

PROPOSTA DE MELHORIA NA GESTÃO DE CONTRATOS UTILIZANDO A FERRAMENTA LEAN OFFICE EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS

Larissa Lacerda Silveira¹

larissasilveira@hotmail.com

Gabriella Borges Silva²

gabriellaborges94@hotmail.com

Thais Cristina Pascoa Pereira³

thaispaspereira@gmail.com

Wagner Cardoso⁴

wagner.cardoso@uniube.br

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo propor um estudo de melhorias para o processo de Gestão de Contratos de uma empresa prestadora de serviços logísticos utilizando os métodos da ferramenta Lean Office. Devido o aumento dos volumes e complexidade dos documentos contratuais da empresa, à desorganização do fluxo de informação entre outros departamentos ou com os fornecedores tornou um problema, o gerenciamento ruim faz com que a empresa perca o controle correto dos documentos contratuais. As metodologias utilizadas foram as pesquisas bibliográficas, descritivas, exploratória e pesquisa ação. Assim foi feito um estudo explorando a aplicabilidade dos conceitos relacionados ao Lean Office em áreas administrativas como proposta para solucionar o problema, através do mapeamento do processo e da análise histórica da empresa foi possível identificar os desperdícios e propor melhorias.

Palavras-chave: Contratos. Engenharia de Produção. Melhoria Contínua.

¹Graduanda em Engenharia de Produção na Universidade de Uberaba

²Graduanda em Engenharia de Produção na Universidade de Uberaba

³Graduanda em Engenharia de Produção na Universidade de Uberaba

⁴Orientador da Universidade de Uberaba Engenheiro de Produção e Mestre em Engenharia de Produção

ABSTRACT

The present work aims to propose a study of improvements to the Contract Management process of a company providing logistics services using the methods of the Lean Office tool. Due to the increasing bulk and complexity of company contractual documents, disorganization of the flow of information between other departments or with suppliers has become a problem, poor management causes the company to lose the correct control of contractual documents. The methodologies used were bibliographical, descriptive, exploratory and action research. Thus, a study was carried out exploring the applicability of concepts related to Lean Office in administrative areas as a proposal to solve the problem, through process mapping and historical analysis of the company it was possible to identify wastes and propose improvements.

Keywords: Contracts. Production engineering. Continuous Improvement.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas buscam aperfeiçoamento em seus processos para manter competitivas, de forma a atender as expectativas dos clientes e garantir sua sobrevivência no mercado de trabalho, o que as levam à utilização de novas metodologias de trabalho.

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços logísticos, especializada no segmento de agroquímicos, que atua fortemente no armazenamento e transporte de defensivos agrícolas e sementes, operando com entregas diretamente da indústria para o seu cliente final e da indústria para os seus centros de distribuição e deste para o cliente final.

O gerenciamento efetivo de contratos permite minimizar riscos, analisar e identificar possíveis problemas futuros no relacionamento com os fornecedores entre o que foi acordado entre as partes, o que trazem benefícios em termos de estratégias e procedimentos empresariais, com foco na redução de custos. A partir destes aspectos a decisão deste trabalho é propor melhorias na gestão de contratos,

que esta vinculada a diversos problemas devido ao aumento do volume e complexidade dos documentos contratuais da empresa, à desorganização do fluxo de informação entre outros departamentos e com os fornecedores, o gerenciamento ruim do processo faz com que a empresa perca o controle correto dos documentos contratuais. Diante desse contexto, determinou-se que este ambiente aparentemente está favorável para a aplicação do *Lean Office* porque os processos estabelecidos atualmente são subjetivos e ineficientes. A implantação do *Lean* tem como propósito identificar os desperdícios e possibilidades de melhorias no fluxo de trabalho da empresa.

O objetivo geral deste trabalho é promover melhorias através da aplicação da metodologia *Lean Office* no processo de gestão de contratos em uma empresa prestadora de serviços logísticos especializada no segmento de agroquímicos. Planeja-se mapear o fluxo de informações das atividades e realizar uma análise através das ferramentas do *Lean*, identificando desperdícios e propondo melhorias, avaliando posteriormente os resultados.

Os objetivos específicos são:

- Diagnosticar, inicialmente, as ineficiências do processo através das ferramentas do *Lean Office*;
- Elaborar um procedimento operacional padrão para formalização dos contratos com os fornecedores;
- Controlar os prazos de vigência e renovação, definir as responsabilidades dos mantenedores de contratos, estruturar meios de celebração de contratos eficientes.
- Cuidar do ciclo de vida de um contrato, acompanhando o histórico do contrato, evitando gargalos e ajuda em renegociações;
- Integrar a gestão de contratos com as áreas corporativas da empresa, utilizando métodos tecnológicos da área de TI;
- Estudar a implantação de novas formas de assinatura pela internet através da certificação digital.

Ao longo de 20 anos de história e de 8 filiais estabelecidas pelo Brasil, o operador logístico em questão não se preocupava com a formalização e utilidade dos contratos e de sua gestão. Tornando-o então um fator que gerava inúmeros transtornos para a mesma.

Com o crescimento contínuo do operador logístico é notório o aumento da necessidade de potencializar as áreas administrativas.

Como uma das formas de otimizar a produtividade administrativa de sua matriz e filiais o operador logístico precisa otimizar e “enxugar” alguns processos administrativos. A gestão de contratos poderia contribuir para a potencialização das áreas administrativas reduzindo custos, através de um controle acurado dos contratos?

A utilização do *Lean Office* na gestão de contratos otimiza os processos administrativos, reduzindo tempo de trabalho, custos com despesas indevidas e multas, e obtendo um maior controle dos contratos quanto a valores, pagamentos e vigência.

A customização do *Software SAP* trará resultados significantes para uma gestão eficiente.

Inicialmente para este estudo de caso serão utilizadas quatro metodologias de pesquisa:

- Metodologia de pesquisa bibliográfica que é feita através do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico começa com uma pesquisa bibliográfica, permitindo ao pesquisador adquirir conhecimentos com estudos já realizados sobre o assunto. Para aprofundar os conhecimentos sobre o conceito de *Lean Office* aplicando-o corretamente no estudo de caso.

- Metodologia de pesquisa descritiva, que exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Esta metodologia será utilizada observando o histórico do operador logístico e coletando dados, para concatenar e obter uma análise dos pontos fortes de melhoria.

- Metodologia de pesquisa exploratória que tem como objetivo aprofundar os conhecimentos do problema, tornando-o mais explícito ou construindo hipóteses. Este tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com envolvidas no problema que tenham experiência; e análise de exemplos que estimulem a

compreensão. Também pode ser classificada como pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

- Metodologia de pesquisa ação consiste em investigar e associar os dados a uma ação ou com a resolução de um problema coletivo no qual os investigadores estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

2. LEAN OFFICE

2.1. História do *Lean Office*

A História do *Lean Office*, sistema Toyota de Produção (STP) começou no Japão, na Segunda Guerra Mundial na década de 1950. Teve como iniciativa buscar um sistema mais eficiente de produção, assim os dirigentes da Toyota foram atrás de recursos para a eliminação de desperdícios, redução de custos aumentando a qualidade e o tempo de entrega do produto final.

Para alcançar esse objetivo, realizaram-se estudos no processo produtivo da Toyota, e o raciocínio dos engenheiros foi de que o aumento da produtividade não bastaria para aumentar valor à produção. Já, a retenção de custos na produção e o alinhamento da oferta de produtos e demanda real de sua comercialização (na quantidade exigida e no tempo certo) representariam os ganhos significativos à permanência da indústria automobilística no país (GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012).

Segundo SCARELA, (2012) *Lean Office*, se aplicado conforme as etapas proporciona à redução do desperdício, a redução do tempo de serviços, a limitação do movimento excessivo de pessoas entre repartições, o aperfeiçoamento do uso de meios humanos subutilizados, a redução dos níveis hierárquicos e a minimização dos custos. Também destaca o autor referido que para que possam acontecer modificações organizacionais em qualquer modelo de corporação é preciso à compreensão e participação dos colaboradores.

O pensamento enxuto é uma filosofia que visa anular os desperdícios em todos os processos da empresa, para que tenha sucesso é necessário adotar técnicas e ferramentas que facilitam a visualização das oportunidades de melhorias e eliminação de técnicas ineficientes (CAVAGLIERI, 2015).

2.2. Definição e importância

O *Lean* pode ser definido como um sistema de gestão que busca ceder valor sobre o olhar do cliente, aprimorando a utilização de recursos. O objetivo é diminuir o *lead time* entre o pedido e a entrega do produto final, eliminando todos os desperdícios. Com isso, a organização torna-se mais competitiva e a satisfação do cliente aumenta de forma significativa (WOMACK; JONES, 2003).

A definição principal implica na eliminação de tudo que não existe significativamente valor para o produto ou serviço, diminuindo custos e tempo e aumentando a particularidade do produto ou serviços. O *Lean* não é apenas para melhorar o processo, mas sim a produção como um todo, do administrativo até o produto final.

A implementação do *Lean* nos processos administrativos terá os seguintes benefícios, segundo TAPPING, SCHUKER, (2003):

- Sistema *Lean* transforma em um negócio mais competitivo, e com mais chances de se manter no mercado. Existem os riscos de emprego, mas com o sistema *Lean* as chances são melhores;

- Melhoria no escritório mesmo o foco do *Lean* na área administrativa ter sido mínima, ele tem se tornado um exemplo para os processos de produção;

- *Lean* colabora em eliminar desperdícios, melhor capacidade de trabalho dos funcionários, o desperdício em local de trabalho pode trazer cansaço, fadiga e insatisfação, pois haverá uma sobrecarga de trabalho, esforço repetitivo, além também de não existir motivação por partes dos líderes.

- Trás motivação para os funcionários e resultados positivos. Com o *Lean* os funcionários apresentam um nível de bem estar elevado;

- *Lean Office* é controlado pelos próprios trabalhadores.

Para implantar o *Lean* nas empresas exige alguns aspectos. Como saber que o processo é lento e demorado. Mas logo no início já dá pra notar resultados significativos. Em seguida fazer treinamentos para mostrar todas as mudanças e todos os aspectos positivos do sistema *Lean*, assim envolvendo toda empresa. A utilização da ferramenta PDCA também é muito importante, pois ela mostra passo a

passo a implementação, e pode acompanhá-la e auxiliar em todas as etapas do processo.

A aplicação dos conceitos *Lean* em áreas administrativas, ou seja, não manufatureiras, recebe o nome de *Lean Office*. Esta aplicação é de grande importância visto que 60% a 80% dos custos envolvidos para atender a demanda de um cliente é uma função administrativa (TAPPING; SHUKER, 2010).

Segundo Oliveira (2003), a aplicação dos conceitos *Lean* em áreas administrativas não é tão simples quanto em áreas de produção. Isto porque a maioria das atividades geram informações ou serviços que dificultam a identificação de desperdícios.

2.3. Etapas de Implantação

A adesão *do Lean* em áreas não industriais representa um grande passo do avanço em sua estrutura (TAPPING; SHUKER, 2010). Desta forma, para alcançar o *Lean Office*, Tapping e Shuker (2010) propõem oito passos, que serão detalhados a seguir:

- a) Comprometimento com o *Lean*: Todos os funcionários devem estar de acordo com novo sistema, para minimizar o desperdício. O trabalho em equipe deve ser estimulado todos os dias para que haja uma responsabilidade de todos os participantes na aplicação dos conceitos *lean*;
- b) Escolha do fluxo de valor: Quando se fala em valor entende-se por aquilo que está sendo desenvolvido que tem algum valor para um cliente que está disposto a pagar. E a corrente refere-se a uma serie de atividades que são básicas para a realização do serviço solicitado (TAPPING; SHUKER, 2010). Nesse contexto, essa parte consiste na escolha do fluxo de valor de modo a observar além do procedimento individual, também os procedimentos passados e posteriores que serão chocados. Por vezes, a escolha do fluxo de valor a ser otimizado pode ser simples, isto ocorre quando o cliente busca isto da organização. Sendo assim, o propósito *do lean* é melhorar o fluxo para fazer com que o trabalho flua mais rápido dentro do fluxo de valor.

- c) Aprendizado sobre o *lean*: O procedimento de aprendizado sobre o *lean* diferencia para cada organização, sendo indispensáveis explicações aos funcionários sobre os conceitos e ferramentas *lean*. Podem-se apresentar materiais a respeito do assunto, estimular a participação de cursos, workshops, porém o essencial é a prática das atividades;
- d) Mapeamento do estado atual: A representação atual do processo visual, MFV é um caso a parte, exige os símbolos e as etapas de construção do MFV. É representada por meio de símbolos ou ícones, do fluxo de material e dado de um fluxo de valor específico. Para um bom mapeamento, deve-se visualizar e entender o fluxo de valor e iniciá-lo pelo ponto mais próximo ao cliente e vir voltando aos processos ou atividades iniciais do fluxo de valor;
- e) Identificação de medidas de desempenho *lean*: Sempre haverá métricas específicas para o fluxo de valor selecionado e que serão exatas em função desse fluxo. Para escolher uma métrica *lean* que seja capaz, deve-se procurar aquela que permita a estratificação em partes que abordem os desperdícios que existem. Mas as métricas definidas devem ter facilidade de compreender e de coletar os dados;
- f) Mapeamento do estado futuro: Para realizar o mapeamento do estado futuro deve-se analisar atentamente o mapa do estado atual, a fim de resolver os problemas. Também é necessário entender a demanda do cliente, ou seja, seus pedidos. Todos devem concordar com ideias para o plano, e para alcançar o estado futuro, deve-se pensar nessas ideias como um procedimento de evolução. Cabe orientar a solicitação dos pedidos do cliente em um ambiente não fabril, pode exigir constantes ajustes nos planos para o estado futuro;
- g) Criação dos planos *Kaizen*: Os processos mudam para que se tornem mais eficazes. O processo de planejamento da ferramenta *kaizen* é necessário,

pois permite que as melhorias sejam alcançadas. O sistema *Kaizen* de melhoria contínua foi estruturado para estar constantemente buscando e eliminando qualquer tipo de desperdício nas empresas, dos processos produtivos e administrativos à manutenção de máquinas e equipamentos.

- h) Implementação dos planos *Kaizen*: A última etapa da transformação *lean* são três passos: preparação, implementação e follow-up. Para haver êxito na transformação *lean* em uma empresa, os colaboradores devem buscar sempre formas para melhorar o fluxo de valor. É importante lembrar que nenhum sistema é perfeito e por isso necessita de mudanças e ajustes.

2.4. Dificuldades da Implantação

De acordo com Womark e Jones (2003) qualquer tipo de atividade que consuma recursos, como mão-de-obra e energia, por exemplo, mas não agregam valor para o cliente final, são encarados como desperdícios.

Uma das maiores dificuldades hoje é a aceitação do *Lean*, na maioria das empresas industriais é eliminação de procedimentos parados que geram desperdícios. Mas em um ambiente de escritório o que se entende por desperdícios e defeitos?

Na área administrativa, o que torna difícil a identificação de desperdícios é o fato de que a maior parte das atividades diz respeito a desenvolvimento das formações. Existem as seguintes questões: o que são estoques? O que são defeitos e falta de matéria-prima? No ambiente de fábrica, o motivo desses problemas normalmente tem visualização na hora, mas numa área administrativa nem sempre isso fica visível como uma máquina parada ou falta de matéria-prima. Lareau (2002) descreveu alguns desperdícios administrativos possíveis de serem identificados, citados a baixo:

- Alinhamento de objetos: Ação gasta por pessoas trabalhando com foco mal entendidos e retrabalho para produzir o resultado final;
- Espera: Espera por efeitos ou informações retorno de ligação, reuniões, etc.;

- Controle: Gerencia e monitoramento sobre o que não acrescenta no desempenho;
- Variabilidade: Fundos utilizados para lidar com situações fora do esperado;
- Alteração: Mudar procedimentos sem conhecer os resultados e, equilibrar os mesmos;
- Padronização: O processo não é feito da mesma maneira por todos. Esforçam-se, pois não é feito da melhor forma;
- Agenda: Mau aproveitamento de horários, falta de precisão;
- Processos Informais: Formação de processos informais em substituição dos formais;
- Fluxo irregular: Aplicação em materiais ou informações que se acumulam no trabalho;
- Checagens desnecessárias: Reparos, retrabalhos;
- Tradução: Esforços requisitados para alterar dados, formatos, relatórios, entre passos de um procedimento ou seus responsáveis;
- Informação Perdida: Bens necessários devem ser criados para equilibrar a falta de informações;
- Falta de Integração: Esforço para transmitir o comunicado em uma organização;
- Irrelevância: Cuidado para lidar com informações desnecessárias;
- Inventário: Estímulo aplicado a um material antes de seu pedido. A informação pronta fica parada;
- Ativos subutilizados: Aparelhos e prédios que não são utilizados por completo. Os desperdícios listados são complicados e, muitas vezes, de extrema dificuldade de identificação. Para resolver algum problema, deve existir um padrão.

3. GESTÃO DE CONTRATOS

3.1. Definição e importância

Os contratos empresariais é uma ferramenta poderosa para qualquer ambiente de negócios de uma empresa, nesse contexto quanto mais à empresa avançar,

maior será a complexibilidade e o volume dos negócios tornando a gestão de contratos um fator crucial de competitividade.

O contrato é um acordo firmado por duas ou mais partes interessadas compostas por pessoas físicas ou jurídicas, capaz de criar, modificar ou extinguir direitos. Garantindo segurança às partes em relação aos termos acordados. Na área do direito, o contrato é um negócio jurídico, ou seja, um documento que possui cláusulas que devem reger a contratação, cujos interesses se contrapõem entre as partes envolvidas a fim de fornecer os produtos, serviços ou resultados acordados juridicamente, sob as obrigações dentro dos limites da lei (MELLO, 2017).

Para Lobô (2014) o contrato é o instrumento composto de interesses e de resultados pacíficos das negociações ou do tráfico jurídico, habituado no dia a dia das pessoas. Esta sempre foi sua finalidade para todos os povos, desde que abriam mão da força bruta para a compra e movimentação dos bens da vida, em defesa do reconhecimento de obrigações criadas em acordo das próprias partes. O contrato concebe nas partes confiança da certeza e da segurança de que as obrigações assumidas serão cumpridas, caso não forem, poderão recorrer judicialmente a multas e reparação dos danos ao não cumprimento contratual.

A contratação de terceiros e fornecedores para aquisição de um bem ou serviço ocorre pelo motivo da concorrência de impulsionar as empresas para seus diferenciais no mercado. Em virtude disto, identifica-se a prática de contratos com empresas terceiras para melhorar as suas atividades, e devido a isso, a necessidade de contratos e sua adequada gestão (LEIRIA, 2006).

A importância da gestão de contratos seja para empresas públicas ou privadas, está no foco da redução de custos e nas melhorias dos processos financeiros e operacionais. Com a responsabilidade de monitorar o cumprimento das obrigações contratuais, auxiliando de maneira efetiva que todas as partes envolvidas possuem benefícios em condições de estratégias e procedimentos empresariais.

A forma com que os gestores ou compradores de uma empresa negociam contratos são uns dos grandes fundamentos a saúde financeira da empresa. A maneira de como se realiza o *follow-up* da execução dos contratos pode ser ainda mais relevante.

3.2 Tipos de contratos

Os contratos podem ser classificados em:

I-) Unilateral: no contrato unilateral apenas uma parte tem obrigação e a outra direitos, ou seja, uma parte fica na posição de credor e a outra como devedora.

II-) Bilateral: no contrato bilateral as duas partes têm obrigações e direitos entre si, esse tipo de contrato enquadra na maioria dos contratos comerciais e de serviços.

III-) Plurilateral: são contratos com mais de duas partes envolvidas, enquadram-se acordos de sociedade ou de consórcios.

Segundo Lobô (2014), a classificação e grupos de contratos existentes são conforme sequência abaixo.

3.2.1. Contratos Atípicos

Nesse tipo de modelo de contrato a legislação não possui previsão expressa, ou seja, são os contratos elaborados pelos contratantes, que não utilizam de modelos legais, para autorregulação de interesses específicos. Utilizando contratos desenvolvidos pela empresa, desde que não ultrapasse o Código Civil.

3.2.2. Contratos Típicos

O contrato típico é aquele reconhecido formalmente pelo direito. Esse tipo de modelo não é rígido, em razão a lei que permite a inovação criadora às partes contratantes, e ainda rejeitar normas dispositivas ou supletivas, que afetam no contrato, se não ultrapassar os limites contratuais contrários.

3.2.3. Contratos Aleatórios

Os contratos aleatórios são conhecidos também como contratos de risco, nos quais uma das partes prestadoras está sujeita a risco, seja ele total ou parcial, de vir a existir ou não.

3.2.4. Contrato de Futuro

É um acordo feito entre as partes com a finalidade de comprar o vender um produto ou serviço em um determinado tempo e no futuro por um determinado preço, possibilitando um fluxo com as mudanças de posições de vendedor e comprador.

3.2.5. Contrato Preliminar

É um tipo de contrato no qual as partes estão sujeitas a celebrar outro contrato, em caráter definitivo. Estabelecendo a obrigação de considerar o contrato principal como o definitivo. No contrato preliminar necessita exclusivamente da conveniência das partes ou de circunstâncias externas que impedem a celebração imediata do contrato definitivo.

3.2.6. Contratos Mistos

Os contratos mistos é a junção dos contratos atípicos e típicos, formando uma unidade autônoma, ou seja, uma fusão desses contratos formando outro diferente. Em relações jurídicas, essas misturas são frequentes.

3.2.7. Contratos Coligados

Os contratos coligados são a interação de vários contratos, ou seja, a união de contratos. Conhecidos também como contratos colaterais têm entre si uma relação de contato estreito e finalidades comuns, possuindo uma necessidade de regime jurídico próprio, para identificar o domínio que todas as partes envolvidas possuem em comum e em conjunto do contrato.

3.2.8. Contratos Relacionais

Os contratos relacionais, também conhecidos como contratos de duração continuada são contratos submetidos a modificações constantes ao decorrer das

circunstâncias futuras, previsíveis ou não. São exemplos comuns os contratos de fornecimento de água e energia, plano de saúde e contrato de crédito de compra de casa própria.

3.2.9. Contratos Existenciais e Comunitários

Os contratos existenciais são onde ambas as partes ou uma das partes são as pessoas naturais, essas pessoas tem em vista o contrato a sua subsistência. Incluem-se nesse contrato as pessoas jurídicas sem fins lucrativos, desconsiderando cláusulas que prejudicam o direito da vida, à integridade física, à saúde, à habitação etc.

3.2.10. Compromisso

Compromisso é um tipo de acordo extrajudicial, no qual se encontra fora de juízo e escolhem a arbitragem para a resolução do conflito. A arbitragem é um dos modos de resolução de conflitos, fora da administração pública da justiça.

3.3. Gerenciamento do Ciclo de Vida do Contrato (CLM)

Na gestão de contratos deve-se atentar para as fases do contrato, chamada CLM, termo em inglês que significa *Contract Lifecycle Management*, o ciclo de vida do contrato. No ambiente corporativo muitas empresas incorporaram um gestor de contratos, com a finalidade de atribuir responsabilidades, controle, acompanhamento e fiscalização dos direitos a receber e as obrigações a cumprir. Essa função é extremamente importante para evitar que problemas comerciais e jurídicos derrubem a rentabilidade de seus negócios.

Segundo estudos de Patel e Dwyer (2007), o gerenciamento do ciclo de vida do contrato (*CLM*) é uma ferramenta poderosa para o sucesso das empresas no futuro próximo. CLM é um termo abrangente para cobrir as atividades de gerenciamento sistemático e eficiente da criação de contrato, desde a negociação, aprovação, execução e análise do contrato.

A gestão de contratos envolve vários departamentos da empresa, onde os principais são: a área de suprimentos ou compras que é responsável por toda negociação e fechamento dos contratos e a área jurídica que dão apoio na validação e formalização dos contratos.

Para Freitas (2009) essa ferramenta é um modelo de gestão eficiente, englobando um modelo de processos com atribuições adequadas nas fases do contrato, dividido em fase de formalização e de execução. Essas fases possuem as etapas: definição, pré-contratação, contratação, pré-execução e execução.

A primeira etapa é a definição, onde inicia-se com uma requisição de contrato básico. Nessa parte são tratadas as políticas de contratação, documentos constitucionais e outros elementos que influencia na contratação.

A segunda etapa é a pré-contratação. Nesta fase será feita a negociação e revisão, e será elaborada a estratégia de aquisição, avaliando as propostas entre os fornecedores selecionados, onde o ganhador terá fechado o contrato.

Na terceira etapa ocorre a fase de execução, onde realiza-se as atividades do contrato e acompanhamento. Também faz parte desta etapa a fase de armazenamento virtual e físico dos documentos contratuais chamada de Gerenciamento de Registro, ou seja, onde é feito todo o controle de todos os documentos. A fase de pesquisa e recuperação permite a consulta rápida e recuperação dos documentos relevantes aos contratos. Faz parte também desta etapa a fase de auditoria e relatórios.

A quarta e ultima etapa é a fase de encerramento ou renovação do contrato, de acordo com as decisões da empresa o contrato pode ser renovado ou encerrado.

3.4. Dificuldades da Gestão de Contratos

Um dos maiores desafios encontrados é o problema de automatizar as planilhas eletrônicas e um *software* específico que faz interface com outros departamentos envolvidos. O monitoramento é o ponto a ser discutido, o controle de planilhas exige monitoramento diário, disciplina e mais tempo para manter atualizados a cada evento que ocorrer ao contrato, o que abre brechas e falhas humanas, devido o trabalho ser feito manualmente.

Na prática o que acontece é que muitas empresas, não controlam o vencimento dos contratos, muitas aceitam os preços e cláusulas impostas pelos fornecedores justamente por não terem modelos padrões e nem tempo para avaliar. A falha na gestão de contratos gera grandes custos para as empresas, em razão da má gestão podem-se abrir espaços para a quebra de acordos sem que você perceba. Pequenas empresas não possuem um departamento jurídico estruturado, o que há uma gestão de contratos ineficientes e o cuidado deve ser redobrado no momento da execução dos documentos.

Para Paper (2010) maioria das organizações não gerencia efetivamente seus contratos durante o período de vigência, e cerca de 80% das transações são sustentadas por contratos vinculativos e acordos. Muitos desses contratos contenham cláusulas, termos, condições que necessitam ser acompanhados e gerenciados durante seu ciclo de vida para maximizar os benefícios comerciais e minimizar os custos associados ou riscos. Os contratos são arquivados em acervos departamentais para nunca serem revistos novamente até surgir algum problema ou o contrato já está vencido.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. Caracterização da Empresa

O presente artigo tem como estudo de caso a gestão de contratos de um operador logístico fundado em 1997, especializado em logística e armazenagem de agroquímicos.

Atua no mercado nacional, com filiais no estado da Bahia, Mato Grosso, Minas Gerais, São Paulo, Paraná e em breve Rio Grande do Sul. Qualificada pela SASSMAQ da ABIQUIM e certificada ISO 9001:2008 em processo de atualização para ISO 9001:2015.

Os centros de distribuição dispõe de estruturas porta-paletes e desenvolve seu controle de estoque através de software WMS, possibilitando que a mercadoria seja rastreada.

O operador conta com uma estrutura corporativa situada em Uberaba -MG, onde desenvolvemos nosso estudo de caso no departamento de suprimentos a partir de janeiro de 2017.

4.2 Diagnóstico da situação atual

A empresa até janeiro de 2017 não possuía nenhum tipo de controle em relação aos contratos existentes, suas vigências e reajustes. Devido à dimensão da empresa todas as formas de custos/aquisição tem um procedimento específico em suprimentos que é o departamento responsável por efetivá-las.

O objetivo de um procedimento em uma empresa é padronizar processos e estabelecer as regras e os critérios para que os mesmos aconteçam. E até janeiro de 2017 não havia nenhum procedimento a respeito da aquisição de contratos e nenhum critério para celebrá-lo.

A partir de janeiro de 2017 o departamento de suprimentos identificou a necessidade e importância de melhorar esta gestão para dimensão de gastos, controle de reajustes e vigência e avaliação da necessidade do mesmo.

Para iniciar o planejamento e definir as etapas deste projeto foi feito um levantamento geral da quantidade de contratos existentes e suas vigências e quantidade de contratos existentes e seu *status*. Com este levantamento foi obtido aos dados mostrados nas tabelas 1 e 2 a seguir:

Tabela 1 – Contratos formalizados e não formalizados

Contratos 2016		
Ano	Quantidade	Status
2016	100	Formalizado
2016	50	Não formalizado

Fonte: Autores (2017).

Tabela 2 – Contratos vencidos e atualizados

Contratos 2016		
Ano	Quantidade	Vigência
2016	105	Vencido
2016	45	Atualizado

Fonte: Autores (2017).

Ou seja, 70% dos contratos existentes em 2016 estavam vencidos e alguns casos a empresa não estava mais utilizando os serviços, mas continuava pagando.

4.3 Mapeamento de Fluxo de Valor

O Mapeamento de fluxo de valor tem como objetivo central possibilitar a visualização clara dos processos e dos desperdícios, para auxiliar a identificação dos pontos de melhoria na gestão de contratos.

Primeiro foi elaborado o MFV de um primeiro momento para localização do gargalo da gestão e foram detectados dois pontos principais para melhoria, sendo eles avaliar e validar as minutas de contrato e colher assinaturas.

Ao avaliar estas etapas do processo, foram identificados alguns pontos em comum entre eles como a dependência de terceiros para concluí-los. E foi a partir daí que a proposta de implantação de melhoria começou a ser desenvolvida.

A seguir vem a figura 1 que traz o MFV da gestão de contratos.

5.4 Proposta de Trabalho Futuro

Uma das propostas de melhorias da gestão de contratos é o projeto da assinatura digital com um ganho de tempo para a formalização de contratos, que pode levar até dois meses com intuito de reduzir apenas para sete dias e a economia de papel.

A assinatura digital nada mais é do que uma ferramenta de segurança da informação, e ela garante 2 princípios básicos: a autenticidade e a integridade dos

documentos. Isso é realizado em função de um processo altamente capaz de autenticar a autoria de determinado documento em meio eletrônico.

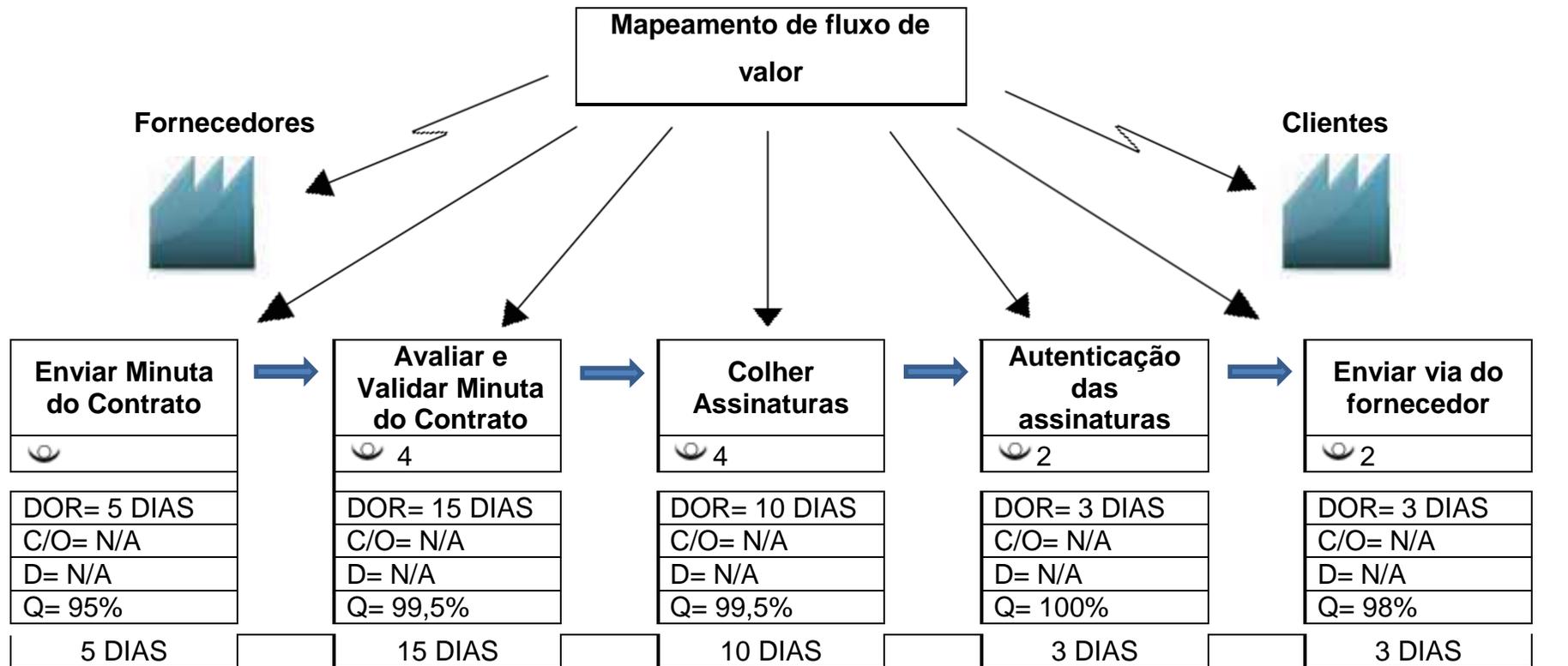
Também chamada de assinatura eletrônica, ela não pode ser confundida com o termo “digitalização”, que se refere à transferência de determinado conteúdo do papel para o meio eletrônico.

5.3 Limitações da Pesquisa

O estudo de caso apresentou limitações quanto a dificuldade de localizar os contratos existentes, a falta de procedimentos, dificuldade para colher assinaturas dos fornecedores e diretores da empresa e a resistência na implantação.

Deve-se ressaltar que dentre as limitações a assinatura de contratos é uma das que mais gera ineficiência ao processo, pois frequentemente os representantes legais da empresa estão viajando a trabalho e o tempo dos fornecedores enviarem os contratos também ocorre imprevistos com frequência que gera conflitos entre as áreas internas. Como por exemplo os contratos de locação de equipamentos, pois o equipamento só é autorizado após a formalização do contrato.

Em relação a resistência de implantação um dos maiores fatores que influenciam são os mantenedores dos contratos por não ficarem atentos aos prazos e a falta de informação para os compradores de renovação ou não dos mesmos.



Tempo de processo: 36 Dias

LEGENDA
DOR= TAXA DE PRODUÇÃO
C/O= TROCA
D= DISPONIBILIDADE
Q= QUALIDADE

Figuras 1 – MFV da gestão de contratos
 Fonte: Autores (2017).

4.4. Proposta de implantação

Para avaliar criteriosamente foi descrito todas as etapas destes dois processos por serem os gargalos para aprimorar uma a uma. Para assim apresentar uma proposta de melhoria para o responsável pelo departamento e conseguir a validação da mesma para seguir com o projeto.

Segue abaixo as etapas:

- Avaliar e Validar minuta de contrato:
 - Etapa 1: Comprador responsável lê a minuta e se identificar alterações solicita ao fornecedor.
 - Etapa 2: Enviar minuta para o *focal point* de Suprimentos corporativo.
 - Etapa 3: Suprimentos realiza novamente o contrato como se fosse uma requalificação e se detectar falhas devolve o contrato para o comprador responsável corrigi-las.
 - Etapa 4: Após todas as correções a minuta de contrato é enviada para o advogado da empresa avaliar juridicamente as cláusulas e validar o contrato.
 - Etapa 5: Após receber o contrato validado pelo advogado, enviar contrato para o mantenedor validar.
- Colher Assinaturas:
 - Etapa 1: Verificar disponibilidade do responsável pelo setor para assinar os contratos.
 - Etapa 2: Verificar disponibilidade da diretoria para assinar os contratos.

Para o primeiro gargalo “Avaliar e Validar Minuta de contrato” após um *benchmarking* com o time do projeto identificou-se a uma proposta em comum que é a padronização de cláusulas.

Com a frequência de alterações solicitadas pelo advogado foi notado à necessidade de padronização de algumas cláusulas para firmar os contratos. E as cláusulas para elaborar a padronização são:

- Quanto a Vigência: Foi estabelecido que a vigência máxima de todo e qualquer contrato deve ser de 12 meses, prazo estipulado pela gerência da empresa. E que ao fim deste prazo deve ser analisada a necessidade de aditivo para continuar com o mesmo ou não. E juntamente negociação de reajuste.

- Quanto ao reajuste: Antes de realizar reajustes o fornecedor deve contatar a empresa e negociar um novo valor. Caso não entre em acordo o contrato pode ser suspenso sem multa para nenhuma das partes.

Juntamente com esta proposta para otimização do processo também foi incluído uma proposta em relação a melhoria da gestão de contratos.

A empresa utiliza o *software SAP* para seus processos administrativos, mas não explora o mesmo para o controle de contratos. E a proposta trás exatamente isso, automatizar o controle em relação a vigência e dimensionar o custo real utilizando o SAP.

Utilizar o sistema para disparar alertas para o mantenedor do contrato quando o contrato estiver com 60 dias para o fim da vigência. Estes 60 dias o mantenedor deve avaliar se será necessário a renovação e comunicar o setor de suprimentos para que a negociação ou distrato sejam feitos.

4.5 Implantação

Para realizar a implantação será utilizada a ferramenta EAP. Esta ferramenta consiste em numerar etapas bem detalhadas para organizar o projeto em tarefas curtas e diretas. Com ele se estabelece datas e responsabilidades e elabora relatórios de progresso.

Utilizando esta metodologia espera-se que a duração da implantação seja estipulada e que o acompanhamento das etapas seja efetivo para certificar que o time do projeto está cumprindo os prazos. Para este estudo de caso o acompanhamento é quinzenal.

A implantação será dividida em duas partes, a primeira será referente aos contratos físicos e regularização de cláusulas. A segunda é imputar os contratos no SAP, oficializando o mantenedor do contrato e organizando alertas de vencimento.

A seguir vem as tabelas 3 e 4 que trazem uma listas de etapas:

Tabela 3 – Etapas para regularização física dos contratos

Contratos - Arquivo			
ETAPA	DESCRIÇÃO	DIAS	
1	Reunião para definir objetivo e stakeholders do projeto	1	
2	Realizar levantamento de quantidades de contratos em todas as filiais	10	
3	Definir critérios para regularização dos contratos	2	
4	Regularizar contratos já existentes	45	
5	Levantar valores pagos por mês para fornecedores	1	
6	Elaborar long list dos fornecedores que o valor pago nos últimos 5 meses foram iguais	1	
7	Analisar fornecedores e definir short list para formalizar contrato	2	
8	Formalizar contrato com os fornecedores da short list	45	
9	Criar procedimento para aquisição de contrato	4	
10	Go live	2	
		Total de dias	113
		Total de meses	4

Fonte: Autores (2017)

Tabela 4 – Etapas para impute dos contratos no SAP

Contratos – SAP			
ETAPA	DESCRIÇÃO	DIAS	
1	Inserir todos os contratos no SAP	45	
	Definir layout dos alertas para a empresa	2	
2	Reunião com consultor SAP para informar o layout desenvolvido	1	
3	Receber proposta de alerta para disparar avisos de contrato semanalmente	20	
4	Realizar testes com o Job de alerta de contratos	15	
5	Validar Job com o responsável pelo departamento de suprimentos	15	
		Total de dias	98
		Total de meses	3

Fonte: Autores (2017)

A seguir figuras 1 e 2 que trazem o WBD das etapas da gestão de contratos:

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Resultados Alcançados

Dada à importância da Gestão de Contratos, ao longo do desenvolvimento deste trabalho, os resultados foram notadamente visualizados dentro dos indicadores de desempenho. A forma de gerir o processo foi detalhado e às responsabilidades foram designadas para cada um. E como benefícios tivemos:

I) Contratos com renovação automática: foram detectados no arquivo da empresa contratos antigos que a empresa não estava desfrutando dos serviços e mesmo assim estavam pagando mensalmente;

II) Contratos com reajuste automático: Cada contrato tem anualmente um reajustes dos valores de acordo com um índice/taxa oficial a ser adotado por exemplo os contratos de alugueis tem reajustes em relação ao IGPM. O setor de suprimentos interfere para buscar reajuste zero ou até diminuir os valores e acompanha qualquer modificação dos valores praticando a inteligência de mercado em suas negociações.

III) Contrato com fornecedores em mercado monopólio: o suprimentos realiza a pesquisa de mercado e estuda todas os meios e condições melhores para a região com a modelo de gestão de contratos, é feito um estudo anualmente de fornecedores da região e quando possui apenas um fornecedor avalia profundamente todas as questões envolvidas para diagnosticar se realmente vale a pena.

Em relação aos dados quantificados dos contratos de todos os prestadores de serviços da empresa comparando 2016 à 2017, a empresa possui um maior controle de todos os contratos.

Em 2017 os contratos que ainda não foram formalizados, são os contratos que estão vencendo e estão em fase de negociação para regularizar.

A seguir a figura 5 traz a evolução da gestão de contratos:

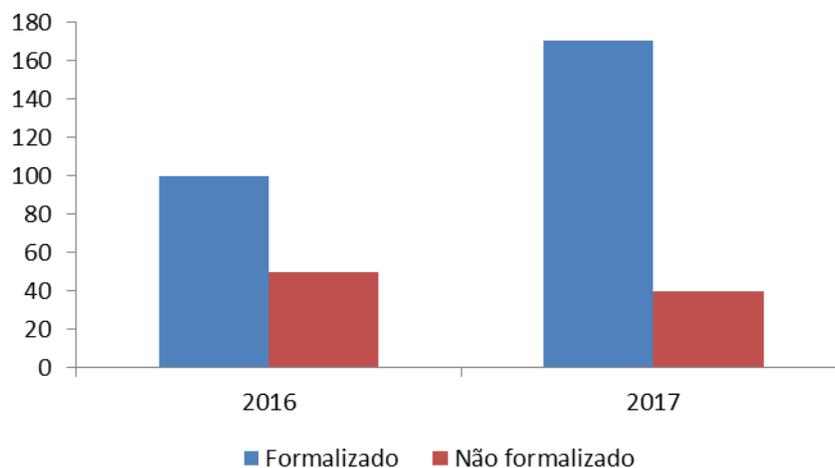


Figura 4 – Evolução da gestão de contratos

Fonte: Autores (2017).

O controle de vigência está 100% controlado com ajuda do software de gestão para enviar um alerta aos responsáveis com antecedência de 60 dias que o contrato está a vencer. A seguir a figura 6 traz a evolução do controle dos contratos em relação a vigência:

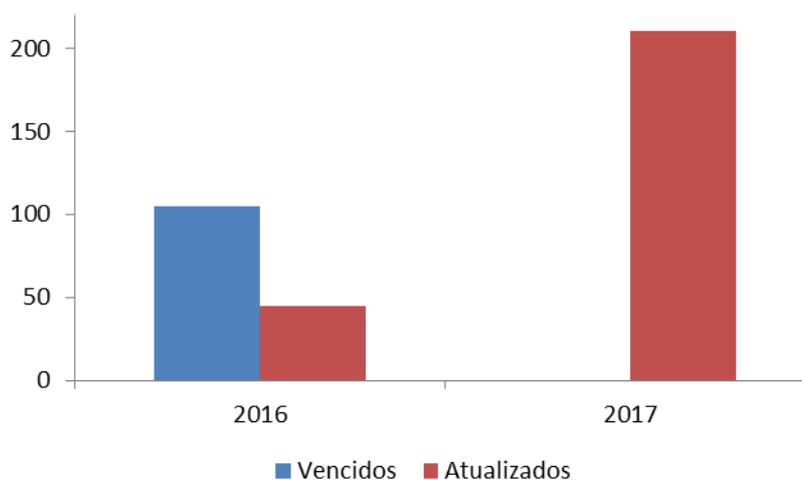


Figura 5 – Relação de vigência

Fonte: Autores (2017)

5.2 Conclusão

O desenvolvimento do presente estudo de caso possibilitou uma análise ampla e profunda para melhorar os procedimentos da gestão de contratos dentro da organização. Além disso, também permitiu uma mudança de cultura com os envolvidos do processo, antes não era dada tal importância mas tornou-se essencial para o planejamento estratégico da organização nas tomadas de decisões.

Ao realizar os estudos e a fase de implantação os testes foram bastantes satisfatórios do ambiente, são realizados semanalmente os alertas de todos os contratos que estão a vencer, uma melhoria acrescentada ao software SAP com o apoio do departamento de TI sem nenhum custo com software específicos para a gestão de contratos.

A padronização das atividades em relação aos contratos influencia no tempo dedicado aos processos, melhora o desempenho com as áreas de interface, como o financeiro e a operação. A organização do ambiente e do processo desempenha um papel importante quando a empresa passa por uma auditoria de qualidade, buscando a melhoria continua.

6. REFERENCIAS

BASTOS, C. M. **Um Estudo sobre:** Aplicação da Filosofia de Lean Office na Gestão De Documentos. 2015. 41 f. TCC (Graduação) - Curso de Biblioteconomia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

BONDIOLLI, P. S. **Lean Office como Ferramenta de Melhoria:** *Lean Office* como Ferramenta de Melhoria de um Processo Admirativos em uma Industria Farmacêutica. . 2014. 91 f. Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

CARDOSO, G. OI. A. **Análise crítica da Implementação do Lean Office:** Um Estudo de Casos Múltiplos. 2013. 35 f. Monografia (Especialização) – Instituto Tecnológico da Aeronáutica, São José dos Campos, 2013.

CAVAGLIERI, M. **Lean Archives:** O emprego do Lean Office na gestão de arquivos. 2015. 182 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Informática, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

FREITAS, W. **Gestão de Contratos:** Melhores práticas voltadas aos contratos empresariais. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GREEF, A. C.; FREITAS, M. do C. D.; ROMANEL, F. B. **Lean Office:** Operação, Gerenciamento e Tecnologias. São Paulo: Atlas, 2012.

GRONOVICZ, M. A. BITTENCOURT, M. I. P. SILVA. S. B. G. **Lean Office:** Uma Aplicação em Escritório de Projetos. Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2013.

LAREAU, W. **Office kaizen: transforming office operations into a strategic competitive advantage.** USA: ASQ, Quality Press. 2002.

LEIRIA, J. S. **Gestão da terceirização e gestão de contratos**. 2. Ed. Porto Alegre: Leiria & Pietzsch Ltda, 2006.

LOBÔ, Paulo. **Direito Civil: Contratos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MAIA, M. F. BARBOSA, W. M. **ESTUDO DA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR (MFV) PARA ELIMINAÇÃO DOS DESPERDÍCIOS DA PRODUÇÃO**. 2006. 22 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia e de Produção, Engenharia Elétrica e de Produção, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2006.

MELLO, C. M. **Direito Civil: Contratos**. 2.Ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2017.

OLIVEIRA, J.D. **Escritório Enxuto (Lean Office)**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.

PAPER, W. **Contract Management: A Strategic Asset**. United States: Open Text. 2010.

PATEL, V.; DWYER, C. J. **Contract Lifecycle Management and the CFO: Optimizing Revenues and Capturing Savings**. Technical Report, Boston:Aberdeen Group, 2007.

SCALERA, F. International Crisis and Competitiveness of Service Companies and Public Administration in Italy and In Europe. **The Application of Lean Office. Business and Management Review**, v. 2, n. 1, p. 63- 75, 2012.

TAPPING, D. S, T. Value Stream. **Management for the Lean Office**: Don Tapping. New York: Productivilty Press, 2003.

TAPPING, D.; SHUKER, T. **Lean Office**: gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas – 8 passos para planejar, mapear e sustentar melhorias lean nas áreas administrativas. São Paulo: Leopardo, 2010.

TAUSWORTHE, Robert C.. The Work Breakdown Structure in Software Project Management*. **O Journal Of Systems And Software**, California, p.181-186, 1980.

TURATI, R. C.; MUSETTI, M. A. **Aplicação dos Conceitos de Lean Office no Setor Administrativo** Público. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 2006. Fortaleza. Anais eletrônicos... Ceará: ABEPRO, 2006.

WOMACK, J. P. JONES, D. T. **A Mentalidade enxuta nas empresas**: Elimine o Desperdício e Crie Riqueza. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **Soluções Enxutas**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier Campus, 2007.