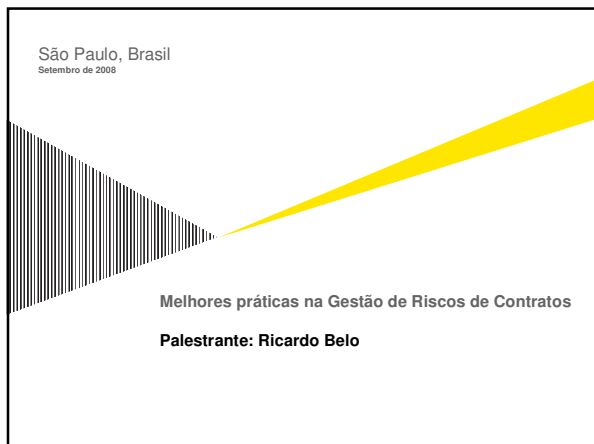


Melhores práticas na gestão de risco de contratos

São Paulo, Brasil
Setembro de 2008



Melhores práticas na Gestão de Riscos de Contratos
Palestrante: Ricardo Belo

Agenda

- ▶ Conceito de risco e controle
- ▶ Tendências do mercado sobre riscos de contratos
- ▶ Resultado de pesquisa sobre controles internos relacionados a contratos
- ▶ Resumo do ciclo de vida de contratos
- ▶ Exemplos de principais riscos relacionados ao ciclo de vida de contratos
- ▶ Perguntas chave sobre ambiente de controles de contratos
- ▶ Estágios de maturidade na gestão de riscos de contratos
- ▶ Melhores práticas na gestão de riscos de contratos (ações do mercado)

2

Conceito de risco e controle

Risco

É a ameaça que um evento, ação ou não ação poderia afetar de forma adversa a capacidade de uma organização/ processo para atingir seus objetivos de negócios e executar suas estratégias de forma bem sucedida

Controle

É definido como qualquer ação tomada para mitigar ou gerenciar risco e aumentar a probabilidade que o negócio/processo atingirá suas metas e objetivos

3

Melhores práticas na gestão de risco de contratos

Tendências do mercado sobre riscos de contratos

Riscos de contratos representam uma área que não possui muito foco nos planos de gerenciamento de riscos e auditoria interna para muitas companhias, conforme resultados de diversas pesquisas efetuadas mundialmente. Vide alguns exemplos a seguir:

- "...poucos negócios possuem procedimentos eficientes para criar, gerenciar e controlar todos os seus contratos com fornecedores..." Aberdeen Group and Penton Media, The Contract Management Benchmark Study
- "...em uma típica companhia pertencente à lista das Fortune 1000, capacidades integradas de gerenciamento de contratos podem gerar reduções de 3-5% em suas compras e fornecimento..." Accenture, Managing Contracts to Increase Revenue and Profits
- "...controles e processos ineficientes de gerenciamento de contratos com fornecedores custam aproximadamente US\$ 153 bilhões por ano às companhias em oportunidades de recuperação de custos não utilizadas." Aberdeen Group, The Contract Management Benchmark Report

4

Resultado de pesquisa sobre controles internos relacionados a contratos

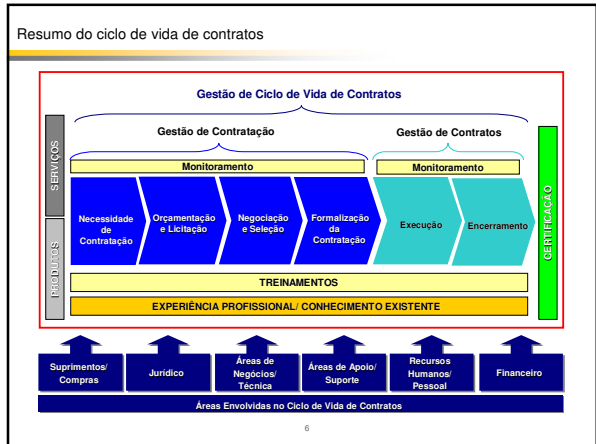
Como você considera os controles internos relacionados a contratos de sua Companhia?

Categoria	Porcentagem
Very Effective	11%
Effective	41%
Improvement Opportunity	26%
Do Not Know	22%

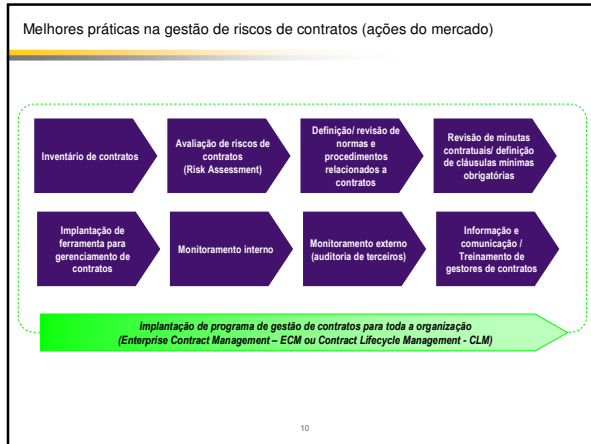
De 140 executivos pesquisados, apenas 11% consideraram que seus controles sobre contratos eram muito eficientes, 41% consideraram eficientes, 22% informaram que "não sabiam" qualificar seus controles e 26% responderam que seus controles necessitavam de melhorias.

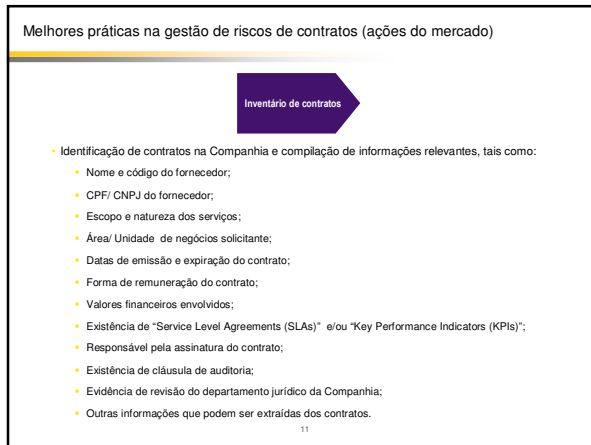
Fonte: Ernst & Young - Dezembro 2006

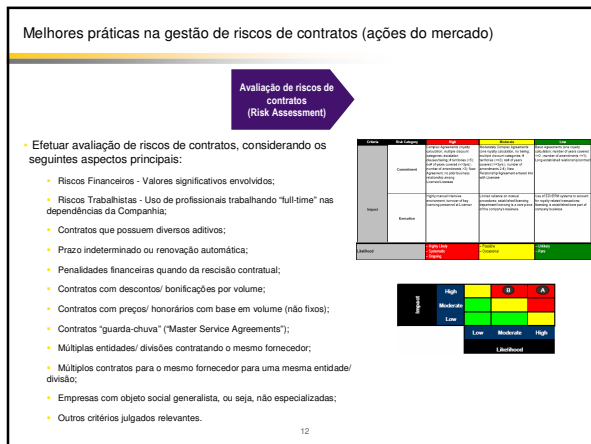
5



Melhores práticas na gestão de risco de contratos

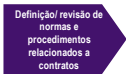






Melhores práticas na gestão de risco de contratos

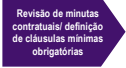
Melhores práticas na gestão de riscos de contratos (ações do mercado)



- Definição ou revisão de normas e procedimentos/ políticas relacionadas a todo o ciclo de vida de contratos, incluindo os seguintes sub-processos:
 - Necessidade de Contratação;
 - Orçamentação e Licitação;
 - Negociação e Seleção;
 - Formalização da Contratação;
 - Execução;
 - Encerramento;
- Documentos devem incluir diretrizes relacionadas a atividades e controles necessários, limites de alçadas, aprovações necessárias, formulários a serem preenchidos, workflow, etc.

13

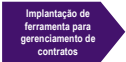
Melhores práticas na gestão de riscos de contratos (ações do mercado)



- Definição de cláusulas contratuais mínimas obrigatórias por cada tipo de contrato relevante da Companhia;
- Revisão de minutas contratuais comparando com as cláusulas mínimas obrigatórias;
- Revisão de cláusulas contratuais focando não apenas nos aspectos legais/ jurídicos mas também nos aspectos operacionais, comerciais/ financeiros e de controles para minimização de riscos.

14

Melhores práticas na gestão de riscos de contratos (ações do mercado)



- Mapeamento de requerimentos funcionais e de negócios junto a gestores de contratos;
- Atualização de "peso" de importância de cada requerimento com pontos para avaliação;
- Geração de RFI e RFP para fornecedores de sistemas;
- Seleção de sistemas com base nos requerimentos definidos considerando velocidade de processamento, requisitos de performance, confiabilidade, flexibilidade do sistema, interface com ERP existente e segurança do sistema;
- Definição de plano de ação e cronograma para implantação;
- Equipe dedicada para implantação incluindo gestores de contratos e equipe suporte de TI;
- Patrocínio/ Suporte da alta administração.

15

Melhores práticas na gestão de risco de contratos

Melhores práticas na gestão de riscos de contratos (ações do mercado)

Monitoramento interno

- Avaliação/ Diagnóstico dos processos e controles existentes na Companhia para monitoramento interno das atividades relacionadas a contratos conforme normas e procedimentos existentes e melhores práticas do mercado;
- Análise do cumprimento dos requerimentos contratuais por parte da Companhia e terceiros contratados (atividades executadas internamente)
- Análise do cumprimento de SLA's e KPI's existentes em contrato;
- Acompanhamento de datas de vigência de contratos;
- Acompanhamento sobre atividades desenvolvidas por terceiros e potencial necessidade de aditivos contratuais para ajustes;
- Auditoria/ testes de controles internos de monitoramento interno definido (auditoria interna e/ ou SOX.

16

Melhores práticas na gestão de riscos de contratos (ações do mercado)

Monitoramento externo (auditoria de terceiros)

- Avaliar e priorizar o as revisões de contratos de natureza mais estratégica com base nos dados existentes na Companhia a partir da análise de risco/ recompensa de contratos;
- Definição de escopo da auditoria e programa de trabalho baseado nas principais cláusulas contratuais passíveis de revisão, cujo controles encontram-se nas mão de terceiros;
- Comunicação sobre processo de auditoria junto aos terceiros;
- Execução da auditoria de terceiros com base no entendimento dos controles existentes e programa de trabalho definido;
- Elaboração de relatório contendo as observações identificadas, recomendações da auditoria, plano de ação, responsável (normalmente gestor do contrato) e data, focando em EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS, SEGURANÇA DOS CONTROLES, CONFORMIDADE COM GOVERNANÇA CORPORATIVA E RECUPERAÇÃO/ REDUÇÃO DE CUSTOS;
- Acompanhamento (follow-up) de planos de ação definidos.

Observação	Recomendação	Plano de Ação	Responsável/ Data
A.1. XXXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX

17

Melhores práticas na gestão de riscos de contratos (ações do mercado)

Informação e comunicação / Treinamento de gestores de contratos

- Informação e comunicação a toda a organização sobre as normas e procedimentos relacionados a gestão de contratos através de programas/ sistemas internos de comunicação (Ex. intranet, panfletos, emails, etc.);
- Treinamentos internos ou externos de gestores de contratos sobre cada uma das etapas do ciclo de vida de contratos e atividades relacionadas a um programa de gestão de contratos;
- Aprendizados e conhecimento sobre o desempenho dos terceiros contratados são compartilhados além dos limites do departamento/ área de negócio e passam a ser para toda a Companhia.
- Habilidades especializadas – Formação de equipes com profissionais dedicados e independentes, dotados de competências funcionais vinculadas ao ramo de atividade e com foco em riscos de contratos aumenta a eficácia e a eficiência do processo de gestão de contratos.

18

Melhores práticas na gestão de risco de contratos

