



## Resumo da 2ª. Sessão da Mesa Redonda de Gestão de Contratos

10 de Fevereiro de 2009

**Local:** Claeq – Centro Latino Americano para Excelência e Qualidade  
(www.claeq.org.br)

**Horário:** 19:00h às 20:30h

### Participantes:

Presenciais:

Nome	Empresa	E-mail
<b>Soraya Durães</b>	<b>Grupo Abril (mediadora)</b>	sorayaduraes@abril.com.br
Walter Freitas	Easy Drive	walter.freitas@easydrive.com.br
José Carlos Paim	Techmail	carlospaim@techmail.com.br
Vanderlei Vilela	Citibank	vanderlei.vilela@citi.com
Antonio Gaspar	Simplesmente Use	agaspar@simplesmenteuse.com
Eudes Rijo	New Age	eudes.rijo@newage-software.com.br
Luis Augusto Camillo	Grupo Ultra	hold.luiz@ultra.com.br
Luis Rodolfo Cruz e Creuz	Creuz e Villareal Adv.	luis@cv.adv.br

e Remotos (áudio conferência):

Nome	Empresa	E-mail
<b>Flavio Cabral</b>	<b>Sadia (apresentador)</b>	flavio.cabral@sadia.com.br
Anderson Schvarcz	Liotécnica	anderson.schvarcz@liotecnica.com.br
Eduardo Xavier	Visanet	eduardoj@visanet.com.br
Fabiano Moraes	Imprensa Oficial	fabianomoraes@imprensaoficial.com.br
Flavio Ricardo	New Age	flavio.ricardo@newage-software.com.br
Ricardo Belo	Ernst & Young	ricardo.s.belo@br.ey.com

### Observador:

Nelson Carneiro (Claeq – nelson@faragone.com.br).

**Pauta:** Área de gestão de contratos – Melhor prática de implementação de Condições Gerais de Contratação (CGC) para contratos de prestação de serviços.

### Objetivos:

- Identificar melhores práticas implementadas por gestores de contratos dentro da área de gestão de contratos
- Debater sobre a possibilidade desta prática ser aprimorada ou utilizada por outros gestores em outras empresas



**Assuntos levantados:**

1. Flavio Cabral é advogado e responsável pelos contratos nacionais da Sadia – indústria do setor alimentício.
2. Os contratos que foram impactados pela melhoria que será discutida são referentes à ampliação de fábricas existentes (14) e criação de novas fábricas, onde a Sadia é a Contratante. Estes contratos referem-se a fornecimento de equipamentos e serviços de montagem (túnel de congelamento, etc.) e empreitada, construção de obras – materiais e serviços.
3. A **bibliografia** que Flavio utilizou estava disponível em Sebo, de um Professor da PUC. A bibliografia disponível sobre este tema é escassa!
4. O histórico (situação que enfrentavam) em 2003 onde havia volume de contratos para 4 advogados:
  - a) Contratos com 15 folhas
  - b) Elaboração e impressão pelo Jurídico.
  - c) Contratada não concordava e retornava para nova elaboração e impressão. Havia custo envolvido.
  - d) Média era de 20/25 contratos por dia, com média de 450 contratos/mês
  - e) Havia muitos formulários envolvidos nesta negociação (solicitação do cliente, solicitação de Suprimentos, Jurídico com o Contrato, registro em sistemas)
5. Sobre a criação das Condições Gerais de Contratação:
  - a) Condições Gerais propriamente ditas e está publicada no site da Sadia  
[http://www.sadia.com.br/br/empresa/Condicoes\\_gerais\\_contratacao\\_versao2\\_27062008.pdf](http://www.sadia.com.br/br/empresa/Condicoes_gerais_contratacao_versao2_27062008.pdf) (cláusulas acidentais)
  - b) contrato de fornecimento - capa - com as cláusulas essenciais - objeto, preço, prazo referenciam as CGC (ver modelo em documento anexo).
  - c) o processo foi revisado:
    - cliente (Engenharia) tem a necessidade de algum serviço.
    - inicia a requisição elaborando o objeto (Engenharia). Remete à Suprimentos.
    - Suprimentos recebe requisição e faz a cotação de preços (03 cotações) e elege a vencedora. Envia para o Jurídico, com preço e prazo.
    - Jurídico revisa tudo. Objeto deve ser elaborado com base em 3C (claro, conciso, correto); Preço (separação por materiais e serviços (ISS) e forma de pagamento (por prazo ou medição); Prazo: fixo atrelado às multas. (cláusula penal)



**ANGC - Associação Nacional dos Gestores de Contratações**  
**MESA REDONDA**



- Jurídico oculta campos e dá uma estética ao documento (prazo de 1 dia).
- ANS (Acordo de Nível de Serviço do Jurídico com cliente interno) diante do volume: 360/mês - 1 advogado e 1 estagiário, média 0,5 contrato por dia.
- Isto quer dizer: pode-se emitir um contrato no Jurídico em 15 minutos.
- contrato pronto. Jurídico insere senha de proteção ou converte em PDF e devolve para Suprimentos.
- Suprimentos envia para a Contratada imprimir e retornar assinado. Neste momento pode ingressar nas dependências da Sadia.
- Sadia assina e devolve uma via para a Contratada. Suprimentos fecha a negociação e envia um pedido a Contratada o qual tem sua validade condicionada à assinatura do Contrato.
- Este documento é inserido no SAP para ir adiantando o ocorrido.

**Perguntas e Respostas:**

<b>Item</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta apresentador</b>
1	Ricardo: como ficam as áreas que não respondem ao Jurídico?	por exemplo, área de Mkt, continua com seu fluxo e contratos com 15 a 20 fls.
2	José Carlos: como é feita a formalização e como se portam os fornecedores?	através de anexos (incluindo propostas). Os fornecedores não reclamam.
3	Soraya: quem prevalece, proposta técnica ou as condições descritas no contrato	no contrato de fornecimento (ver modelo no documento anexo) tem uma cláusula indicando que os termos e condições do contrato prevalecem à proposta.
4	Luis Rodolfo: a cláusula acima é colocada em Condições Gerais ou no contrato	É no contrato, pois CGC é um contrato de adesão.
5	Fabiano: como fica a separação em produto e serviço?	O contrato foi elaborado e identifica produtos e serviços para os tipos descritos de contratação. É muito importante segmentar (grupo de contratos) as soluções.
6	Walter: a implantação de CGC ajudou somente na contratação ou também na gestão (após a assinatura do contrato)?	Por ter gerado um contrato mais simples (menos folhas e cláusulas) ficou mais fácil a gestão dele.
7	Anderson: quem faz follow-up no processo de contratação?	é Suprimentos. O contrato é arquivado em Suprimentos (1 via) e com o gestor (1 via).
8	Vanderlei: e a segurança das informações tratadas (preocupação importante para a área financeira)?	CGC tem cláusula de Confidencialidade



**ANGC - Associação Nacional dos Gestores de Contratações**  
**MESA REDONDA**



9	Soraya: como é o controle dos SLAs?	Alguns itens de nível de serviço são identificados no contrato de fornecimento. Se não é cumprido, o gestor aciona o Jurídico que encaminhe ações conforme necessidade
10	Vanderlei: onde ficam as cláusulas sobre meio ambiente?	Ficam em CGC
11	Anderson: solução é mais fácil de ser empregada em empresas de grande porte (como Sadia) pelo poder econômico em relação ao fornecedor. Não é fácil de funcionar em empresas menores!	Não vê problemas em empresas de outros portes.
12	Walter: como é o exercício da penalidade?	Existe flexibilidade dependendo do caso e valor.
13	Soraya: quem redige o contrato?	Ele já preparado. Basta o gestor inserir os parâmetros. O escopo é sempre um desafio.
14	Walter: qual o tempo total da etapa de contratação?	por volta, em média, de 35 dias.
15	Walter: houve apoio da alta direção?	esta implementação surgiu e foi desenvolvida por pressão de melhor solução e, não, como uma demanda da alta direção.
16	Ricardo: tem um sistema de gestão de contratos?	Não. Tem somente uma ferramenta que dá visibilidade da situação do contrato no fluxo de contratação.
17	Walter: quais os principais problemas enfrentados com esta implementação?	- explicar para os gestores os objetivos para não gerar conflitos e - escrever os documentos e ter entendimento.
18	José Carlos: conhece outras empresas que aplicam CGCs	Em conversa com um gestor (Fabiano – Imprensa Oficial) antes do início da Mesa, ele comentou que implementou isto também.
19	Luis Rodolfo: estou envolvido com processo similar com um cliente. Entretanto ele não tem o contrato de fornecimento, e sim, utilizam o Pedido de Compra como documento, o que gera conflitos.	-

**Propostas realizadas:**

Item	Quem fez a proposta	Qual a proposta
1	Nelson e alguns gestores presentes	Passar material (CGC e minuta de contrato) para os participantes junto com o resumo.



**Para a próxima reunião:**

<b>Item</b>	<b>Assunto</b>	<b>Responsável ou ação</b>
1	Definição de atribuições da área de gestão de contratos e interação com as demais áreas da empresa	Apresentação será realizada por Fabiano Moraes (Imprensa Oficial) em 10/março próximo.

**Resultados e conclusões:**

- Flavio Cabral autorizou ser enviado aos participantes deste evento, juntamente com este resumo, a minuta de contrato utilizada (em formato pdf).

- Seguem abaixo alguns trechos de e-mail enviados para a ANGC após a 2ª. Mesa Redonda ANGC. Apesar de ainda termos um espaço para evoluir neste formato de evento, ficou claro entre os participantes que melhoramos a dinâmica, permitindo ter mais foco e debater com mais profundidade temas relevantes de gestão de contratos.

“Muito produtiva a segunda mesa ocorrida ontem”

“Walter,

Gostei muito do evento ontem! Aliás de ambos. De sua apresentação de manhã e da mesa redonda.”

“Colegas.

Estive todo tempo atento à esta mesa redonda e fiquei positivamente impressionado com o profissionalismo apresentado pelo Flavio da Sadia.

Ele dedicou-se na busca da informação e aplicação com muito critério. Respondeu a todas as perguntas, aliás muito boas, com muita segurança.

Em suma, apresentou um modelo de gestão que pode servir de exemplo para outros membros da Associação, claro, respeitando-se a dose que cada um “pode” dar, considerando o respectivo “poder de barganha” no mercado. Óbvio – lei do mercado.

No caso da Sadia, eu enxergo que eles foram bem sucedidos não apenas pelo tamanho, mas também porque se colocaram e foram percebidos pelos fornecedores como parceiros – adiantaram-se à uma tarefa prévia à contratação. É o que podemos chamar de “caso de sucesso”.

Foi um enorme prazer participar desta Mesa Redonda.

Parabéns pelo evento e parabéns ao Flavio Cabral.”



## ANGC - Associação Nacional dos Gestores de Contratações MESA REDONDA



“Prezados bom dia!

Muito produtiva a segunda mesa ocorrida ontem. Consegui verificar que o modelo de uma minuta contratual padrão é realmente eficiente e que aqui na empresa estamos no caminho certo, aplicando este modelo em um ambiente complexo, em Tecnologia da Informação, já com a adoção e implicação de mudanças na corporação para aplicação do modelo para demais áreas.

Realmente os ganhos são explícitos:

- Redução no tempo da contratação;
- Redução do desgaste no debate entre fornecedor selecionado e empresa (nós);
- Padronização contratual (estimula agilidade na **Gestão do Contrato**, pois se fecha contrato que permite que a experiência do gestor de contratos conheça grande parte das cláusulas existentes);
- Área técnica preocupada somente com a especificação do objeto;
- Satisfação do cliente interno;
- Baixíssimo índice de “recusa” do modelo por fornecedores – ocorre em casos específicos, quando o fornecedor é classificado como exclusivo ou de baixa oferta.

A troca de experiências com profissionais de outras empresas, no caso o Sr. Flávio da empresa SADIA, permite validar o grau de evolução da área de contratos em empresas de tal porte e o direcionamento .

Aqui, temos um *framework* que estrutura desde a notificação da demanda pela área cliente (interna) até o fim do CLM, onde estivemos focado nas fases de seleção e contratação, passando agora com as mudanças a focar no CLM, sob orientação executiva.

Posso relatar, como ex-funcionário e envolvido com a gestão de contratos da área de Tecnologia da informação da Empresa Telefônica – SP, também utiliza esta prática, Condições gerais contratuais (CGC) padrão, com resultados positivos. A área de Compras (suprimentos) envia este documento para aceitação do participante na concorrência antes do processo de negociação, durante a abertura da RFP no mercado. A CGC funciona tanto para Aquisição, locação de Hw e Sw quanto para os demais serviços de T.I., ficando qualquer alteração ou anulação de cláusulas da CGC na Minuta de contrato, que analogamente é comparável à Capa de contrato que nosso colega Flávio Cabral citou na mesa de ontem.

Espero com este e-mail colaborar para nós da ANGC adicionarmos informações e verificarmos que este modelo vem sendo adotado no mercado por algumas empresas como modo eficiente de contratação, seja de produtos, seja de serviços em quaisquer áreas de negócios de uma corporação.

Tenho feito divulgações da ANGC com o intuito de reforçarmos cada vez mais nossa rede e obtermos experiências de outros participantes no mercado para que identifiquemos as melhores práticas de gestão de contratos.

Forte Abraço, “