



Resumo da 3ª. Sessão da Mesa Redonda de Gestão de Contratos

17 de Março 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
Walter Freitas (mediador)	Easy Drive	walter.freitas@easydrive.com.br
Eudes Rijo	New Age	eudes.rijo@newage-software.com.br
Fabiano Moraes (apresentador)	Imprensa Oficial	fabianomoraes@imprensaoficial.com.br
Mateus Covolo	Miguel Neto Advogados	mac@mnadv.com.br
Suzana Opatrny	Techmail	suzana@techmail.com.br

Pauta: Área de gestão de contratos – Melhor prática de implementação de Quadro de Competências na Gestão de Contratos.

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:

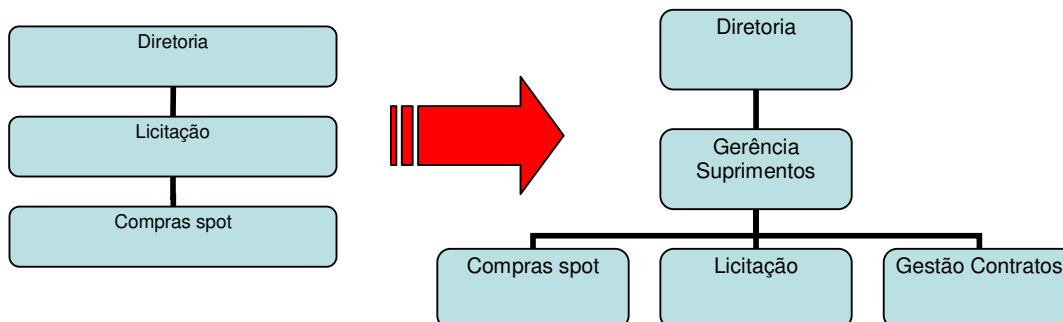
1. Em virtude da forte chuva que impactou São Paulo, vários participantes entraram em contato informando que não poderiam comparecer.
2. Fabiano Moraes é Gerente de Suprimentos da empresa Imprensa Oficial (IO). Esta empresa é de economia mista, com cerca de 1000 colaboradores e com atividades de Editora, Gráfica, Certificação Digital e Serviços de TI. É a responsável por impressão e publicação do Diário Oficial.
3. A melhor prática implementada por Fabiano na IO foi motivada por duas situações:
 - a) Conseguir foco em Gestão de Contratos: Até maio de 2008, esta atividade era desempenhada pelo Setor de Licitações que, portanto, tinha atribuições pré e pós-contratuais. Em razão do grande volume de novas contratações, os esforços da equipe de Licitações eram naturalmente consumidos pelas atividades pré-contratuais, ficando em segundo plano a gestão de contratos.



ANGC - Associação Nacional dos Gestores de Contratações
MESA REDONDA



- b) A criação de um setor específico de Contratos garantiu foco integral a este novo negócio.
 - c) Padronização da Gestão de Contratos: Ao longo do tempo, cada uma das 10 gerências técnicas criou seus próprios controles e práticas, com formas diferentes de contabilizar prazos e definir ações para situações ou problemas envolvendo seus fornecedores.
4. A IO, segundo Fabiano, por ser empresa de capital misto, está sujeita às Leis que regem as empresas públicas, como a Lei 8666, Lei 10.520 e aos controles de órgãos como TCE – Tribunal de Contas do Estado. O histórico de não apresentar irregularidades em seus processos internos de contratação (licitação) davam a sensação para os gestores e líderes da empresa de que estes processos estavam perfeitos e não havia necessidade de modificações.
5. Fabiano, responsável pela área que também tratava da gestão de contratos da empresa, verificou uma forte oportunidade de melhoria. Para isto realizou levantamento preliminar sobre algumas informações dos contratos sob sua responsabilidade:
- a) Havia 160 contratos ativos (contratos com entregas parceladas de produtos ou fornecimento de serviços com parcelas envolvidas).
 - b) Estes contratos totalizavam R\$ 70 milhões anuais de desembolso
 - c) Compras spot não era objeto deste estudo por não terem contratos relacionados
 - d) Destes 160 contratos, 110 deles poderiam ser renovados
 - e) 40% destes contratos estavam sendo renovados com atraso
 - f) 10% destes contratos apresentavam problemas com pagamentos (medição de entrega, divergência de valores, processos internos)
 - g) Não havia histórico de rescisão ou multa
6. Com base neste levantamento e no Estatuto da IO, Fabiano liderou a revisão da estrutura da área de gestão de contratos, fazendo a seguinte mudança:





7. Com esta reestruturação, Fabiano trabalhou junto com as áreas de negócios da IO para melhor definir as atividades de Gestão de Contratos:
 - a) Revisão de Minutas
 - b) Acompanhamento do saldo financeiro
 - c) Mapeamento dos processos (idealizado com base inclusive em requisitos legais) e comparação com o que estava ocorrendo na prática (As is)

8. Dois pontos foram escolhidos para imprimir foco na reestruturação de atividades:
 - a) Renovação: para melhorar o processo de renovação dos contratos, foi estabelecido que:
 - Controle deverá ser feito pela área gestora do contrato
 - A área de Gestão de Contratos avisará por e-mail, com antecedência, a necessidade de preparação para a renovação
 - Baseados em eventuais ocorrências ou feedbacks, minutas serão revisadas, por exemplo.
 - b) Pagamentos: será realizada a verificação dos motivos de eventuais atrasos de pagamentos e definidos planos de ação para corrigir estes desvios.

9. Um dos desafios encontrados foi a resistência de gestores pela exposição quando se levanta problemas em contratos na Fase de Execução. Isto inibe soluções competentes e impõe o vício de processos dentro da organização.

10. Algumas frases interessantes comentadas por Fabiano:
 - a) “É preciso ter tempo e criar oportunidades para melhoria!”
 - b) “As áreas devem se concentrar em suas especialidades e compartilhar os problemas com áreas afins!”
 - c) “Os contratos têm que se tornar como uma ferramenta na empresa, como um telefone, ou seja, deu problema, substitui, troca, pois o funcionamento correto dele é essencial”



Comentários, Perguntas e Respostas:

Item	Pergunta	Resposta apresentador
1	Eudes: observo que existe muito trabalho na fase de formalização dos contratos, mas depois fica difícil a administração deles.	-
2	Suzana: presto serviços há 12 anos. No início o cliente não tinha conhecimento para elaborar uma minuta que traduzia todas as etapas de nossos serviços, desta forma nós é que elaborávamos a minuta do contrato. Hoje, nós temos como decisão de negócio: - Só entramos em empresas que saibam demandar - Se não fizer isto, a empresa terá problemas - O prestador de serviços deve ser parceiro - As melhorias têm que ser trabalhadas dos dois lados: prestador e tomador de serviços - Terceirização é uma realidade!	-
3	Grupo: quais foram os resultados desta iniciativa?	Fabiano: - Reconhecimento da Área de Gestão de Contratos pelas gerências das unidades de negócios - Redução das renovações com atraso: em 2009, até hoje, somente 2 casos - Incidentes com notificação para os fornecedores (está se tornando visível) - Verificação de novas oportunidades de melhoria: - revisão de multa e SLA - revisão de minutas por situações novas (exemplo: restrição caminhões) - Ser visto como agente de melhoria e mediador na relação fornecedor-empresa, pois problema com fornecedor tem custo para a empresa!
4	-	Fabiano: ajudou muito o perfil das pessoas da área: devem ter perfil conciliador, pois não são auditores, agentes legais ou policiais!
5	Eudes: tem definição de como os fornecedores irão ser avaliados?	Fabiano: sim. Por exemplo, no caso de outsourcing de impressão (7 meses para definições e escolha). Sugerimos que fosse realizada uma pesquisa de satisfação periódica para avaliarmos os resultados e orientarmos as melhorias



Item	Pergunta	Resposta apresentador
6	Suzana: posso responder também. Somos avaliados por auditoria. Fabiano, como você controla as melhorias em contratos?	Fabiano: Não é a área de Gestão de Contratos, são os gestores. Um exemplo: Cursos organizados pelo RH no ano passado. Houve grande quantidade de treinamento, e cada treinamento passava por avaliação posterior organizada pelo RH. O que percebemos é o desafio cultural em relação a isto. As pessoas se perguntam “Porque fazer avaliação? Já acabou o treinamento mesmo!”
7	Suzana: os tomadores de serviço estão utilizando bônus, além de penalidades nos contratos?	Walter: Não vejo isto acontecer no Brasil (ao contrário de nos USA). É uma questão cultural. O tomador entende que o cumprimento do contrato é uma obrigação e o não cumprimento deve ser punido. Eudes: as empresas globais já estão utilizando.
8	Suzana: a modalidade de Consórcio está sendo utilizada?	Fabiano: Para a IO, não. Em geral é visto como um elemento de risco no ambiente público, pois é preciso de um único elemento para as ações demandadas em contrato. Vejo o uso em grandes obras de engenharia. Além disto, o administrador público, mesmo após se desligar da empresa, ainda pode responder pelas suas ações por muito tempo após sua saída.
9	Eudes: vejo a avaliação sistemática do fornecedor não como uma “cereja no bolo”, mas tão importante quanto o encerramento do contrato	-



Item	Pergunta	Resposta apresentador
10	<p>Suzana: passamos há 2 meses atrás por uma situação que indica o comportamento ainda pouco maduro por parte do tomador de serviços. Fomos requisitados a dar 25% de desconto na NF. Avaliamos que poderíamos dar, no máximo, 12%. O cliente resolveu então, ir para o mercado e realizar uma licitação. Entretanto, não conseguiu mapear as atividades envolvidas (eram ao todo 182). No final, ajudamos eles com esta informação e, fomos novamente escolhidos. Percebe a falta de conhecimento por parte do cliente? A questão do treinamento em gestão de contratos é fundamental!</p> <p>Uma pesquisa interessante de se fazer é: o que leva uma empresa a fazer um distrato ou rescisão, além, é claro, do encerramento das atividades de modo natural.</p>	
11	<p>Walter: vocês têm alguma sugestão de melhoria para a próxima Mesa Redonda?</p>	<p>Eudes: a Mesa Redonda poderia abordar temas obedecendo a seqüência de atividades de Gestão de Contratos.</p>

Propostas realizadas:

Item	Quem fez a proposta	Qual a proposta
1	Suzana	Pesquisa sobre encerramento e rescisão de contratos
2	Eudes	Abordar temas que obedeçam a uma seqüência nas atividades de Gestão de Contratos

Para a próxima reunião:

Item	Assunto	Responsável ou ação
1	Ainda não definido	Data sugerida: 12/maio .

Resultados e conclusões:

- O comentário principal foi sobre a qualidade do debate. O impacto das chuvas influenciou na presença de outros gestores, que sempre enriquece a Mesa Redonda. Segue abaixo um dos e-mails recebidos após o evento.

“Prezados bom dia!

Peço sinceras desculpas por não participar da mesa de ontem. Em função do Caos que se estabeleceu em SP, não consegui acessar a áudioconferência. Contem comigo para as próximas etapas! aguardo o resumo para absorver o conteúdo debatido.”