

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FERNANDA DE PAULA LOPES

MODELO DE GESTÃO DE CONTRATOS BASEADO EM REDUÇÃO DE CUSTOS:
Estudo de caso em uma empresa de logística

São Luís
2016

FERNANDA DE PAULA LOPES

MODELO DE GESTÃO DE CONTRATOS BASEADO EM REDUÇÃO DE CUSTOS:
Estudo de caso em uma empresa de logística

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Prof. Me. Ricardo André Barbosa Carreira

São Luís
2016

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Lopes, Fernanda de Paula.

Modelo de gestão de contratos baseado em redução de custos : estudo de caso em uma empresa de logística /
Fernanda de Paula Lopes. - 2016.

50 f.

Orientador(a): Prof. Me. Ricardo André Barbosa
Carreira.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2016.

1. Contratos. 2. Custos. 3. Gestão. 4. Redução. I.
Carreira, Prof. Me. Ricardo André Barbosa. II. Título.

FERNANDA DE PAULA LOPES

MODELO DE GESTÃO DE CONTRATOS BASEADO EM REDUÇÃO DE CUSTOS:
Estudo de caso em uma empresa de logística

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Aprovação em: 29/08/2016

Prof. Me. Ricardo André Barbosa Carreira (Orientador)

Prof. Me. Walber Lins Pontes

Prof.^a Me. Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira

Ao meu noivo e futuro marido Fábio. À
minha mãe Neli e aos meus gatos
Amarelinho e Cinzinha.

AGRADECIMENTOS

Ao meu noivo e futuro marido Fábio pelo amor, atenção, dedicação, compreensão e total apoio nos momentos difíceis.

À minha mãe pelo incondicional incentivo e presteza.

Ao meu orientador e a todos os professores do curso, que em todos os momentos empenharam-se em busca do aprendizado e disseminação no conhecimento a todos nós alunos.

*“Tem cuidado com os custos pequenos!
Uma pequena fenda afunda grandes
barcos.”*

Benjamin Franklin

RESUMO

A redução dos custos de uma empresa é fundamental para seu desenvolvimento diante do atual cenário econômico, as empresas tem 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. 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. O presente buscou analisar como é aplicado o modelo de gestão de contratos de fornecedores baseado em redução de custos em uma empresa de logística portuária e quais são os benefícios deste modelo. O objetivo foi analisar a eficiência de gestão de contratos de fornecedores em uma empresa de logística portuária, 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 para a redução de custos e 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. Abordagem metodológica desta pesquisa foi à descritiva por meio de um estudo de caso baseado em entrevistas e levantamento documental. Para realização da pesquisa foi analisada uma empresa de logística portuária localizada em São Luís do Maranhão. Foi verificado que a empresa possui uma gestão de contratos eficiente e pautado na redução de custos. Esta conclusão foi alcançada ao verificar-se que a companhia oferece treinamentos de gestão de contratos, há padronização do processo de contratação e de negociação, existe diretriz de renegociação de preço dos contratos ativos, existem campanhas para redução de custos, há também uma sistemática para acompanhamento da avaliação do fornecedor e a empresa possui sistemas para auxiliar na gestão. Contudo, foi verificado ainda que os gestores possuam treinamentos de gestão de contratos, mas desconhecem os processos da área de suprimentos e a grande maioria não acredita que as contratações são eficientes.

Palavras-chave: Gestão. Contratos. Redução. Custos.

ABSTRACT

The reduction of the costs of a company is crucial to its development before the current economic environment, companies have increasingly need to create new ways to reduce costs. In this context is a competitive advantage a management contract with a focus on cost reduction. The search for cost reduction helps companies gain a competitive advantage. Therefore, it is vital that the cost reduction policy has to be embedded in the culture of the institution and be part of your routine. This studied sought to analyze how it is applied the supplier contract management model based on cost reduction in a port logistics company and what are the benefits of this model. The aim was to analyze the supplier contract management efficiency in a port logistics company and present the concepts and tools of management contracts, describing the contract management model used in the company and verify its efficiency and its benefits to reducing costs and assess the level of knowledge and engagement of contract managers, to identify the commitment to the management model used in the company. Methodological approach of this research was descriptive through a case study based on interviews and documentary survey. To conduct the study was analyzed a port logistics company located in Sao Luis. It was found that the company has a management contract effective and guided by the cost reduction. This conclusion was that because the company offers contract management training, there is standardization of the procurement and negotiation process, there is price renegotiation policy of active contracts, there are campaigns to reduce costs, there is also a system for supplier assessment and monitoring the company has systems to assist in management. However, it was also found that managers have contract management training, but are unaware of the processes of the supply area and the vast majority do not believe that the signings are efficient.

Keywords: Management. Contracts. Reduction. Costs.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultado do <i>check-list</i> de avaliação da empresa	31
Gráfico 2 - Treinamento	37
Gráfico 3 - Procedimento de Suprimentos	37
Gráfico 4 - Eficiência do tempo e do custo do contrato	38
Gráfico 5 - Solicitação de novos contratos e aditivos no prazo	39
Gráfico 6 - Realização de reunião de abertura de Ordem de Serviço	39
Gráfico 7 - Realização de reunião de fechamento de medição	40
Gráfico 8 - Realização de gestão de custos	40
Gráfico 9 - Realização de trabalho para redução de custo	41
Gráfico 10 - Contrato auditado.....	42
Gráfico 11 - Arquivamento de documentação	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Definição dos objetivos	11
1.1.1	Geral	11
1.1.2	Específicos	11
1.2	Justificativa	11
1.3	Metodologia	12
2	TERCEIRIZAÇÃO	13
2.1	Terceirização no Brasil	13
2.2	Estratégias, objetivos, riscos e vantagens da terceirização	15
3	GESTÃO DE CONTRATOS DE FORNECEDORES	18
3.1	Gestor de contratos	19
3.1.1	Tipos de Gestão	20
3.2	Ferramentas de gestão de contratos	21
3.2.1	<i>Contract Lifecycle Management (CLM)</i>	24
3.3	Gestão de contratos: Aspectos econômicos	26
4	METODOLOGIA	28
4.1	Métodos e técnicas	28
4.2	Coleta de dados e amostragem	28
5	RESULTADOS DA PESQUISA	30
5.1	O modelo de gestão de contrato - empresa	30
5.2	Entrevista com gestores	37
6	CONCLUSÃO	44
	REFERÊNCIAS	47
	APÊNDICE A – <i>Check-list</i> de avaliação da empresa	49
	APÊNDICE B – Entrevista com os gestores da empresa	50

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 tem 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.

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

A busca pela redução de custos ajuda as empresas a obterem uma vantagem competitiva. Diante disso, é vital que a política de redução de 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 será abordada as ferramentas e o aspecto econômico da gestão de contratos, desta forma, busca-se solucionar o seguinte problema: como é aplicado o modelo de gestão de contratos de fornecedores baseado em redução de custos em uma empresa de logística portuária e quais são os benefícios deste modelo?

Para facilitar a compreensão da importância da gestão de contratos para as organizações, serão apresentadas as ferramentas e o conceito da gestão de contratos. Também será realizada coleta de dados e espera-se que com os resultados obtidos seja possível apresentar os benefícios de um modelo de gestão com redução de custos.

1.1 Definição dos objetivos

Os objetivos serão divididos em geral e específicos. O objetivo geral é onde se pretende chegar com a elaboração do presente projeto e os objetivos específicos são as etapas para se chegar ao objetivo geral.

1.1.1 Geral

Analisar a eficiência de gestão de contratos de fornecedores em uma empresa de logística portuária.

1.1.2 Específicos

- a) Apresentar os conceitos e ferramentas da gestão de contratos;
- b) Descrever o modelo de gestão de contratos utilizado na empresa e verificar a sua eficiência e seus benefícios para a redução de custos;
- c) 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.

1.2 Justificativa

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.

Para reduzir o impacto, o foco das empresas se tornou a otimização de recursos (ganho em produtividade) e a redução de custos. Nesse intuito, as empresas tem buscado a contratação de terceiros para a realização de atividades.

Os principais ganhos são: a racionalização de custos, a economia de recursos, o aumento da qualidade, a desburocratização da administração e a efetividade do serviço. Estas são vantagens essenciais para as empresas que buscam por vantagens competitivas.

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, é imprescindível conhecer a eficiência de gestão de contratos em uma empresa de logística e as vantagens da redução de custos que esta gestão pode gerar.

1.3 Metodologia

O trabalho possui cunho descritivo de abordagem qualitativa e constitui-se de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso. O estudo de caso será realizado por meio de entrevistas e levantamento de documentos da empresa.

O objetivo deste estudo é descrever como é realizada a gestão de contratos em uma empresa de logística e pretende, através da análise, esclarecer os benefícios da redução de custos na gestão de contratos.

2 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, como ocorre na necessidade de contratação de serviços de limpeza, vigilância ou até de serviços temporários.

Assim, pode-se perceber que ao terceirizar as atividades meio a empresa se concentra na sua atividade principal.

A atividade-fim é a razão de ser da empresa, é a atividade para qual a organização foi criada. O Código Civil, artigo 46 obriga que a atividade-fim conste no estatuto ou contrato social da empresa. Já as atividades-meio são as atividades de apoio, essas atividades são para consumo próprio e não podem ser ofertadas ao mercado (LEIRIA, 2006).

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.

2.1 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).

As mudanças no Código Civil de 2003 trouxeram benefícios para a terceirização, uma delas foi à diferença na forma de contratar e na redação do contrato. Antes os contratos eram interpretados pela formalidade através de textos unilaterais e imperativos. Após a mudança, os contratos foram tratados de forma diferenciada, buscando um equilíbrio do negócio pactuado. A intenção no momento de realização do negócio é considerada e a boa-fé é uma regra básica na interpretação dos contratos (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.

Segundo Conceição e Conceição (2007) não existe uma legislação no Brasil que regule especificamente as várias dimensões da terceirização. O principal

instrumento legal que regula esta área é a súmula 331, do TST. Em seu enunciado é estabelecido que contratos de mão-de-obra por empresa interposta (terceirizada) é considerado ilegal, com exceção de trabalho temporário. E ainda, os serviços ligados à atividade-meio e os serviços de vigilância e limpeza podem ser terceirizados desde que não exista relação de subordinação direta com a empresa tomadora de serviço.

No Brasil, a terceirização ainda carece de uma legislação específica que proteja tanto o trabalhador, quanto as empresas envolvidas.

2.2 Estratégias, objetivos, riscos e vantagens da terceirização

A implementação da terceirização apresenta diversas vantagens e riscos para as empresas e estas devem ser muito bem analisadas.

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

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

São várias as vantagens e a principal delas é a melhoria da qualidade no produto e no serviço vendido, além do aumento na produtividade. Porém, o objetivo principal é a diminuição dos encargos trabalhistas e previdenciários e a redução do preço final.

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 da empresa-origem transferir alguns componentes de custos fixos para terceiros, transformando assim os custos fixos em custos variáveis (AMATO NETO, 2014).

A vantagem de diminuir os custos fixos e transformá-los em variáveis está em liberar o capital para aplicação na melhoria do processo produtivo, em novos produtos e novas tecnologias (ROBORTELLA, 1994).

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).

Com o surgimento de novas empresas, aumenta a concorrência e produtividade no mercado. Além disso, novas empresas geram novos empregos e aumenta a arrecadação de impostos, o que é interessante para o Governo. Diante disso, cresce o fomento à criação de novas empresas, principalmente micro e médias empresas. E assim, vários trabalhadores realizam o sonho de ter seu próprio negócio, desenvolvendo o empreendedorismo (MARTINS, 1996).

Segundo Girardi (2006), como desvantagens no processo de terceirização, podemos destacar as “demissões, e o custo destas na fase inicial; mudança da estrutura do poder; aumento do risco a ser administrado, caso ocorra uma má escolha dos parceiros; problemas na relação com sindicatos; falta de parâmetros para definição dos preços nas contratações iniciais; má administração do processo; aumento da dependência de terceiros”.

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.

Um dos principais riscos na estratégia da terceirização é a dificuldade de encontrar o parceiro ideal e o risco de perder informações privilegiadas e segredo industrial ao compartilhar as informações com os fornecedores. Outro risco é o aumento dos custos indiretos que podem ocorrer nos casos de retrabalho, inspeções e no gerenciamento da terceirização. Além disso, a perda de credibilidade no mercado é outro fator de risco, caso a contratação não acompanhe requisitos de qualidade nos produtos e serviços. (AMATO NETO, 2014).

Para Martins (1996) os principais riscos da terceirização é a contratação inadequada de empresas para a realização dos serviços e pensar em terceirização somente como uma forma para reduzir custos, pois caso o objetivo não seja alcançado, irá desprestigiar todo o processo.

Para minimizar os riscos é importante contratar empresas com competência e idoneidade financeira para a realização dos serviços, evitando assim problemas de natureza trabalhista.

3 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 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).

Figura 1 - Pontos Fundamentais na Análise de um Contrato



Fonte: LEITE; COUTINHO; NOVIKOFF (2015, p.10).

A figura apresenta as etapas da gestão de contratos, desde as análises iniciais, onde é analisado o contrato social da empresa a ser contratada, identificando a sua atividade fim, a composição societária e o capital social. 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 da empresa, o acompanhamento das obrigações da contratada e a liberação ou bloqueio do pagamento dependendo do cumprimento dessas obrigações. O acompanhamento do contrato deve se estender para a sua execução, verificando se não há desvio de função ou serviços que não estão previstos no contrato social da empresa.

Por fim, após o encerramento do contrato é elaborado o documento para por fim as obrigações contratuais.

3.1 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).

O gestor de contratos deve ter conhecimento sobre composição de custos e especificações técnicas de contratos, noções de Direito e de Administração de Recursos Humanos. A visão de custos deve ser estruturada de forma global com visão não somente no custo, mas também no mercado. Além desses

conhecimentos, o gestor deve ter uma visão estratégica da organização, saber o que a empresa faz, o que pretende fazer, seus valores e seus objetivos (LEIRIA, 2006).

A liderança e a habilidade de negociação fazem parte do perfil do gestor. Segundo Leiria (2006, p. 49):

É por meio da liderança que o profissional estabelece uma série de padrões e negocia com seus parceiros, tanto internos como externos. A organização da contratação (processos) e o acompanhamento da condução das contratações (processos e pessoas) são as bases da gestão de contratos.

Podemos 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.

3.1.1 Tipos de Gestão

É importante que a contratação do gestor esteja de acordo com o estilo de gestão que a empresa deseja. Segundo Leiria (2006) existem cinco metodologias de gestão, que são: gestão centralizada, gestão descentralizada, gestão participativa, gestão por comitês/comissões e gestão externa (quarteirização).

A gestão centralizada é realizada por apenas um departamento da empresa, esse departamento é responsável pela contratação e o andamento de todos os contratos da empresa, contando com o apoio jurídico, financeiro e técnico. A vantagem desse modelo de gestão é a padronização dos contratos, o poder de barganha, o amplo conhecimento de mercado e o *know-how* de negociação. O risco desse modelo é a burocratização (LEIRIA, 2006).

A gestão descentralizada é praticada por diversas áreas, clientes das contratações que agem com autonomia, podendo ter apoio das áreas jurídico, financeiro e técnico. A utilização desse modelo requer treinamento e desenvolvimento dos envolvidos no processo. Nesse tipo de gestão é estimulado a troca de conhecimento, agilidade, o conhecimento de mercado segmentado e o conhecimento específico da demanda (LEIRIA, 2006).

A gestão participativa é uma união da gestão centralizada e descentralizada, sendo uma junção de duas ou mais áreas responsáveis pela contratação. Neste modelo a decisão é compartilhada pela área-cliente e a área de suprimentos, que é especializada em contratação de serviços e possui visão de

mercado e *know-how* em negociação e contratações. Os setores jurídico, financeiro e tributário também podem participar desse modelo. O nível de centralização pode variar dependendo da cultura e momento da organização, porém a tendência é a descentralização (LEIRIA, 2006).

Na gestão por comitês, é formado um grupo para a contratação de um produto/serviço de acordo com um motivo específico, como por exemplo, estudo e relatório de impacto ambiental, licitações e pregão. Na licitação, a comissão mais conhecida é a CPL (Comissão de Permanente Licitações). Os representantes da Comissão normalmente são das áreas: financeira, jurídica, técnica, além da área interessada no contrato. Neste modelo destacam-se o aspecto econômico-financeiro e exigências legais das contratações (LEIRIA, 2006).

Na gestão externa, a gestão de contratos é total ou parcialmente terceirizada a especialistas, este processo é conhecido como quarteirização. Este modelo normalmente é utilizado por empresas que possuem uma cultura de contratação de serviços intensa. A gestão externa é similar à gestão centralizada, pois nesse modelo a gestão de contratos é centralizada na empresa prestadora de serviço (LEIRIA, 2006).

O método de gestão a ser empregado na organização vai depender do contexto do momento da empresa e o que ela deseja. Com o aumento da tecnologia e gestão da informação, a direção que as empresas passam a tomar é a descentralização, pois o negócio passa a ter uma visão integrada.

3.2 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.

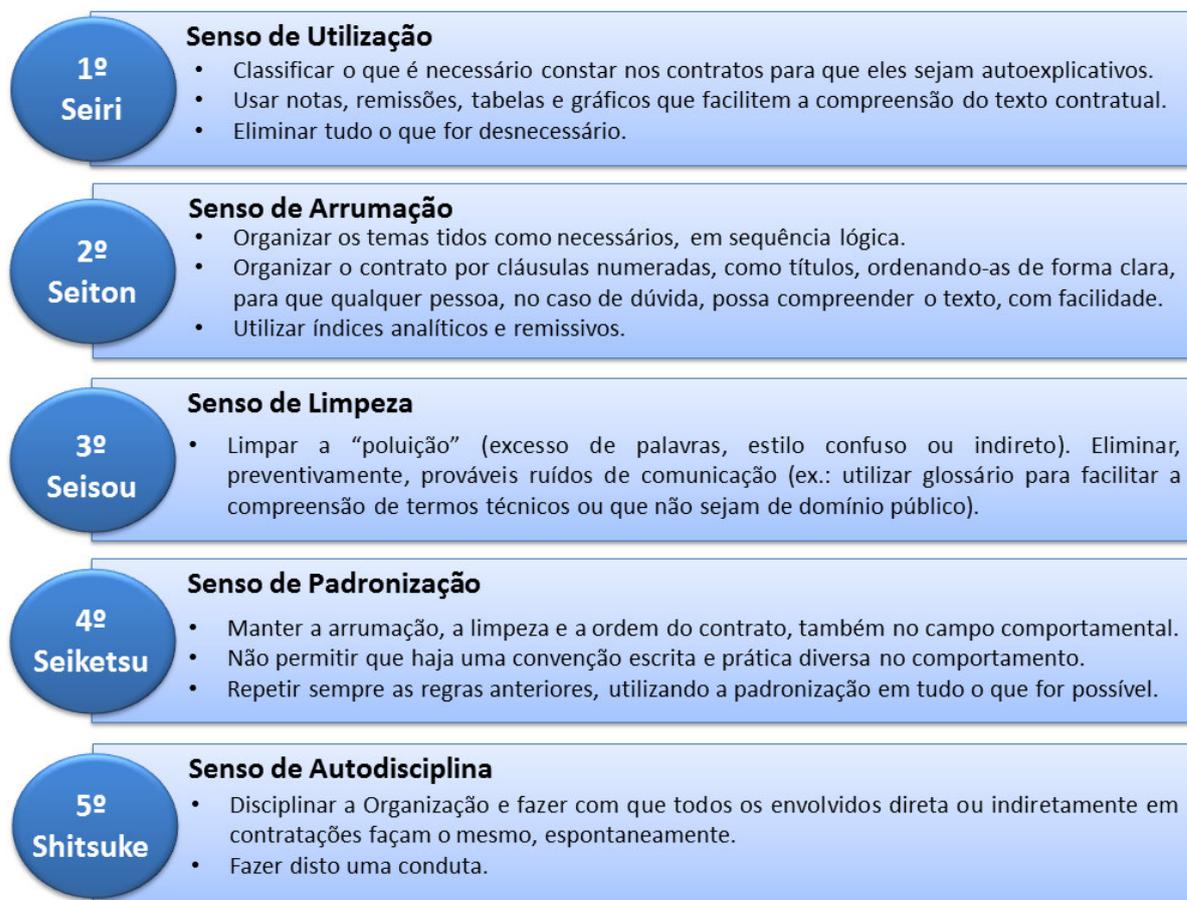
O SGC é uma ferramenta que auxilia no controle dos contratos desde seu início até o pagamento. Esse sistema tem a finalidade de controlar atividades e possui recurso de catalogação (FREITAS, 2009).

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 tem 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.

A ferramenta de qualidade 5S também pode ser aplicada na gestão de contratos. A seguir será apresentada uma figura mostrando a aplicação da ferramenta na redação de contratos:

Figura 2 – Ferramenta 5S: Processo de qualidade na redação de Contratos



Fonte: LEIRIA (2006, p.196).

O 5S é uma ferramenta que ajuda a criar uma cultura de disciplina, identificar problemas e gerar oportunidades para melhorias. Esse método surgiu no Japão e se refere à inicial de cinco palavras: *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* e *Shitsuke*.

Na figura 2 podemos ver a aplicação do 5S na gestão de contratos. O Senso de Utilização é aplicado ao eliminar excessos do contrato, deixando ele facilmente compreendido e autoexplicativo. O Senso de Arrumação é utilizado na organização do contrato, ao utilizar uma sequência lógica nos temas, cláusulas e títulos do contrato, além disso, este Senso pode ser aplicado em toda a gestão de contratos, como na organização dos documentos físicos e digitalizados.

O Senso de Limpeza é usado ao deixar o texto contratual sem excessos e confuso. O Senso de Padronização é exercido ao manter a ordem do contrato e praticar o que foi acordado contratualmente, é importante repetir regras utilizadas anteriormente para manter os processos padronizados. O Senso de Autodisciplina é

aplicado ao disciplinar à organização na padronização contratual e transformar isso em conduta.

3.2.1 *Contract Lifecycle Management (CLM)*

O *Contract Lifecycle Management* 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.

Na figura a seguir, podemos visualizar todas as etapas do CLM:

Figura 3 – Ciclo de Vida dos Contratos



Fonte: www.contractexperience.com traduzido pelo autor.

A primeira etapa é a Requisição de Contrato, onde se inicia o processo de contratação, nesta parte do processo são tratadas as políticas de contratação, documentos constitucionais e outros elementos que influencie na contratação, para Freitas (2009) esta é a etapa de definição.

Negociação e Revisão é a segunda etapa do CLM, nesta fase será elaborada a estratégia de aquisição, avaliada as propostas, será escolhido um fornecedor e será negociado o contrato, Freitas (2009) considera essa etapa como pré-contratação e contratação.

A aprovação é a fase onde o contrato é fechado e assinado. Nesta etapa são designados os responsáveis e identificada às formas de armazenamento. Segundo Freitas (2009), esta etapa é considerada a pré-execução.

A Execução é a fase de administração das atividades do contrato, nesta etapa também estão incluídas: a fase de Armazenamento, que consiste no armazenamento virtual e físico dos documentos contratuais; a fase de

Gerenciamento de Registro, onde é feito o controle de todos os documentos do negócio; a fase de Pesquisa e Recuperação, esta etapa permite a pesquisa rápida e recuperação de documentos relevantes do sistema de contrato; a fase de Auditoria e Relatórios, cada etapa do processo pode ser auditado e gerado relatórios; e por fim, a fase de Encerramento / Renovação, uma vez que o contrato chega ao seu término, ele deve ser renovado ou encerrado, de acordo com as decisões da empresa. Freitas (2009) conceitua essa etapa como execução.

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.

3.3 Gestão de contratos: Aspectos econômicos

As organizações que desejam realizar a terceirização de uma atividade de seu negócio passam por um dilema: fazer ou comprar. A tomada de decisão por fazer parte do entendimento das demandas do negócio e uma análise de *trade off*. Por sua vez, caso opte pela compra, ou seja, pela negociação de um contrato, que representa uma decisão estratégica, deverá considerar todos os custos envolvidos no processo (FREITAS, 2009).

Segundo Freitas (2009), o problema organizacional da contratação envolve dois tipos de custos de transação, sendo eles: custos *ex ante* e *ex post*. Estes custos devem ser tratados de forma simultânea em todas as fases de negociação de um contrato.

Os custos *ex ante* são aqueles que são gerados no processo inicial de contratação, ou seja, durante o processo de preparação, negociação e fechamento de um acordo contratual. Pode-se entender que este custo é todo o gasto necessário para que o contrato possa existir.

O planejamento da etapa que antecede o início de uma contratação é fundamental para evitar desperdícios e custos não previstos durante a execução do contrato, onde se incorre o custo *ex post*.

É importante destacar que um contrato é um acordo entre um comprador e um vendedor, no qual os termos da troca são definidos por três condições básicas: preços, escopo (recursos para produzir o bem ou serviço contratado) e salvaguardas (penalidades que respaldam as partes), além de outras premissas, como: quantidade, qualidade e duração (FREITAS, 2009).

Freitas (2009) aponta que, na literatura econômica, são identificados dois tipos de contratos:

- Contratos contingenciais: fornecimento de longo prazo, cuja quantidade, preço e especificações são ajustados periodicamente conforme necessidade;
- Contratos compreensivos: considera que todas as informações disponíveis são suficientes para estabelecer as obrigações entre as partes.

Para realizar a gestão de um contrato com ênfase econômica, Freitas (2009) sugere que o gestor faça a auditoria inicial de contratos, que representa o acordo formal de compra. A finalidade desta auditoria seria inteirar-se do objeto e objetivos da transação, para que, dessa forma, possam ser cumpridas todas as obrigações contratuais e sejam evitados ônus para as partes.

A auditoria deve abordar a identificação do fornecedor, a descrição do escopo do fornecimento descrito no contrato, padrão de qualidade, descrição técnica, condições de entrega, preço contratual e análise de risco. Dessa forma, o gestor poderá conhecer detalhadamente a compra realizada, ajustar todos os itens necessários para iniciar o contrato e dirimir riscos e, conseqüentemente, custos onerosos (FREITAS, 2009).

Após o contrato fechado e fornecimento realizado conforme o previsto no contrato surge à preocupação com o resultado econômico e financeiro da compra. Como controle econômico-financeiro o gestor deve acompanhar os pagamentos previstos, os aditivos contratuais e o fluxo de caixa do contrato.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo será abordada a metodologia utilizada na monografia. Os métodos e técnicas utilizados e também como foi feita a coleta de dados e a amostragem do estudo de caso.

4.1 Métodos e técnicas

O desenvolvimento da pesquisa proposta foi realizado por meio de um estudo de cunho descritivo em uma empresa de logística portuária. A pesquisa teve enfoque na abordagem qualitativa, de acordo com Farias Filho e Arruda Filho (2013, p.64), a pesquisa qualitativa é:

Parte de uma visão em que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o pesquisador, entre o mundo objetivo e a subjetividade de quem observa, que não pode ser traduzida em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas nos processos de pesquisa qualitativa.

O objetivo da metodologia foi descrever como é realizada a gestão de contratos em uma empresa de logística e constituiu-se em: (i) pesquisa bibliográfica; (ii) pesquisa documental; (iii) estudo de caso.

O estudo de caso foi realizado por meio de aplicação de *check-list*, realização de entrevistas e levantamento de documentos da empresa que possa comprovar como ocorre a gestão contratual.

4.2 Coleta de dados e amostragem

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), foi elaborada a entrevista que foi aplicada junto aos gestores de contratos que, com base no cumprimento dos itens presentes no *check-list*, evidenciou se a gestão é eficiente ou não. 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, limpeza industrial, locação de máquinas, manutenção de equipamentos, operação de máquinas móveis *etc.*

Além das entrevistas, foi aplicado um *check-list* para a avaliação da empresa no que tange a existência de um modelo de gestão de contratos estabelecido pela empresa. O *check-list* 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 *check-list* aplicado foi com base em uma escala definida, que está representada no quadro a seguir, e na nota obtida através do cumprimento dos itens avaliados.

Quadro 1 – Avaliação do *check-list*

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

Fonte: Autor.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir, será identificado como é o modelo de gestão de contratos da empresa de logística, objeto de estudo deste trabalho e, depois, será apresentada a análise do conhecimento, envolvimento e comprometimento dos gestores em relação à aplicação do modelo da companhia.

5.1 O modelo de gestão de contrato - empresa

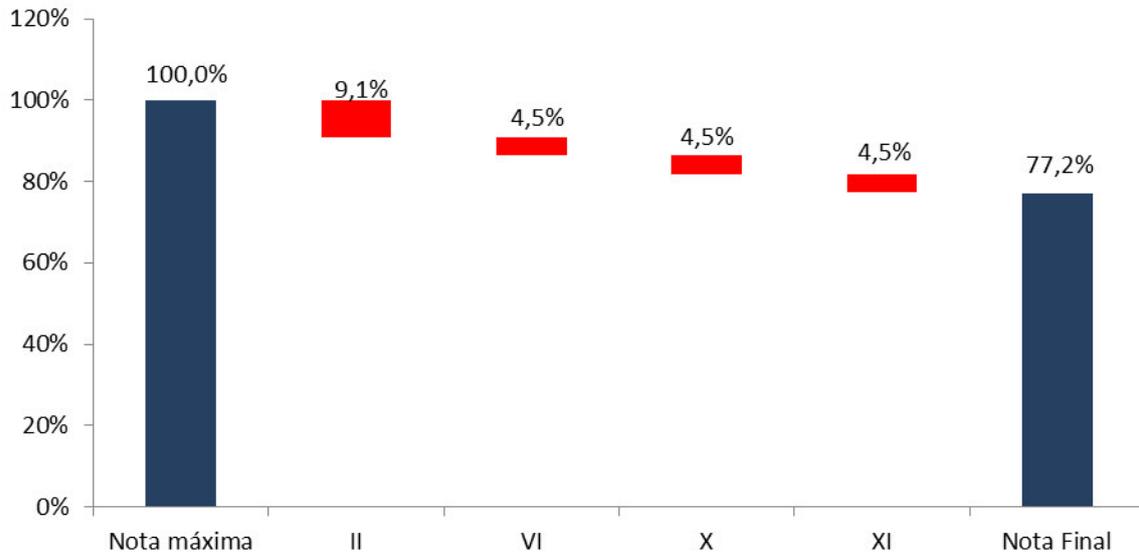
Os resultados encontrados quanto à avaliação da empresa (modelo de gestão de contratos) foram satisfatórios, de acordo com os critérios expostos no quadro 1. A companhia analisada apresentou nota final de 77,2% na aplicação do *check-list*.

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.

Como pode ser observado no gráfico 1 apresentado a seguir, a empresa foi despontuada nos 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 *check-list* de avaliação da empresa

Fonte: Autor.

Quadro 2 – Resultado do *check-list* por item

Check-list		
Item	Avaliação da empresa	Nota
I	Atende	0,091
II	Não atende	0,000
III	Atende	0,091
IV	Atende	0,091
V	Atende	0,091
VI	Atende Parcialmente	0,045
VII	Atende	0,091
VIII	Atende	0,091
IX	Atende	0,091
X	Atende Parcialmente	0,045
XI	Atende Parcialmente	0,045

Fonte: Autor.

Ao analisar cada item do *check-list* aplicado, pode-se verificar:

Quanto ao item I, a empresa oferece treinamentos para os gestores e fiscais de contratos que tem por objetivo apresentar os procedimentos da gestão de contratos de formal 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 pela Célula de Contratos que é o setor responsável por apoiar os gestores e fiscais, garantir a manutenção da base de contratos e gerar informações de saldo, prazos e atualizações. 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.

Os novos gestores devem agendar o treinamento antes do início das suas atividades. O funcionário é liberado para gerir um contrato somente após o treinamento. 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, 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. O público alvo é a gerência de suprimentos (compradores). 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.

O procedimento define como deve ser realizada uma contratação. Inicia-se pelo recebimento, por suprimentos, das demandas de áreas clientes. As demandas são formalizadas em forma de requisições que são aprovadas e direcionadas para o comprador com maior *expertise* no tipo de serviço a ser contratado. Isto sugere que a empresa direciona pessoas com maior experiência para as suas compras, de acordo com a necessidade o que pode possibilitar uma

aquisição mais alinhada possível ao que foi solicitado pela área cliente e com o custo adequado ao orçamento da empresa.

O comprador responsável pela aquisição faz uma análise crítica podendo sugerir alguma melhoria para a área cliente, seja algum quesito técnico ou comercial. Após essa etapa, são selecionados fornecedores para participar do processo de cotação, durante esse processo todo o relacionamento comercial com os fornecedores deve ser realizado somente pela área de suprimentos.

Após a realização das cotações, os fornecedores enviam as suas propostas ao comprador, este envia para a área cliente avaliar tecnicamente. Nesta etapa busca-se oportunidade de redução de preços. A negociação com os fornecedores só inicia após a conclusão do parecer das propostas técnicas que são validadas pela área solicitante.

A respeito do item IV 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. Neste sistema são feitas as aprovações contratuais que possibilitam o início do contrato, bem como são cadastradas as informações do contrato (vigência, valor total, objeto, linhas *etc*) para o acompanhamento financeiro pelo gestor do contrato.

Quanto ao item V constatou-se que existe também um padrão que define como executar uma reunião de abertura de contrato. 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 (efetivo, comodato, nomeação de preposto e outros documentos para a gestão do contrato).

Nesta etapa, o padrão orienta que os gestores/fiscais devem esclarecer todas as dúvidas da contratada e apresentar o fluxo de pagamento e envio de documentações. 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 mesmo padrão define ainda que antes de autorizar o início dos serviços, o gestor/fiscal deve conhecer todas as cláusulas contratuais e realizar a reunião inicial. Essa reunião deve ser registrada em ata, as evidências apresentadas pela contratada devem ser analisadas e validadas por todos os participantes. Para checar se o gestor/fiscal conhecem o contrato e estão acompanhando efetivamente a execução do escopo contratual conforme disposto em suas cláusulas, de acordo com o orçamento previsto e com qualidade se faz necessário uma fiscalização externa, ou seja, realização de uma auditoria, seja realizado por órgão interno ou externo. Este item foi verificado no *check-list* aplicado, item XI, e será abordado posteriormente nesta pesquisa.

Ao avaliar o item VI, verificou-se que apesar de não existir um padrão específico definindo como executar uma reunião de fechamento mensal das medições, é exposto pelo padrão de modelo de gestão de contratos da empresa que, entre as atribuições do gestor está a realização de reuniões mensais com o preposto da contratada, para avaliar a execução das atividades no que se refere ao pagamento dos serviços realizados.

Este padrão estabelece que todos os serviços devem ser pagos desde que esteja contemplado pelo escopo e que seja comprovada sua execução, ou seja, com base em uma memória de cálculo. Define também que todas as reuniões sejam registradas em ata, distribuídas cópias para os participantes e que todos os documentos pertinentes às obrigações da contratada e contratante referentes à execução contratual sejam arquivados pelo gestor/fiscal de contrato.

Quanto ao item VII, observou-se que existe um fluxo de fechamento de medição determinado na empresa. Este fluxo se inicia pela reunião de fechamento

mensal das medições. O fiscal do contrato deve fiscalizar a realização dos serviços no campo e validar a memória de cálculo da contratada *versus* memória de cálculo interna.

Após a validação da memória de cálculo, o fiscal deve elaborar a documentação referente à medição composta pelo BM, planilha complementar de medição (nesta planilha constam os dados contábeis) e a aprovação do fornecedor/gestor/fiscal do contrato e enviá-la para central de cadastros para lançamento no sistema.

Em seguida, o boletim de medição é encaminhado para uma central de cadastros da empresa que deve conferir a documentação enviada e caso esteja correta a medição é inserida no sistema e enviada para aprovação do gestor.

Na empresa existe uma diretriz de renegociação de preço com o objetivo de baixar os custos dos contratos que estão em execução. Esse modelo é vivenciado ativamente em campanhas de incentivo à redução de custos. Durante este movimento toda a empresa se mobiliza buscando reduzir os custos para atingir a meta estipulada.

Essa diretriz também está presente na área de suprimentos que está sempre buscando melhoria e redução de custo nos contratos, são analisados desde os contratos críticos (maior valor) até os de menor valor. 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. 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, através do IDF, 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.

Quanto à 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.

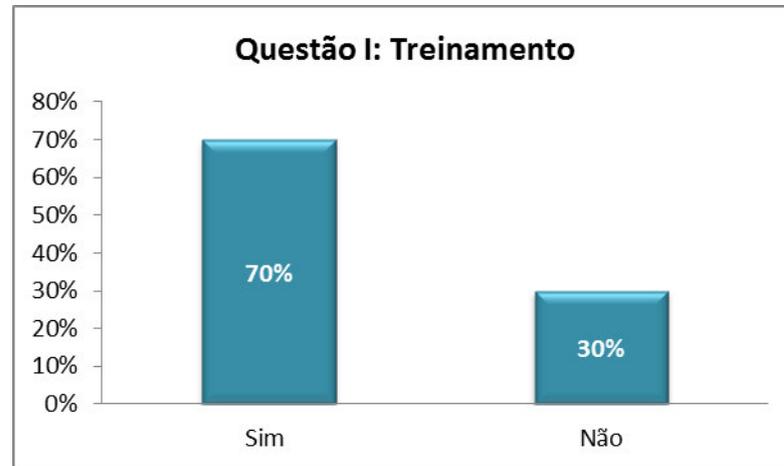
Quanto ao item XI, existem auditorias na empresa com a finalidade de checar a gestão e execução dos contratos. Há uma auditoria interna específica de contratos que é chamada de diagnóstico de contratos. Nesta auditoria são checadas as documentações trabalhista e contratual através de um *check-list*. 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.

A auditoria externa tem o objetivo de analisar os riscos que a gestão de contrato traz para a empresa. Já foram realizadas auditorias internas e externas na empresa, porém não existe periodicidade devido o tamanho da empresa. O ideal seria a realização de auditorias cruzadas internas. Desta forma, as auditorias ocorreriam com maior frequência. Com isso, pode ser verificado que a empresa preza pelo controle de seus processos, identificação de possíveis itens de melhoria, redução dos riscos e custos.

5.2 Entrevista com gestores

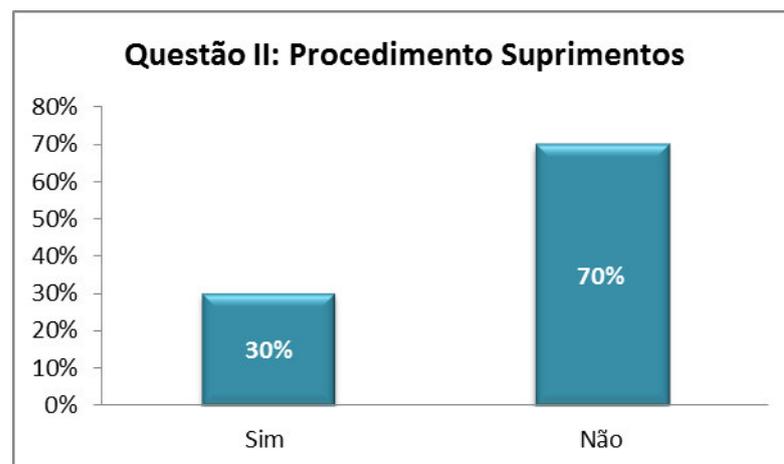
Gráfico 2 – Treinamento



Fonte: Autor.

Na questão I da avaliação dos gestores, pode-se observar 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.

Gráfico 3 – Procedimento de Suprimentos

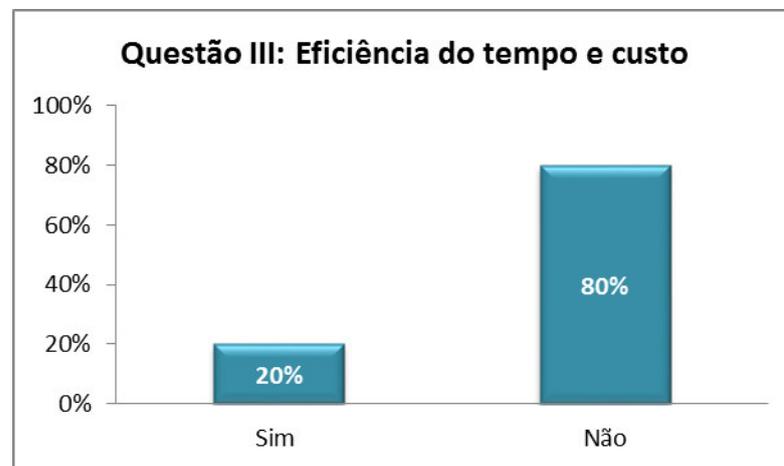


Fonte: Autor.

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%

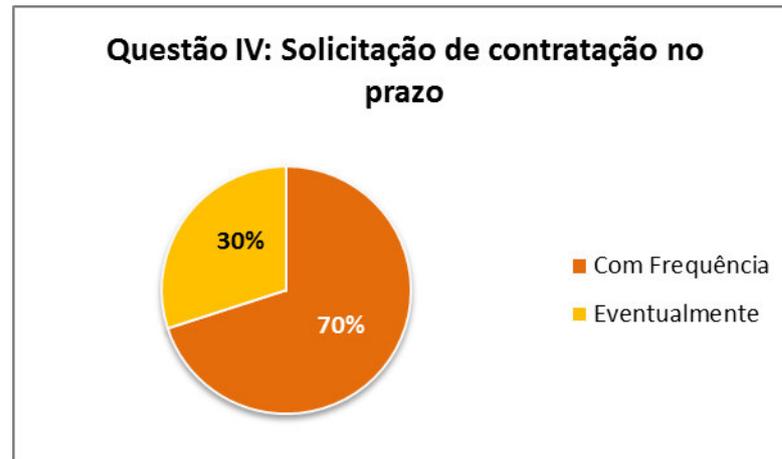
desconhecem. Desta forma, pode-se perceber que a maioria dos gestores não possuem o conhecimento necessário para solicitar contratações no prazo indicado e para acompanhar o processo de contratação de forma eficiente. Esta falta de conhecimento pode gerar problemas durante o processo de contratação, pois com atrasos nas solicitações e falta de acompanhamento dos gestores durante o processo ocasiona uma contratação rápida onde pode não ocorrer a quantidade de negociações e revisões do processo suficientes para se obter o menor custo e aliada a qualidade necessária.

Gráfico 4 – Eficiência do tempo e do custo do contrato



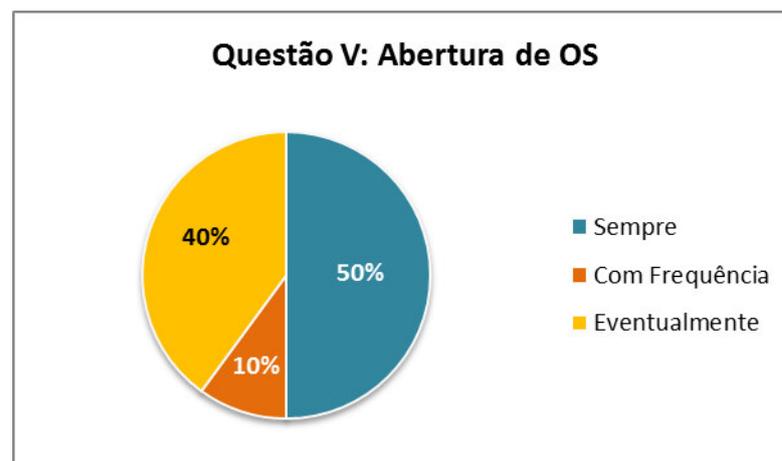
Fonte: Autor.

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 5 – Solicitação de novos contratos e aditivos no prazo

Fonte: Autor.

A questão IV avalia se as solicitações de novas contratações e aditivos são realizados 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.

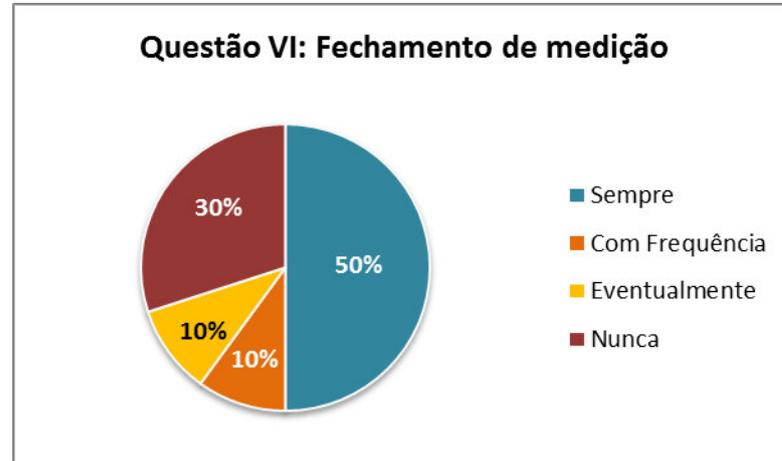
Gráfico 6 – Realização de reunião de abertura de Ordem de Serviço

Fonte: Autor.

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.

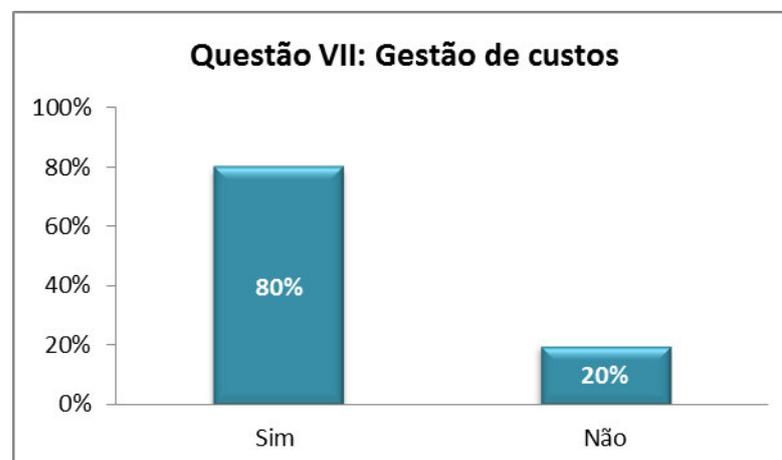
Gráfico 7 – Realização de reunião de fechamento de medição



Fonte: Autor.

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. A não realização de reuniões com os fornecedores para fechar a medição pode gerar erros de valores na medição e isto pode gerar problemas financeiros para a empresa ou para o fornecedor ou ainda gerar passivos futuros devido ao não fechamento correto de uma medição. A porcentagem de entrevistados que não fazem esta reunião ou fazem somente eventualmente é bastante alta.

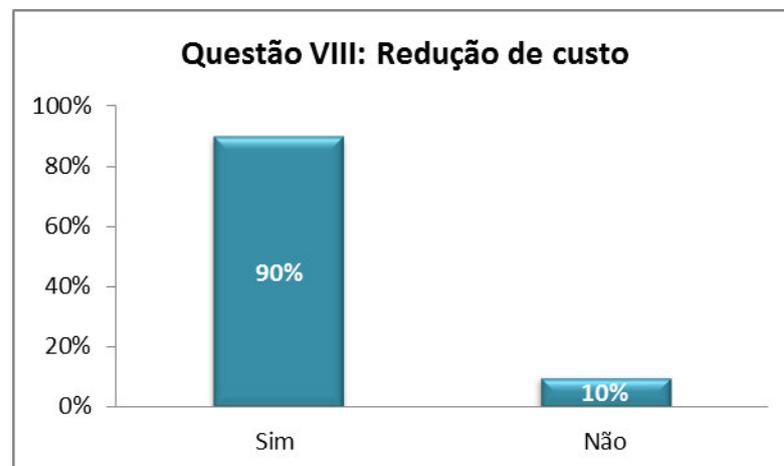
Gráfico 8 – Realização de gestão de custos



Fonte: Autor.

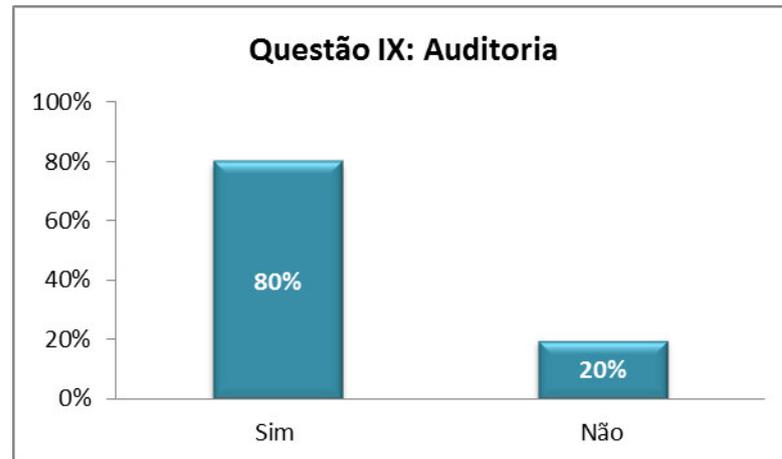
Na questão VII é questionado se os gestores gerem os custos dos seus contratos. O correspondente a 80% dos entrevistados responderam que sim e os outros 20% responderam que não fazem a gestão dos custos. O controle dos custos abrange o orçamento, a tendência e a execução da verba contratual. Esse controle 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 9 – Realização de trabalho para redução de custo



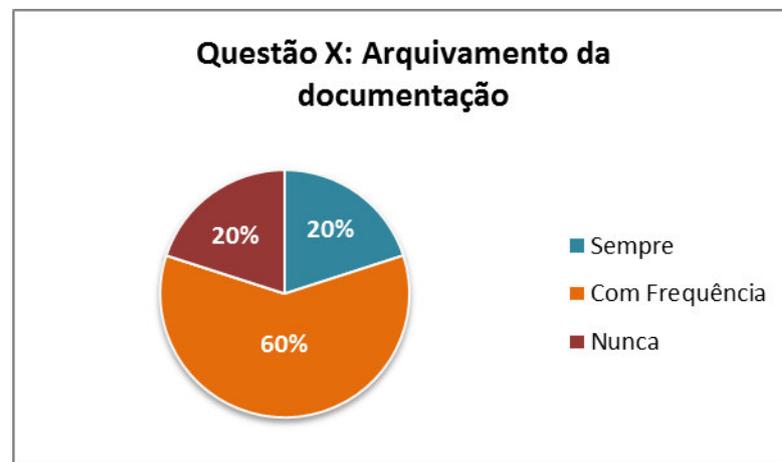
Fonte: Autor.

A questão VIII analisa se são realizados trabalhos de redução do custo nos contratos. O gráfico 9 mostra que 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.

Gráfico 10 – Contrato auditado

Fonte: Autor.

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 *check-list* 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 11 – Arquivamento de documentação

Fonte: Autor.

A questão X avalia se os gestores arquivam as documentações contratuais. Entre os entrevistados 20% sempre arquiva, 60% arquiva com frequência e 20% nunca arquiva a documentação. Durante a entrevista um dos gestores questionou se o responsável pelo arquivamento seria a célula de contratos. Pode-se perceber com este questionamento que não está claro na empresa de quem é a responsabilidade do arquivamento. Por ser muito importante manter armazenada toda a documentação para auditorias, controle da execução do contrato

e eliminação de riscos, 20% pode se considerar um número elevado de gestores que nunca arquivam a documentação.

6 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 demonstra que a empresa possui uma gestão de contratos eficiente e pautada na redução de custos, porém possui algumas falhas que devem ser corrigidas. Na análise dos documentos da empresa foi verificado que a companhia oferece treinamentos de gestão de contratos, porém não acompanha o conhecimento gerado pelos treinamentos.

Também foi verificado que o processo de contratação e de negociação são padronizados. Além disso, as reuniões para início da execução das atividades da contratada também segue um padrão. Já as reuniões mensais de fechamento de medição não são padronizadas, porém não deixam de ser obrigatórias. Foi observado que existe um fluxo de fechamento de medições onde cada um tem responsabilidades de acordo com a função.

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.

Outro ponto verificado foi se as contratações são eficientes pelo tempo e custo dos contratos e a maior parte dos entrevistados não acredita na eficiência dos contratos. Além disso, foi questionado se os gestores solicitam novas contratações e aditivos no prazo estipulado pela empresa e as respostas foram que a maioria solicita com frequência e outros solicitam eventualmente, ou seja, nenhum gestor sempre faz as solicitações no prazo.

Quanto à reunião de abertura de ordem de serviço, que é obrigatória e padronizada, foi questionada a frequência que os gestores realizam. Somente metade dos entrevistados realiza sempre esta reunião. Na reunião de fechamento de medição o mesmo ocorreu e somente metade dos entrevistados realiza a reunião mensalmente.

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. É possível perceber que existe uma cultura de redução de custos na companhia. Também foi verificado que a maioria dos gestores já teve seus contratos auditados e alguns gestores não arquivam a documentação dos contratos regularmente.

Neste modelo de gestão de contratos identificado na empresa poderia haver treinamentos e testes de conhecimento regulares para suprir a falta de acompanhamento do conhecimento dos gestores de contratos. Entre os problemas identificados nas entrevistas com os gestores, puderam ser levantadas algumas falhas na execução do modelo de gestão da empresa. Sendo assim, a aplicação de treinamentos regulares deve ampliar o conhecimento dos gestores quanto ao procedimento e prazos de solicitação de novas contratações e aditivos. Desta forma, evitaria contratações ineficientes quanto ao tempo e custo, pois com treinamento os gestores adquirem conhecimento para fechar contratos mais eficientes.

Outra melhoria que poderia ser implementada na empresa seria a utilização de somente um sistema de gestão de contratos, desta forma, facilitaria o acesso de todos os funcionários e as informações contratuais estariam no mesmo lugar. Poderia também haver uma definição de como uma reunião mensal de fechamento de medição deve ser, como é um item obrigatório é importante que seja padronizado.

Também seria interessante aumentar a regularidade das auditorias, para evitar as quebras de procedimento como a falta de realização nas reuniões de abertura de ordem de serviço e de fechamento de medição. Além disso, deve ser atribuída a alguma área o arquivamento de documentações contratuais, assim é possível manter organizada a documentação de todos os contratos em um espaço físico e também eletrônico.

Entre os benefícios do modelo de gestão de contratos encontrados na empresa, pode-se destacar: execução dos custos dos contratos aderente ao orçamento disponível pela empresa, 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.

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. É interessante comparar, caso exista, os diferentes modelos de gestão de contratos e analisar como seria o modelo mais eficiente e com melhores resultados em redução de custos.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO; J. (Org.). **Gestão Estratégica de Fornecedores e Contratos**: uma visão integrada. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- CONCEIÇÃO, J. J.; CONCEIÇÃO, M. C. V. **Diretrizes para uma Legislação sobre as Relações de Trabalho em Atos de Terceirização**. Universo Jurídico, Juiz de Fora, ano XI, 27 de mar. de 2007. Disponível em: <http://uj.novaprolink.com.br/doutrina/3491/diretrizes_para_uma_legislacao_sobre_as_relacoes_de_trabalho_em_atos_de_terceirizacao>. Acesso em: 20 de jun. de 2016.
- FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2013.
- 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).

ROBORTELLA, L. C. A. **Terceirização – Aspectos jurídicos – Responsabilidades – Direito Comparado**. São Paulo: Revista LTr, v. 58, n. 08, ago. 1994.

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.

APÊNDICE A – *Check-list* de avaliação da empresa.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CHECK-LIST

Ficha de Avaliação da Empresa - Gestão de Contratos		Atende	Atende Parcialmente	Não Atende
1	Fornecer treinamentos?			
2	Avaliar o conhecimento dos gestores?			
3	Existir padrão definido como realizar uma contratação?			
4	Existir sistemática de negociação de preço com fornecedores?			
5	Existir padrão definindo reunião de abertura de contrato?			
6	Existir padrão definindo reunião de fechamento de medição mensal?			
7	Existir fluxo de fechamento/aprovação de medição (governança)?			
8	Existir diretriz para renegociação de preço de contrato em execução (baixar custo)?			
9	Existir sistemática de avaliação de fornecedor?			
10	Existir um sistema de gestão de contratos?			
11	Há a realização de auditoria para checar a gestão/execução do contrato?			

APÊNDICE B – Entrevista com os gestores da empresa.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ENTREVISTA - GESTOR

Ficha de Avaliação do Gestor - Gestão de Contratos	
1	Possui treinamento de Gestor?
2	Conhece o procedimento de contratação de Suprimentos, incluindo os prazos?
3	As contratações são eficientes no que tange tempo e custo?
4	Faz a solicitação de novos contratos/aditivos dentro do prazo (demanda planejada)?
5	Faz reunião de abertura de OS (Ordem de Serviço)?
6	Faz reunião com o fornecedor ao fechar a medição?
7	Gere os custos (orçamento, execução e tendência) dos contratos no qual é gestor?
8	Faz trabalhos de redução de custo?
9	Já teve algum contrato auditado?
10	Arquiva a documentação contratual?