedor. Foi apurado que existe padrão para este tipo de reunião. O gestor de contrato deverá realizar reuniões mensais com o preposto da contratada, para avaliar a execução das atividades no que se refere ao pagamento dos serviços realizados. O padrão estabelece que todos os serviços devem ser pagos desde que esteja contemplado pelo escopo contratual e que seja comprovada sua execução, ou seja, com base em uma memória de cálculo.

O checklist também tratou a respeito da governança corporativa em contrato (item VII) analisando se existia na empresa um fluxo de aprovação de medição. Observou-se que existe um fluxo de fechamento de medição determinado na empresa. Este fluxo se inicia pela reunião de fechamento mensal das medições e termina com a aprovação do pagamento por um responsável conforme definições de governança corporativa da companhia.

Na empresa existe uma diretriz de renegociação de preço com o objetivo de baixar os custos dos contratos que estão em execução (avaliação do item VIII do checklist). Esse modelo é vivenciado ativamente em campanhas de incentivo à redução de custos. Essa diretriz também está presente na área de suprimentos que busca a redução de custo nos contratos. Vale ressaltar que, na empresa, a redução de custo acontece além dos momentos de campanha e estão pautados também na redução de consumo (escopo).

São realizadas reuniões mensais de gerenciamento da rotina com gestores de contratos e gerentes onde é acompanhado e comparado a execução dos custos do contrato em relação ao orçado. Quando o realizado ou a tendência do valor do executado em relação ao contrato ultrapassa o orçado é feito um plano de ação para estudar a causa raiz do problema e encontrar possíveis caminhos para a redução de custo no contrato.

Na empresa existe uma sistemática para acompanhamento da avaliação do fornecedor referente ao cumprimento contratual bem como o atendimento (avaliação do item IX do checklist). Essa sistemática é chamada de IDF (Índice de Desenvolvimento do Fornecedor) e tem o objetivo de promover a oxigenação da base de fornecedores, premiar os melhores parceiros e estabelecer planos corretivos de forma transparente e assertiva.

Os fornecedores são avaliados de quatro em quatro meses. São avaliados quesitos de saúde e segurança, meio ambiente, documentação trabalhista e documentação contratual. Após a

avaliação é gerada uma nota para cada item, caso a nota de algum item ou a nota geral seja inferior a 60%, o gestor do contrato deve elaborar um plano de ação para sanar as pendências encontradas. As ações devem ser sanadas até o início do próximo IDF.

O item X do checklist verificou a existência de sistemas de gestão de contratos na empresa. A empresa possui dois. Um deles é utilizado para lançar as medições dos contratos, acompanhar as informações de pagamento, acompanhar os valores utilizados no contrato e a vigência contratual. O outro sistema é utilizado para inserir os documentos contratuais e verificar pendências. No entanto, apesar de existirem dois sistemas, eles não são integrados, o que dificulta a gestão e existe dificuldade em conseguir acesso aos sistemas por parte dos funcionários o que os torna não eficientes.

Quanto ao item XI, existem auditorias na empresa com a finalidade de checar a gestão e execução dos contratos. Há uma auditoria interna específica de contratos que é chamada de diagnóstico de contratos. Nesta auditoria são cheçadas as documentações trabalhista e contratual. Caso seja identificada alguma oportunidade de redução de custo ou de escopo, o contrato é encaminhado para a área de Suprimentos para que seja realizada renegociação com a contratada.

Após a análise da documentação um relatório contendo as anomalias encontradas e o plano de ação para a correção destas anomalias é encaminhado para o gestor/fiscal do contrato, este deve tratá-las no prazo estipulado. Os contratos a serem auditados são selecionados pelo nível de criticidade (valor, categoria e modalidade) e também podem ser indicados pelo gerente da área. Já foram realizadas auditorias internas e externas na empresa, porém não existe periodicidade devido ao tamanho da empresa.

4.3 Análise da entrevista com gestores

Na questão I da avaliação dos gestores, foi apurado que 70% dos gestores entrevistados possuem o treinamento que a empresa fornece, os outros 30% não possuem esse treinamento. Apesar de a maioria ter realizado o treinamento de gestor de contratos, 30% é uma quantidade alta por ser um item fundamental para a boa execução dos contratos. Além disso, a falta de conhecimento que o treinamento proporciona pode impactar nos trabalhos de redução de custos realizados na companhia.

A questão II avalia o conhecimento dos gestores no procedimento e prazos de novas contratações e aditivos realizados pela área de Suprimentos. Somente 30% dos entrevistados conhecem o procedimento, outros 70% desconhecem. A maioria dos gestores não possuem o conhecimento necessário para solicitar contratações no prazo indicado e para acompanhar o processo de contratação de forma eficiente. Esta falta de conhecimento pode gerar problemas durante o processo de contratação.

A questão III questiona a eficiência das contratações no que se refere ao tempo e custo dos contratos. Apenas 20% dos entrevistados acreditam na eficiência das contratações, os outros 80% não acham as contratações eficientes. Os problemas das contratações ineficientes é a quantidade elevada de aditivos durante a vigência do contrato e exceder o orçamento mensal e anual previsto para o contrato.

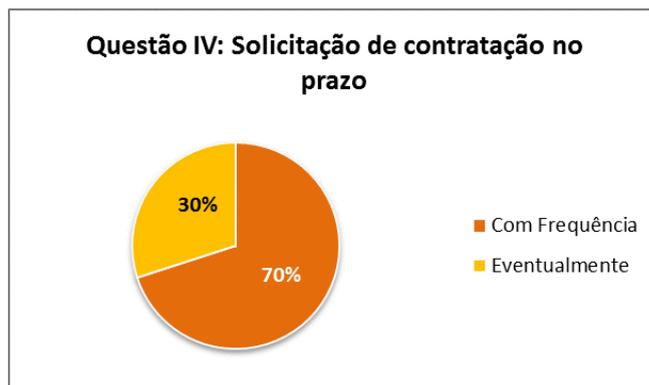


Gráfico 2 – Solicitação de novos contratos e aditivos no prazo

A questão IV avalia se as solicitações de novas contratações e aditivos são realizadas dentro do prazo estipulado pela empresa. Entre os entrevistados, 70% solicita no prazo com frequência e 30% eventualmente solicita dentro do prazo. A falta de conhecimento dos prazos para as solicitações, apontado na questão II, pode influenciar neste resultado. Apesar de grande parte dos entrevistados solicitarem com frequência no prazo, não houve respostas de que sempre solicitam no prazo.

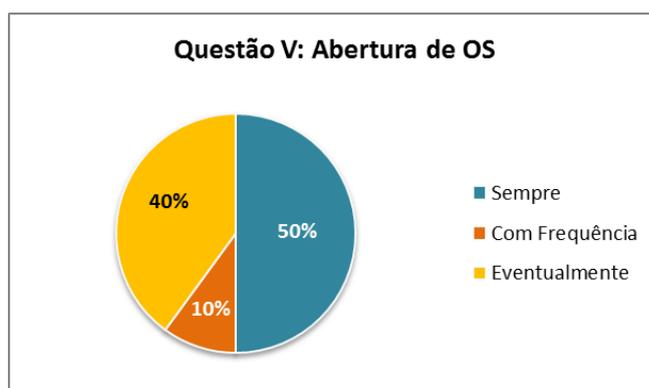


Gráfico 3 – Realização de reunião de abertura de Ordem de Serviço (OS)

Na questão V é avaliada a frequência que os gestores realizam a reunião de abertura de ordem de serviço. Dos entrevistados, 50% sempre realizam a reunião, 10% realiza com frequência esta reunião e os outros 40% somente realizam a reunião eventualmente. Por se tratar de uma reunião muito importante, pois é nesta etapa da contratação que são acertados os prazos de mobilização, entregas de documentação, aprofundamento das políticas da empresa, a porcentagem de gestores que realizam eventualmente a reunião é muito alta.

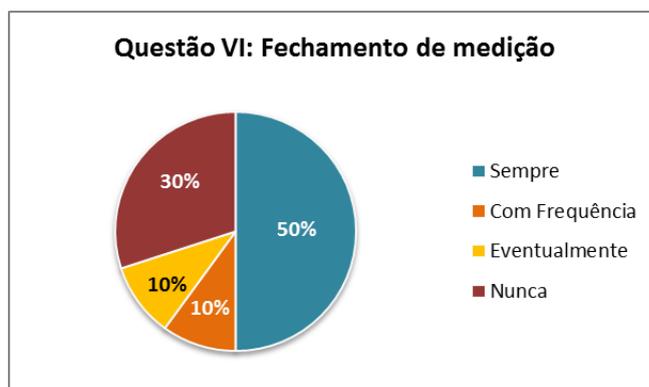


Gráfico 4 – Realização de reunião de fechamento de medição

A questão VI analisa se o gestor realiza reuniões com o fornecedor para fechar as medições. As respostas nesta questão foram bastante diversas, sendo que 50% sempre realizam a reunião, 10% realizam com frequência, outros 10% realizam eventualmente e 30% nunca realizam esta reunião. O total de gestores que realizam a reunião é satisfatório (70%), porém, devido ao seu grau de importância, o número deveria ser superior. A não realização dessas reuniões pode gerar problemas financeiros para a empresa ou para o fornecedor ou ainda gerar passivos futuros devido ao não fechamento correto de uma medição.

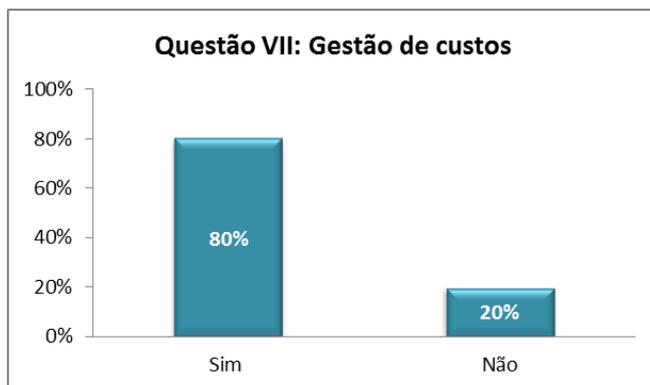


Gráfico 5 – Realização de gestão de custos

Na questão VII é questionado se os gestores gerem os custos dos seus contratos. O correspondente a 80% dos entrevistados respondeu que fazem gestão de custos e os outros 20% responderam que não fazem. O controle dos custos abrange o orçamento, a tendência e a execução da verba contratual. Esse controle é importante para acompanhar se o que está sendo pago está de acordo com o que a companhia previu em seu orçamento. Através deste acompanhamento também é possível identificar oportunidades para redução de custos nos contratos.

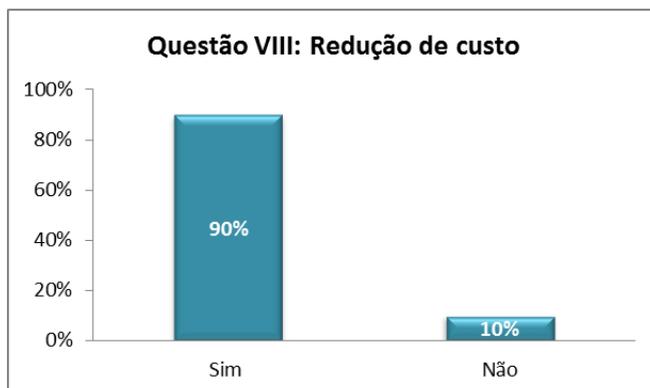


Gráfico 6 – Realização de trabalho para redução de custos

A questão VIII analisa se são realizados trabalhos de redução do custo nos contratos. 90% dos entrevistados responderam que já fizeram trabalhos para reduzir custos e somente 10% nunca realizaram trabalhos de redução de custo. Com esses números é possível perceber que a cultura de redução de custos está bem inserida na empresa.

A questão IX questiona se os gestores já tiveram seus contratos auditados e 80% respondeu que sim e os outros 20% não foram auditados. Apesar de ter sido apontado no item XI do checklist de avaliação da empresa que não existe periodicidade nas auditorias, a maior parte dos gestores já foram auditados o que demonstra controle interno eficiente no que tange a contratos.

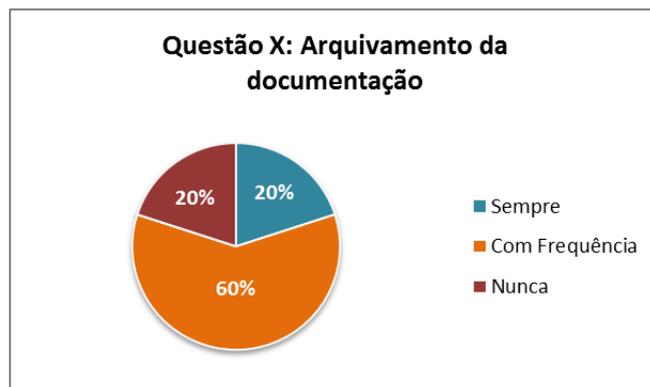


Gráfico 7 – Arquivamento da documentação de contratos

A questão X avalia se os gestores arquivam as documentações contratuais. Entre os entrevistados 20% sempre arquivam, 60% arquivam com frequência e 20% nunca arquivam a documentação. Com base nestes resultados, pôde-se perceber que não está claro na empresa de quem é a responsabilidade do arquivamento ou quando fazê-lo é necessário. Por ser muito importante manter armazenada toda a documentação para auditorias, controle da execução e mitigação de riscos, 20% é um número crítico.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de analisar a gestão de contratos de fornecedores em uma empresa de logística portuária que fica localizada na cidade de São Luís do Maranhão. A pesquisa foi realizada através de entrevistas e análise dos documentos da empresa. O resultado do estudo de caso (checklist e entrevistas) demonstra que a gestão de contratos da empresa é eficiente e pautada na redução de custos, considerando que a sua gestão é direcionada por padrões, controle da execução do contrato e do custo, treinamento para gestores, negociações para economias, auditorias, gestores são treinados e possuem desempenho e nível de envolvimento satisfatórios. Todavia, possui algumas oportunidades de melhorias.

A partir da análise dos documentos da empresa, através do checklist cuja nota final foi de 77,2% (nível satisfatório), foi verificado que a companhia oferece treinamentos de gestão de contratos, porém não acompanha o conhecimento gerado pelos treinamentos. Também foi constatado que o processo de contratação e de negociação são padronizados. Além disso, as reuniões para início da execução das atividades da contratada também seguem um padrão assim como as reuniões mensais de fechamento de medição.

Foi analisado que existe uma diretriz de renegociação de preço dos contratos ativos que são colocados em prática através de campanhas e na rotina dos funcionários. Existe também uma sistemática para acompanhamento da avaliação do fornecedor que ocorre regularmente, essa sistemática é focada no desenvolvimento do fornecedor. Quanto a sistemas de gestão de contratos, existem dois diferentes na empresa que não são integrados, porém cumprem com o seu papel individualmente. Também existem duas auditorias diferentes, a interna e a externa. Cada uma tem um foco e são importantes para diminuir riscos para a companhia.

Na entrevista com os gestores pôde-se verificar que grande parte deles possui treinamento, porém alguns ainda não possuem. Apesar de a empresa fornecer o treinamento e o considerar obrigatório para exercer a função, existem gestores que não foram treinados. Também foi avaliado o conhecimento no procedimento de novas contratações e a maioria dos gestores não conhecem o processo.

A maior parte dos entrevistados não acredita na eficiência das contratações em relação aos aspectos custo e tempo. Além disso, verificou-se que nenhum gestor sempre faz as solicitações

no prazo correto de novas contratações e aditivos o que pode gerar perdas operacionais, de prazo e custo.

Em relação à frequência da reunião de abertura de ordem de serviço, apenas metade dos entrevistados realiza esta reunião, assim como a reunião de fechamento de medição. No quesito gestão e controle dos custos e realização de trabalhos para reduzir os custos dos contratos, foi verificado que a maioria dos entrevistados realiza este trabalho. Foi apurado que existe uma cultura de redução de custos na companhia, o que torna o ambiente propícia para uma gestão de contratos mais eficiente. Também foi visto que a maioria dos gestores já teve seus contratos auditados e alguns gestores não arquivam a documentação dos contratos regularmente.

Entre os benefícios do modelo de gestão de contratos encontrados na empresa, pode-se destacar: execução dos custos dos contratos aderente ao orçamento, maior qualidade dos serviços prestados pelos terceiros, desenvolvimento dos fornecedores e adequação dos mesmos às necessidades do negócio da empresa, processos de contratações sólidos e estruturados, minimização dos riscos por pagamentos indevidos ou geração de passivos trabalhistas e, desta forma, garantindo para a empresa qualidade, custos reduzidos e a sua competitividade.

Neste modelo de gestão de contratos identificado na empresa poderia sugerir-se algumas melhorias: (i) treinamentos e testes de conhecimento regulares para suprir a falta de acompanhamento do conhecimento dos gestores de contratos; (ii) utilização de um único sistema de gestão de contratos, facilitando o acesso às informações; (iii) definir cronograma anual de auditorias; (iv) padronização e definição de responsabilidades a respeito do arquivamento de documentos.

Para próximos estudos a respeito deste tema sugere-se a ampliação do universo de empresas que possuem uma gestão de contratos de fornecedores, desta forma, seria possível avaliar se outras empresas possuem diferentes modelos de gestão. Seria interessante comparar, caso exista, os diferentes modelos de gestão de contratos e analisar como seria o modelo mais eficiente e com melhores resultados.

REFERÊNCIAS

- Ackoff, R. (1971). Towards a Systems of Systems Concepts, *Management Science*, 17, 11, 661-671.
- Amato, J. (Org.). *Gestão Estratégica de Fornecedores e Contratos: uma visão integrada*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- Freitas, W. *Gestão de Contratos: melhores práticas voltadas aos contratos empresariais*. São Paulo: Atlas, 2009.
- Gaudio, H. F. A.; Lima, R. A. *Gestão de Contratos de Prestação de Serviços*. Porto Alegre: Editora Ortiz S/A. 1996.
- Girardi, D. *A terceirização como estratégia competitiva nas organizações*. São Paulo: Gelre Coletânea, 2006. Disponível em: <http://gelre.com.br/wp-content/uploads/2016/01/Estudo_Terceirizacao.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2016.
- Leiria, J. S. *Gestão da terceirização & gestão de contratos*. 2. ed. Porto Alegre: Leiria & Pietzsch Ltda., 2006.
- Leiria, J. S. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Sagra: DC Luzzatto, 1992.
- Leite, R. G. F.; Coutinho, R. E. T.; Novikoff, C. *Gestão de Terceiros: Uma Decisão Estratégica para Controle e Análise da Terceirização*. Resende: XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/19122416.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2016.

Macedo, G. M. F. Bases para a implantação de um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos – GED: Estudo de caso. Florianópolis: 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85790/191647.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2016.

Magalhães, Y. T.; Magalhães, M. G. S.; Brasil, E. R. Qualificação: Um Desafio à Terceirização. Rio de Janeiro: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_075_531_11845.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2016.

Martins, S. P. A terceirização e o Direito do Trabalho. 2. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1996.

Neves, L. C. (Coord.). Gestão de Contratos. Rio de Janeiro: Detran, 2006. (Coleção cadernos de controle interno, v. 2).

Ryngelblum, A. L. Relacionamento entre desiguais: o papel da terceirização na reestruturação das grandes empresas. In: ENANPAD. 23, 1999. Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1999/ORG/1999_ORG23.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2016.