

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE MBA EM ADMINISTRAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

LUCIANE OLIVEIRA DE MOURA

DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE PROCESSOS DE GESTÃO DE
CONTRATOS COM FORNECEDORES

São Leopoldo

2010

LUCIANE OLIVEIRA DE MOURA

DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE PROCESSOS DE GESTÃO DE
CONTRATOS COM FORNECEDORES

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em
Administração da Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Ms Reges Bronzatti

São Leopoldo

2010

São Leopoldo, 31 de Agosto de 2010.

Considerando que o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno(a) Luciane Oliveira de Moura encontra-se em condições de ser avaliado, recomendo sua apresentação oral e escrita para avaliação da Banca Examinadora, a ser constituída pela coordenação do Curso de MBA ATI.

Reges Bronzatti
Professor(a) e Orientador(a)

DEDICATÓRIA

Por muitas coisas ensinadas, muitas coisas vividas, lembranças inesquecíveis, e que agora só poderão ser acessadas na memória. A você que me ensinou a correr atrás dos objetivos, a fazer sempre o melhor que eu pudesse e bem feito, a ter caráter, e que o esforço não conta em nada o importante é o resultado, tantos ensinamentos... Mas nunca falou sobre perdas, não me ensinou nada sobre a separação, e chegou tão de repente, sem que ao menos eu pudesse dizer o quanto você é importante, e que sinto sua falta todos os dias. É tão difícil ter de aceitar o fato que você foi embora para sempre, e que hoje não estará presente na conquista que buscamos juntos, não poderá ver onde eu cheguei, onde você queria que eu chegasse, e que eu consegui! Estou aqui e não poderei ver o brilho nos teus olhos em me ver vencer. Sinto por não estarmos juntos, e estando certa que não foi um adeus, mas apenas um até logo como era todos os dias, dedico este trabalho ao meu herói, MEU PAI Nilo Sergio Pereira de Moura (In Memorium).

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a deus, por ter me dado todas as coisas maravilhosas que tenho na vida, minha família, amigos, saúde e inteligência, o que proporcionou que eu chegasse até aqui.

À minha família amada, em especial a um garoto incrível, meu filho Cassiano Moura de Oliveira pelo companheirismo, amizade e entendimento pelo tempo que não pude, estar ao seu lado, aos meus eternos mestres, meus pais, Nilo Sergio Pereira de Moura (In Memorium) e Carmen Oliveira de Moura, pelo amor incondicional, ao meu irmão Sergio Oliveira de Moura pelo apoio e paciência, a vocês o meu muito obrigada.

Agradeço também a meu orientador Reges Bronzatti, pela total dedicação, contribuições, sugestões e incentivo durante a realização de todo este trabalho, não poderia ter feito escolha melhor.

Não poderia deixar de agradecer, também, a todos os meus amigos e colegas que em momentos importantes estavam por perto, mas em especial agradeço a meus grandes amigos Tatiane Schardosim, Camila Côrrea e Antonio Fonini.

Indicaram três forças que teriam criado um “novo mundo” para as empresas: os clientes a concorrência e a mudança.

Hammer e Champy

RESUMO

A utilização de um modelo de gestão de contratos, contemplando atribuições, processos, indicadores e que possuem uma forma de centralizar seus controles, oferece inúmeros benefícios para a gestão dos recursos de TI. Empresas que possuem uma forma de controlar seus contratos, evitam riscos desnecessários, tais como: pagamento extra de tarifas, multas contratuais, danos de imagem, risco de contingenciamento de recursos, limites às operações, desconhecimento de cláusulas importantes, o que muitas vezes leva a compra de um serviço inferior ao especificado no acordo. Como os investimentos em tecnologia atingem altos volumes dentro das organizações, a administração de contratos de TI torna-se indispensável nos dias de hoje. Tendo-se em vista a situação atual das empresas, que muitas vezes não possuem informações atualizadas ou relevantes de seus contratos com fornecedores, será desenvolvido um modelo de gestão contratual abrangendo todo o ciclo de vida de um contrato. Para entendimento deste cenário será realizada uma revisão literária acerca do assunto gestão de contratos, e dos modelos PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) e BPM (*Business Process Management*) que em conjunto auxiliarão no desenvolvimento deste modelo voltado a processos, suportando todas as atividades relacionadas a gestão contratual da área de TI. A partir da criação deste modelo, será possível estabelecer processos, adotando um padrão que defina atribuições, indicadores em conjunto com a adoção de ferramentas que automatizem estas atividades, podendo os contratos, serem monitorados durante todo seu ciclo de vida. Com a implementação de um modelo de gestão de contratos e tendo conhecimento do que estão contratando, as empresas poderão avaliar melhor seus investimentos, trazendo como benefícios, o controle e conhecimento dos contratos firmados entre empresa e fornecedores, redução de custos, atendimento de normas regulatórias, assegurando assim a valoração de ativos e evitando paralisações e gastos emergenciais.

Palavras-Chave: Modelo de Gestão. Gestão de Contratos. Ciclo de Vida. Processos

Abstract

Title: *“Development of a model of processes of contract management with suppliers”*

The use of a model of contract management, contemplating assignments, processes, indicators, and that have a way of centralizing its controls, offers many benefits for the resource management of IT. Companies that have a way of managing their contracts avoid unnecessary risks, such as: extra payment of fares, contractual penalty, image damage, risks of contingency of resources, operation limits, unawareness of important terms, which may lead people to buy an inferior service differing from the one specified in the deal. As the investments in technology reach high costs in the companies, the administration of IT contracts become indispensable nowadays. Based on the current situation of the companies, which many times do not have updated or relevant information about their contracts with suppliers, a contractual management model will be developed contemplating the life cycle of a contract. In order to understand this process, there will be an approach on a literature review about contract management, and of the models PMBOK (Project Management Body of Knowledge) and BPM (Business Process Management) that together will help the development of this model based on processes, supporting all the activities related to IT contract management. Based on the creation of this model, there will be possible to establish processes, having a model that define assignments, indicators working with tools that make these activities automated, making it possible for the contracts to monitored during all this life cycle. With the implementation of a model of contract management and having knowledge on what has been contracted, the companies will be able to evaluate their investments, having as benefits, the control and knowledge of the contracts made between the company and the suppliers, cost reduction, regulatory standards compliance, making it possible to value assets and avoid downtime and emergency spending.

Keywords: *Management Model. Contract Management. Life cycle. Processes.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mercado de terceirização no Mundo.....	15
Figura 2 – Resultado da Pesquisa.....	17
Figura 3 – Objetivos específicos	20
Figura 4 – Constatações realizadas pela pesquisa	24
Figura 5 – Desafios dos Gestores	24
Figura 6 – Empresas Pesquisadas.....	25
Figura 7 – Desafios a serem atendidos	25
Figura 8 – Ciclo de Vida Completo dos contratos	27
Figura 9 – Processo de Gerenciamento das Aquisições	28
Figura 10 – Atividades do Processo de Gerenciamento das Aquisições.....	31
Figura 11 – Visão Sistêmica dos Processos	32
Figura 12 – Visão Departamental x Visão de Processos.....	33
Figura 13 – Centradas em Processos x Não Centradas em Processos.....	34
Figura 14 – Etapas para o Gerenciamento de processos de Negócio.....	36
Figura 15 – Perspectiva de modelagem.....	38
Figura 16 – Etapas de atividades de Desenho do Processo.....	39
Figura 17 - Modelos Utilizados.....	41
Figura 18 – Etapas da elaboração de um processo	42
Figura 19 – Benefícios através da implementação de TQM	43
Figura 20 – Critérios de avaliação PNQ.....	46
Figura 21 – Razões para a utilização do Diagrama de Ishikawa.....	48
Figura 22 – Matriz GUT.....	48
Figura 23 – Avaliação GUT	49
Figura 24 – 5W2H.....	49
Figura 25 – Modelagem BPMN	51
Figura 26 – Pesquisa através coleta de dados.....	52
Figura 27 – Cronograma estabelecido no desenvolvimento do projeto	53
Figura 28 – Fases do projeto	53
Figura 29 – Áreas envolvidas nas entrevistas.....	56
Figura 30 – Procedimentos e coleta de dados	57
Figura 31 – Coleta de Dados	58

Figura 32 – Técnicas de Análise de Dados	60
Figura 33 – Resultado obtido através das entrevistas.....	62
Figura 34 – Resultado obtido através das entrevistas referente as áreas.....	63
Figura 35 – Falta de controle e falhas do Processo	65
Figura 36 – Riscos envolvidos no Processo	67
Figura 37 – Diagrama de Ishikawa.....	69
Figura 38 – Pilares da Gestão de Contratos	74
Figura 39 – Interações entre as áreas de Gestão de contratos e Fornecedores	75
Figura 40 – Fases do Gerenciamento de Contratos	76
Figura 41 – Principais atividades de Contratação de Fornecedores	78
Figura 42 – Processo de Contratação de Fornecedores	79
Figura 43 – Principais atividades de Manutenção de Contratos.....	80
Figura 44 – Ciclo de Vida de gestão de Fornecedores	81
Figura 45 – Processo de Contratação de Fornecedores	81
Figura 46 – Principais atividades do processo de Alteração de Contratos.....	82
Figura 47 – Processo de Alteração da Contratos.....	83
Figura 48 – Principais atividades do Processo de Dissolução.....	84
Figura 49 – Processo de Dissolução.....	84
Figura 50 – Ciclo de Vida de Gestão de Contratos	85
Figura 51 – Modelos Utilizados	86
Figura 52 – Implementação de Processos em BPMS.....	89
Figura 53 – Atribuições e Configurações de atividades.....	90
Figura 54 – Edição de Formulário.....	91
Figura 55 – Processo ainda não instanciado.....	92
Figura 56 – Processo Instanciado 1	93
Figura 57 – Processo instanciado 2	94
Figura 58 – Monitoramento de atividades.....	95
Figura 59 – Processos não executados	95
Figura 60 – Processos executados	96
Figura 61 – Papeis Funcionais.....	97
Figura 62 – Atribuições e Responsabilidades	97
Figura 63 – Organograma Contratação de Fornecedores.....	98
Figura 64 – Processos em execução e concluídos.....	99
Figura 65 – Indicadores de desempenho de atividades do processo	99

Figura 66 – Indicadores de desempenho de produtividade operacional.....	100
Figura 67 – Gráfico de execução de atividades.....	102
Figura 68 – Mapeamento de Contratos.	103
Figura 69 – Armazenamento Lógico dos contratos.....	103
Figura 70 – Indicadores de desempenho de atividades do processo	106
Figura 71 – Nível de Maturidade do Processo	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pesquisa Realizada pela ANGC.....	26
Tabela 2 – Modelo de Excelência ®.....	44
Tabela 3 – Resultado Questionário Aplicado	61
Tabela 4 – Levantamento de Contratos e Fornecedores.....	64
Tabela 5 – Matriz GUT com base na análise Ishikawa	70
Tabela 6 – 5W2H baseado na Matriz de Prioridade GUT.....	71
Tabela 7 – Desdobramento Plano de ação e Priorização das Necessidades	72
Tabela 8 – Catálogo de Serviços	73
Tabela 9 – Controle de Execução e Mapeamento de documentos	101
Tabela 10 – Planejamento de execução	101
Tabela 11 – Saving alcançado	105

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANGC	Associação Nacional dos Gestores de Contratos
BI	<i>Business Intelligence</i>
BPEL4WS	Business Process Execution Language for Web Services
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMI	<i>Business Process Management Initiative</i>
BPMM	<i>Business Process Maturity Model</i>
BPMN	<i>Business Processes Modeling Notation</i>
CIO	<i>Chief Information Officer</i>
CLM	<i>Contract Lifecycle Management</i>
CMBOK	<i>Contract Management Body of Knowledge</i>
CMM	<i>Capability Maturity Model</i>
COBIT	<i>Control Objectives for Information and related Technologies</i>
EPC	<i>Event-driven Processes Chain</i>
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GCVC	Gestão do Ciclo de Vida dos Contratos
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
PGQP	Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
RFI	<i>Request for Information</i>
RFP	<i>Requests for Proposals</i>
RFQ	<i>Request for Quotation</i>
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
TI	Tecnologia da Informação
TQM	<i>Total Quality Manager</i>
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA	20
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 GESTÃO DE CONTRATOS COM FORNECEDORES.....	23
2.1.1 Gestão do Ciclo de Vida dos Contratos	26
2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	27
2.2.1 Planejar as Aquisições.....	29
2.2.2 Conduzir as Aquisições	29
2.2.3 Administrar as Aquisições	29
2.2.4 Encerrar as Aquisições.....	30
2.3 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	32
2.3.1 BPM – <i>Business Process Management</i>	35
2.3.1.1 Modelagem de Processos	36
2.3.1.2 Análise de Processos	37
2.3.1.3 Desenho de Processos.....	39
2.3.1.4 Gerenciamento e Desempenho de processos.....	40
2.3.1.5 Transformação de Processos	41
2.4 GESTÃO DA QUALIDADE	42
2.4.1 Ferramentas aplicáveis.....	46
2.4.1.1 Diagrama de Ishikawa	47
2.4.1.2 Matriz GUT	48
2.4.1.3 Plano de Ação 5W2H	49
2.4.1.4 Fluxograma – BPMN	50
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	51
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	51
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE	54
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	57
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	59
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	61
4.1 FALTA DE CONTROLES	64
4.1.1 Ausência de contrato com fornecedores	65
4.1.2 Ausência de Processo de Gerenciamento dos Contratos.....	66
4.1.3 Controles Inadequados dos Serviços Prestados.....	66
4.2 RISCOS ENVOLVIDOS	67
4.2.1 Riscos de Perda Financeira.....	67
4.2.2 Riscos de Processo	68
4.2.3 Risco Legal, Integridade, Imagem e Operacional	68
4.3 PREPARAÇÃO DO MODELO	69

5 MODELO DE PROCESSOS DE GESTÃO DE CONTRATOS	74
5.1 PROCESSOS – BPMN	76
5.1.1 Processo de Contratação de Fornecedores:.....	77
5.1.2 Processo de Manutenção de Contratos.....	79
5.1.3 Processo de Alteração de Contratos.....	82
5.1.4 Processo de Dissolução de Contratos	83
5.2 PROCESSO GERENCIADO BPMS	86
5.2.1 Modelo Gerenciado	87
5.2.2 Segregação de Função - Atribuições e Responsabilidades.....	96
5.2.3 Indicadores de Desempenho - KPI.....	98
5.3 RESULTADOS OBTIDOS	100
5.3.1 Mapeamento e controle Manual de Documentos Físicos e Lógicos	101
5.3.2 Resultados obtidos durante a execução do processo	104
5.3.3 Maturidade do processo.....	106
6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
6.1 CONCLUSÃO.....	109
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	111
6.3 RECOMENDAÇÃO PARA PESQUISAS FUTURAS	112
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA.....	116
APÊNDICE B – ATA DE REUNIÃO.....	117
APÊNDICE C – CATÁLOGO DE SERVIÇOS.....	118
APÊNDICE D – CONTRATAÇÃO DE FORNECEDOR VERSÃO 1.....	119
APÊNDICE E – CONTRATAÇÃO DE FORNECEDOR VERSÃO FINAL..	120
APÊNDICE F – MANUTENÇÃO DE CONTRATO VERSÃO 1.....	121
APÊNDICE G – MANUTENÇÃO DE CONTRATO VERSÃO FINAL.....	122
APÊNDICE H – ALTERAÇÃO DE CONTRATO VERSÃO 1	123
APÊNDICE I– ALTERAÇÃO DE CONTRATO VERSÃO FINAL	124
APÊNDICE J – DISSOLUÇÃO DE CONTRATO VERSÃO 1.....	125
APÊNDICE K – DISSOLUÇÃO DE CONTRATO VERSÃO FINAL	126
APÊNDICE L – ORGANOGRAMA CONTRATAÇÃO DE FORNECEDORES	127

1 INTRODUÇÃO

Atualmente qualquer organização que almeje rentabilidade e lucratividade em um cenário tão dinâmico e competitivo como é o mercado globalizado, as empresas devem não só visualizar os ganhos obtidos, mas também considerar e saber mensurar as perdas envolvidas em processos não gerenciados Hubbard (2009). Segundo Freitas (2009, p.11) todo dia, mais de 50 mil empresas brasileiras de médio e grande porte, estão despendendo energia e capital com seus contratos e documentos relacionados, isto porque contratos e moedas estão fortemente vinculados. As empresas utilizam esses contratos para fundamentar suas relações comerciais e mesmo considerando sua importância, esses documentos precisam de melhor controle.

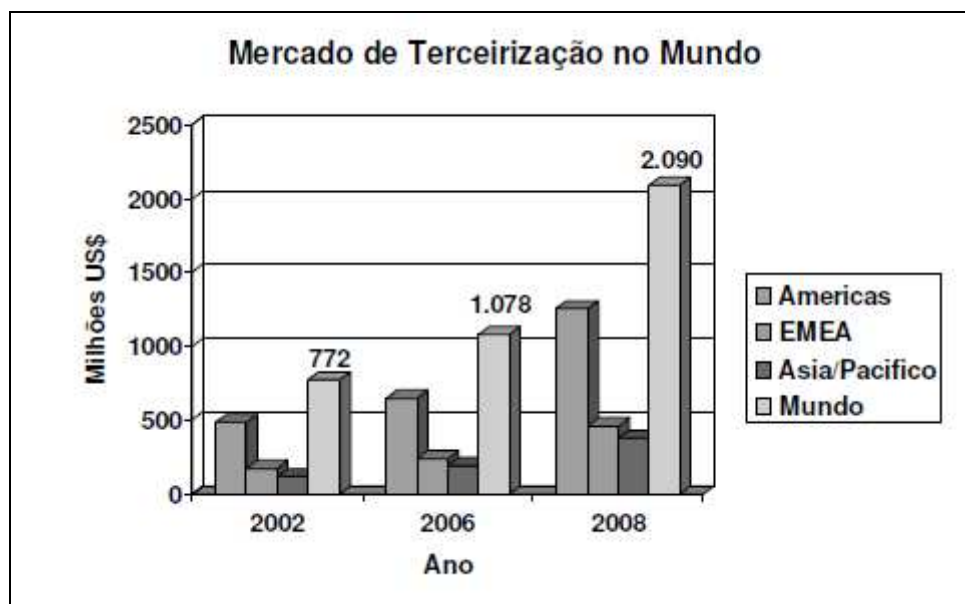
Na década de 40, Ronald H.Coase (Prêmio Nobel de Economia) já destacava a importância dos contratos nas atividades empresariais. Freitas (2009, p.13) afirma que atualmente com o movimento de melhoria de processos dentro das grandes organizações, as empresas americanas começaram a implementar novos modelos de gestão de contratos empresariais, com foco na melhoria de performance, redução de riscos e aumento de conformidades. Vieira et. al (2008) complementa que a gestão de contratos passa a ter uma abrangência corporativa, não somente departamental.

Com um foco muito forte na estratégia de implementação de um modelo de gestão contratual, entra a área de Tecnologia da Informação (TI), área esta, detentora dos mais altos volumes de investimento dentro das organizações, onde neste panorama torna-se indispensável nos dias de hoje a aplicação de um modelo de administração de seus contratos. Vieira et. al (2008, p.31) garante que o difícil no dia-a-dia é o entendimento de que ao contratar um serviço, este deve ser acompanhado e monitorado, observando, se a empresa contratada, vem cumprindo com todas as exigências dispostas no contrato estabelecido entre as partes.

Saad (2006, p13-15) comenta que a área de TI foi vista por muitos anos como um fator de extrema importância em termos de competitividade e produtividade nas organizações. Atualmente pelos altos volumes de investimentos alavancados nesta área, estamos em tempos de terceirização de serviços tecnológicos. Segundo Freitas (2009, p.37) esta motivação está concentrada na redução de custos, melhoria do nível de serviço e foco da força produtiva em atividades de maior valor agregado.

A busca por terceirização reforça a necessidade de estabelecer controle sobre fornecedores e serviços prestados, Vieira et. al (2008, p.31) destaca a importância da gestão contratual neste momento, onde se não houver um bom gerenciamento destes contratos, a empresa contratante, poderá ser responsabilizada solidariamente ou subsidiariamente referente aos encargos previdenciários e trabalhistas, entre outros. Este problema começa a ser agravado com o aumento das terceirizações na área de TI, se os serviços contratados, não forem conhecidos nem gerenciados. A Figura 1 apresenta o crescente aumento das terceirizações no mundo, reforçando a necessidade de um controle acurado em relação aos contratos estabelecidos.

Figura 1 – Mercado de terceirização no Mundo



Fonte: UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) - ONU

Com este resultado, é possível identificar a importância que se deve ter no gerenciamento de contratos quando a estratégia de uma empresa é realizar subcontratações. Com esta perspectiva fica evidente a aposta no controle de contratos com os fornecedores, onde se terá como benefícios, a assertividade em uma estratégia de terceirização, caso contrário segundo Saad (2006, p.2) sem este controle, uma estratégia que poderia trazer benefícios, terá como consequência um fracasso na adoção de sua prática.

Este trabalho não tem por objetivo discorrer sobre o assunto de terceirização de serviços de TI, mas sim, dar uma visão de crescimento de serviços, devendo estes serem providos de contratações bem fundamentadas e necessariamente devem ser geridas.

Vieira et. al (2008, p.34) complementa que existe um grave erro conceitual referente a terceirização. Para muitos, terceirizar significa simplesmente contratar mão-de-obra para execução de tarefas definidas e pré-estabelecidas, sem acompanhamento e fiscalização adequada.

Saad (2006, p.116) complementa que no contexto de terceirização de serviços tecnológicos, fica evidente que um dos processos de tomada de decisão, será a busca por um modelo de alta maturidade em gestão de contratos, tendo por finalidade atender esta demanda de forma otimizada, onde para dar suporte ao negócio adequadamente, será necessário acompanhar todos os contratos estabelecidos.

Vieira et. al (2008, p.177) afirma que as melhores práticas de Gestão de Contratos estão baseadas na elaboração contratual fundamentada e na ótima administração dos contratos com fornecedores, que viabiliza a integração entre gerenciamento e operação, facilitando o controle do contrato, diminuindo dependência dos fornecedores. Saad (2006, p.116) e Freitas (2009 p.5-7) complementam que a Gestão de Contratos traz como benefício o controle e redução de custos, assegurando assim a valoração de ativos e evitando paralisações e gastos emergenciais.

Segundo Saad (2006, p. 3) as subcontratações de serviços trás uma ferramenta de gestão poderosa que pode trazer enormes benefícios para aqueles que demonstrem competência no exercício de sua prática. Para tanto, é de extrema importância investir na busca por gestão de processos, possibilitando a construção de uma área com sólidos pilares para suportar um modelo de gestão de contratos eficiente, onde uma vez estando o processo otimizado, os benefícios pretendidos com as subcontratações, são na prática, muitos.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

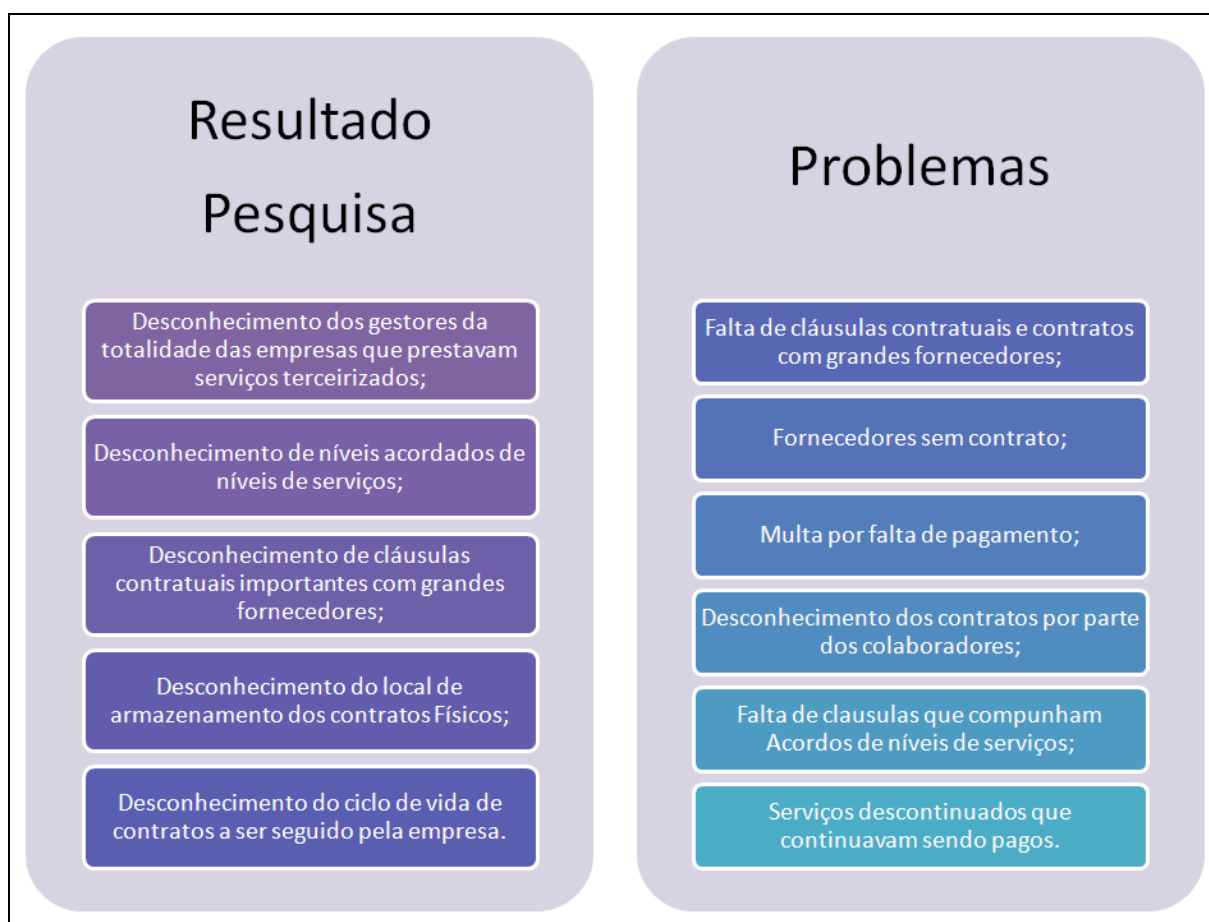
Com o grande volume de contratos estabelecidos na área de tecnologia nas empresas, não realizar a gestão nem controle dos contratos com fornecedores, e também nem se ter o conhecimento do que se tem acordado pode trazer inúmeros problemas. Com base nesses fatos foi realizada uma pesquisa em uma empresa que objetiva terceirizar uma parte de seus serviços tecnológicos. Esta empresa em questão de médio porte no setor de Varejo comporta uma força de trabalho de 12.000 colaboradores, comercializa 1.8 milhões de produtos

distintos, possuindo 15 milhões de clientes ativos, sendo atualmente a segunda maior rede de lojas de departamentos do Brasil.

O primeiro ponto avaliado foi o nível de maturidade de processo já estabelecido relacionado aos contratos de terceirização. Para tanto, se fez necessário realizar um levantamento prévio de informações junto à área de TI desta empresa, onde foi realizada uma pesquisa exploratória com base em um questionário, objetivando saber como estava implementado o modelo de gestão de contratos com fornecedores na área de TI desta empresa. A pesquisa foi realizada através de uma entrevista com o corpo gerencial da área de TI, em conjunto com analistas responsáveis pela administração dos contratos já estabelecidos

Após a realização da entrevista, com o objetivo de validar quais problemas estavam ocorrendo com a falta de conhecimento dessas informações demonstradas pelos gestores, foi mapeado todos os contratos estabelecidos pela área. A Figura 2 apresenta o resultado desta entrevista e os principais problemas identificados na amostragem.

Figura 2 – Resultado da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

No Apêndice A é apresentado o modelo de questionário utilizado para a realização da entrevista. Maiores detalhes desta coleta serão demonstradas ao longo desta monografia nos capítulos 3 e 4, os quais detalham a metodologia aplicada.

Entretanto, nesta pesquisa inicial foi constatado que a terceirização de serviços tecnológicos não incorporaria os benefícios esperados, pois não demonstrava competência no exercício da gestão de contratos, além de não obter nível mínimo de maturidade deste processo, o que levaria a não trazer os benefícios esperados ao longo do tempo, e nem sustentaria uma terceirização eficiente de serviços tecnológicos.

Com base nas informações coletadas inicialmente, foi identificado a falta de gestão de contratos, o que apontou a necessidade de implementar um modelo de gestão contratual que levasse a originar os benefícios esperados de uma terceirização de serviço ou sub-contratações.

O foco central de interesse desta pesquisa é realizar o mapeamento e a validação do processo realizado atualmente na gestão de contratos com fornecedores dentro da Divisão de Tecnologia da Informação, e assim, identificar os principais problemas e lacunas, propondo um modelo de processos para a gestão de contratos com base em estudos teóricos realizados, trazendo como resultado final, ganho financeiro, atacando as possíveis perdas com multas contratuais, pagamentos fora de prazo, oportunizando melhorias no processo.

Pode-se observar que atualmente nesta área da empresa não existe uma centralização de conhecimento específico de contratos, podendo ser esta uma oportunidade de potencializar o ganho para a empresa, trazendo o conhecimento de fatores que ainda não são gerenciáveis por desconhecimento dos serviços que se tem contratado e não são utilizados.

1.2 OBJETIVOS

Muitas vezes, na área de gestão de contratos, o que existe de fato, são poucos dados, ou nenhuma informação para uma tomada de decisão, o que possibilitaria uma melhor negociação na aquisição por novos serviços tecnológicos. Tendo-se em vista a situação atual das empresas, que muitas vezes não possuem informações atualizadas ou relevantes de seus contratos com fornecedores, o objetivo desta pesquisa é criar processos que sustentem a

adoção de um modelo de gestão de contratos, tendo por finalidade o controle acurado e conhecimento dos contratos firmados entre empresas e fornecedores.

Para tanto será necessário analisar o ambiente de gestão de contratos na área de TI dessa empresa, e verificar em qual estágio de maturidade essa área se encontra atualmente. A partir da avaliação do cenário pesquisado, será possível identificar os principais problemas e lacunas existentes, caracterizando as prioridades e um plano de ação a ser aplicado, ao final será proposto um modelo de gestão de contratos com fornecedores, baseado em modelos teóricos, adaptando as atividades aos padrões de trabalho que melhor suportem os processos da empresa.

Este modelo voltado a processos possibilitará realizar o controle dos acordos de nível de serviço, qualificação dos fornecedores a partir de históricos já apurados sobre o atendimento ou não, das cláusulas contratuais. Além disso, também será possível:

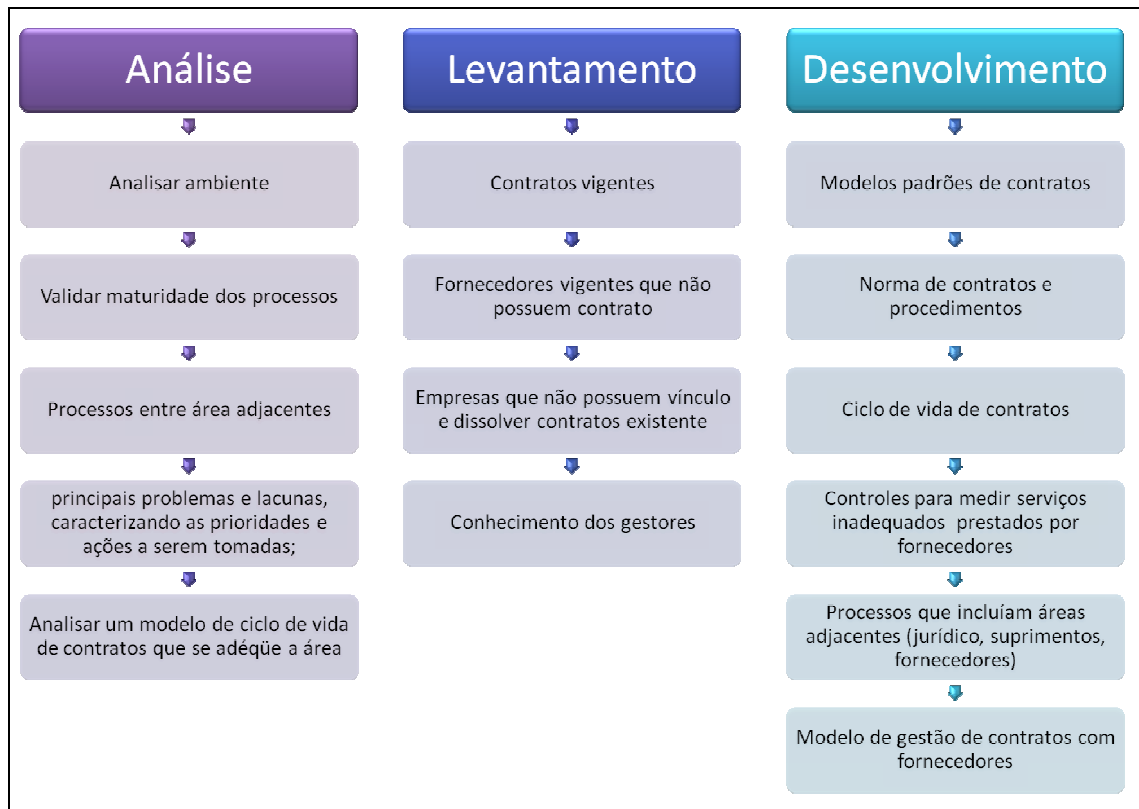
- Mapeamento dos contratos prestes a vencer, diminuindo número de multas em função de atrasos, por desconhecimento de contratos existentes;
- Realizar uma melhor avaliação dos valores dos contratos firmados, reduzindo custos e beneficiando de forma significativa e quantitativa estratégias da área de TI.

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver e implementar um modelo de processos de gestão de contratos com fornecedores, onde será possível medir, avaliar e diminuir os custos de investimento com TI, que são ocasionados pela falta de conhecimento e controle dos contratos firmados entre empresa e fornecedores.

1.2.2 Objetivos Específicos

A Figura 3 apresenta os objetivos específicos para a implantação da gestão de contratos, os quais foram divididos em 3 grupos: Análise, Levantamento e Desenvolvimento.

Figura 3 – Objetivos específicos

Fonte: Elaborado pela autora

1.3 JUSTIFICATIVA

Cabe salientar que hoje nas empresas, existe uma grande dificuldade em identificar e obter documentos e informações claras e precisas em relação aos processos estabelecidos na área de gestão de contratos com fornecedores. Isso reforça a relevância em reestruturar a forma de como são analisados, homologados e gerenciados os contratos de todos os serviços de tecnologia sub-contratados, destacando a importância de se ter uma metodologia eficaz que suporte os processos de uma gestão de contratos com fornecedores.

Tendo-se em vista, que a falta de controle deste cenário, pode levar a situações de longo prazo e difíceis de reverter, este trabalho tem por finalidade analisar as relações com fornecedores da Divisão de TI de uma empresa do setor de varejo, e validar os controles

referente a estes contratos, bem como estabelecer um processo eficaz de gestão de contratos com fornecedores.

Visto por um lado, os benefícios da utilização de um modelo de gestão de contratos eficaz, podendo colher resultados financeiros como a redução de custos na aquisição de produtos e serviços, e por outro, a diminuição de riscos legais e melhoria de processos, tem-se um cenário favorável ao objetivo da pesquisa, uma vez que é fato conhecido o número expressivo de organizações que não realizam o controle efetivo de contratos com fornecedores, podendo tornar este, um fator de competitividade, se adequado ao planejamento organizacional corporativo.

O Gerenciamento de toda essa informação, sustentada por uma gestão eficiente de contratos com que os investimentos sejam melhor avaliados, compondo assim os benefícios esperados das contratações estabelecidas para suportar os processos de negócio. O ganho a ser obtido em relação ao baixo custo de investimento, justifica a abordagem proposta, trazendo benefícios para a gestão de contratos de TI conseqüentemente a toda organização.

Este trabalho visa beneficiar a área de tecnologia da informação junto aos gestores de contratos oportunizando a melhoria de processos neste âmbito.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo é de caráter introdutório, apresenta a contextualização do tema, define o problema a ser abordado, declara o objetivo geral e os específicos, constrói a justificativa e apresenta a estruturação do mesmo.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, inicialmente é abordado o processo de Gestão de Contratos com o foco na área de TI, apresentando dados e principais problemas na implementação deste processo. Também é apresentada duas metodologias estudadas, Gerenciamento de Projetos abordando a disciplina de Aquisições utilizado pelo PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) para a estruturação de contratos em projetos, a outra BPM (*Business Process Management*) abordando a questão de gestão por processos na implementação da estratégia, a qual complementa a etapa da construção de um modelo de gestão de contratos. Após, é estudado o modelo de gestão da qualidade, indicando como utilizar as ferramentas e através delas obter o desempenho dos processos.

O terceiro capítulo trata das questões métodos e procedimentos, onde detalha o delineamento da pesquisa, formalizando a estratégia escolhida. Após, apresenta a unidade a ser analisada, população alvo envolvida, bem como as técnicas de coleta e análise de dados.

O quarto capítulo apresenta o relatório do estudo de caso, o qual documenta a aplicação prática integrada dos conceitos apresentados, informando sobre os processos e falta de controles, bem como, os riscos envolvidos nestes processos. Este capítulo apresenta também a análise realizada para a definição de processo e resultados obtidos.

O quinto capítulo apresenta o modelo de gestão de contratos com fornecedores e sua implementação, bem como os resultados obtidos ao longo de seu desenvolvimento.

Por fim, o sexto capítulo finaliza o trabalho e apresenta a conclusão da pesquisa realizada e considerações finais, fazendo recomendações para pesquisas futuras na área de gestão de contratos com fornecedores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os principais conceitos teóricos necessários para o desenvolvimento deste trabalho. Os referenciais teóricos selecionados para esta pesquisa têm como objetivo a formação do conhecimento necessário e embasamento acerca do assunto Gestão de Contratos.

Para entendimento do cenário, no primeiro item, será abordado uma pesquisa sobre gestão de contratos com fornecedores, onde fornece informações sobre este assunto, comentando iniciativas nesta área, e quais as principais dificuldades na implementação de uma gestão eficiente de contratos. Segundo Xavier et. al(2009) existem necessidades de estabelecer metodologias que conduzam ao sucesso ou que, pelo menos, aumentem a probabilidade de se atingir o sucesso nas iniciativas.No segundo item é abordada a disciplina de aquisições da metodologia PMBOK, onde será possível visualizar um modelo de gestão de contratos com foco em gerenciamento de projetos contemplando as atividades de planejamento, condução, administração até o encerramento desta atividade. O terceiro item apresenta a definição de processos e conduz uma abordagem de teorias acerca do assunto de Gerenciamento de Processos de Negócio BPM, necessária para que se entenda como se dá a alteração de um processo que vai desde a sua modelagem, análise e desenho, até chegar as etapas de gerenciamento e transformação de um processo. Por fim, o capítulo será encerrado com a apresentação de conceitos de métodos utilizados sobre gestão da qualidade e eficiência de processos, e ferramentas que serão utilizadas na elaboração dos planos de projeto para a construção e implementação de um modelo eficiente de gestão de contratos.

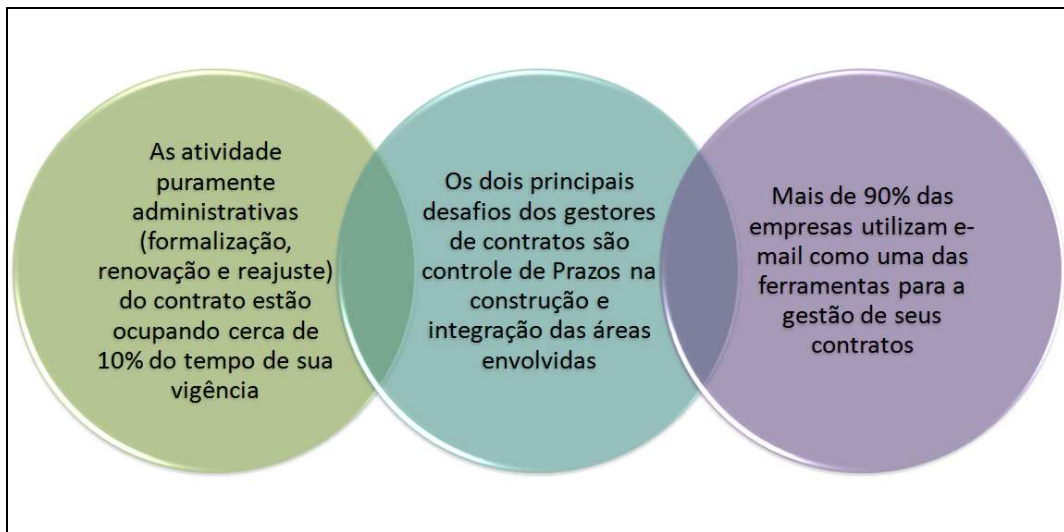
Para facilitar a compreensão da discussão apresentada, faz se necessário buscar diferentes fontes de referência aos conceitos mais recorrentes envolvidos, isto traz divergências de pontos de vista, gerando visões e expectativas diferenciadas por diversos autores, onde serão apresentadas neste capítulo para entendimento do assunto.

2.1 GESTÃO DE CONTRATOS COM FORNECEDORES

Apesar do assunto de gestão de contratos, com foco em negócios, ser novo no Brasil (aplicado desde 2006), nos EUA (*United States of America*) ele é discutido desde o século passado (cerca do ano 1990) segundo Freitas (2009). Em 2007, alguns profissionais e

empresas envolvidas com melhorias na gestão de contratos criaram a Associação Nacional de Gestores de Contratações ANGC. Desde seu início, a ANGC produz pesquisas com o principal objetivo de dar subsídios às empresas para que elas possam conduzir projetos de melhorias nos resultados e controles de seus contratos de forma apropriada. Para a primeira pesquisa, mais de 70 empresas responderam e foram constatadas as seguintes informações apresentadas na Figura 4.

Figura 4 – Constatações realizadas pela pesquisa



Fonte: ANGC 2008

A Figura 5 apresenta os principais desafios dos gestores a fim de incorporar o processo que envolva todo o ciclo de vida que deve ser desempenhado para uma gestão de contratos eficiente.

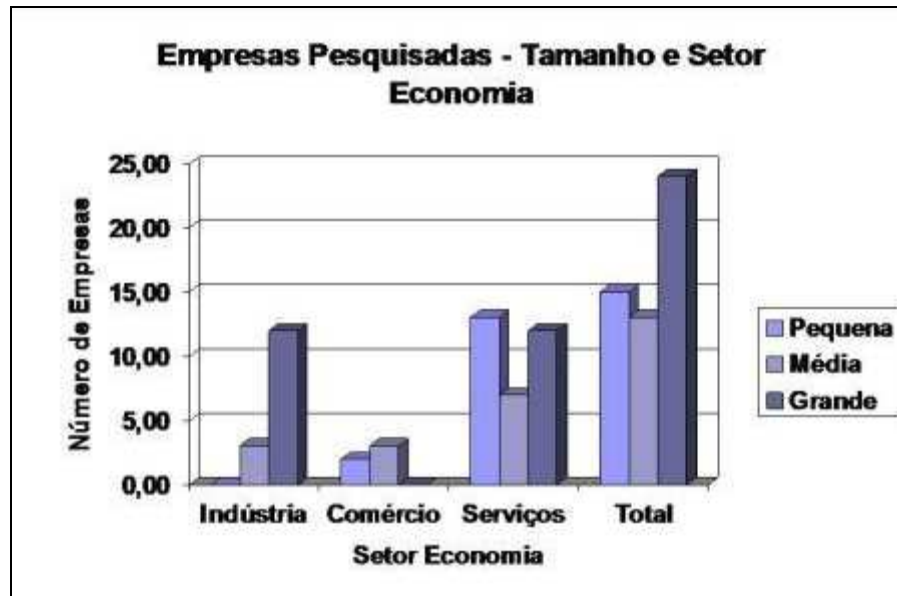
Figura 5 – Desafios dos Gestores



Fonte: Resultado de pesquisa no 2º encontro ANGC – Set./07.

Em Julho de 2008, a ANGC realizou uma pesquisa com o objetivo de divulgar para a comunidade de gestores de contratos (e Departamento de TI) um perfil básico de como as empresas estão lidando com os desafios na gestão destes contratos e informações sobre volumes gerenciados. As empresas que responderam à pesquisa totalizam 54 e estão distribuídas em tamanho e setor da economia conforme gráfico apresentado na Figura 6:

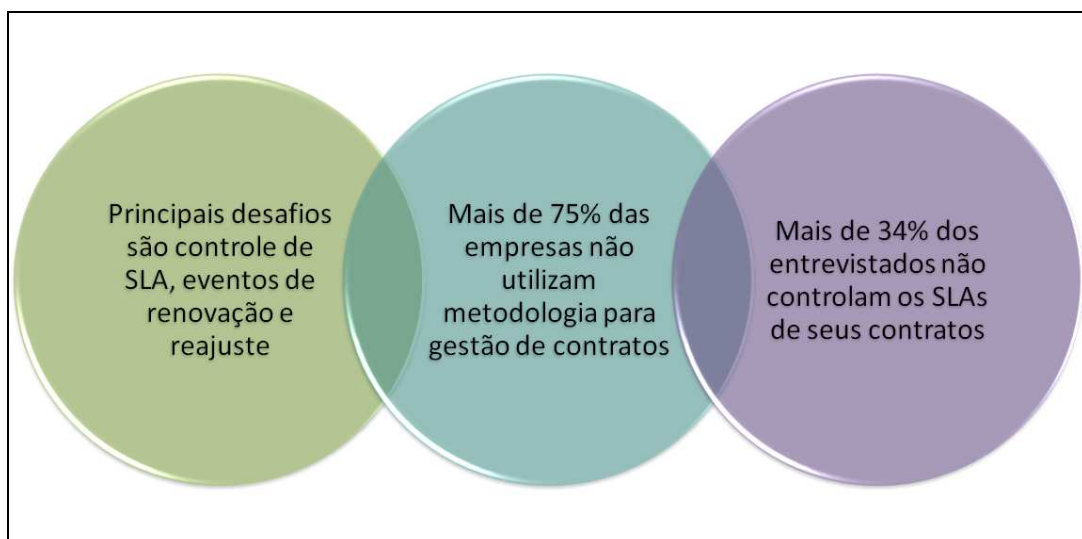
Figura 6 – Empresas Pesquisadas



Fonte: ANGC (2008)

Estas 54 empresas, que responderam a pesquisa sobre seus contratos de TI, obtiveram os resultados apresentados na Figura 7 como desafios a serem atendidos Freitas (2009).

Figura 7 – Desafios a serem atendidos



Fonte: ANGC (2008)

A Tabela 1 apresenta a lista de perguntas realizadas sobre a implementação da gestão de contratos de terceirização de TI nestas 54 empresas, apresentando os percentuais agrupados por estas empresas se as mesmas: possuem processo, não possuíam, se é de fácil ou difícil implementação ou se o processo não se aplica.

Tabela 1 – Pesquisa Realizada pela ANGC

Perguntas x Implementação	Em Uso	Fácil Implementação	Difícil implementação	N/A
1- Integrar áreas envolvidas	14.3% (6)	11.9% (5)	57.1% (24)	19.0% (8)
2- Controlar acervo físico de documentos	32.6% (14)	27.9% (12)	27.9% (12)	16.3% (7)
3- Consultar documentos quando necessário	40.5 (17)	33.3% (14)	19.0% (8)	11.9% (5)
4- Respeitar Prazo do Fluxo estabelecido para fechar contratos	18.6% (8)	20.9%(9)	48.8% (21)	14.0% (6)
5- Trabalhar com padrões (minutas)	25.6% (11)	34.9% (15)	25.6% (11)	16.3% (7)
6- Identificar riscos e prazos envolvidos nas contratações	18.6% (8)	30.2% (13)	37.2% (16)	16.3% (7)
7- Volume incompatível com a estrutura de pessoas e ferramentas existentes	16.3% (7)	20.9% (9)	37.2% (16)	27.9% (12)
8- Centralização do controle do acervo	46.5% (20)	11.6% (5)	25.6% (11)	20.9% (9)
9- Descentralização das responsabilidades	7.0 % (3)	30.2% (13)	44.2% (19)	20.9% (9)
10- Falta de definições	9.3% (4)	18.6% (8)	48.8% (21)	25.6% (11)
11- Controlar e Reportar SLAs	11.6% (5)	16.3% (7)	58.1% (25)	16.3%(7)

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em ANGC (2008).

A terceirização é uma dentre as inúmeras ferramentas gerenciais que visa o estabelecimento de uma adequação relação custo/ benefício em um processo de prestação de serviço de TI. Segundo Saad (2006), como qualquer ferramenta gerencial, sua eficácia depende de como sua estratégia de adoção foi planejada, implementada e gerenciada, sendo o objetivo final a obtenção de um retorno adequado, em relação ao esforço e aos recursos investidos associada a um nível de risco aceitável, sem uma gestão de contratos eficiente este retorno não poderá ser mensurado.

2.1.1 Gestão do Ciclo de Vida dos Contratos

Gerenciar um grande volume de contratos é uma tarefa que demanda dos gestores muito tempo e dedicação, devido à enorme quantidade de cláusulas contratuais, prazos de renovação, entre outros fatores a serem controlados. Para atender a necessidade de um gerenciamento eficaz de contratos, hoje no mercado existe um modelo de trabalho chamado CLM (*Contract Lifecycle Management*) ou Gestão do Ciclo de Vida dos Contratos. O CLM

visa padronizar e facilitar a gestão dos contratos desde a criação até o encerramento. As fases do Ciclo de Vida dos Contratos são divididas conforme apresentado na Figura 8:

Figura 8 – Ciclo de Vida Completo dos contratos



Fonte: Elaborado pela autora, baseado em CBOK (2009).

Segundo Freitas (2009) a metodologia que trata este ciclo de vida de contratos envolve um modelo de processos, atribuições e ferramentas adequadas a esta gestão. A referência as melhores práticas de nível mundial na gestão de contratos está baseada no CMBOK (*Contract Management Body of Knowledge*). Por questões de bibliografia literária limitada relacionada a este modelo, o mesmo não será explorado e vinculado a proposta final deste trabalho. O modelo utilizado para a elaboração deste trabalho está vinculado a disciplina de aquisições do PMBOK, onde serão avaliadas algumas atividades importantes e fases necessárias para a estruturação de uma área de gestão de contratos, em conjunto com o BPM que será utilizado para o desenvolvimento de processos, sendo eles explorados com maior detalhe a seguir.

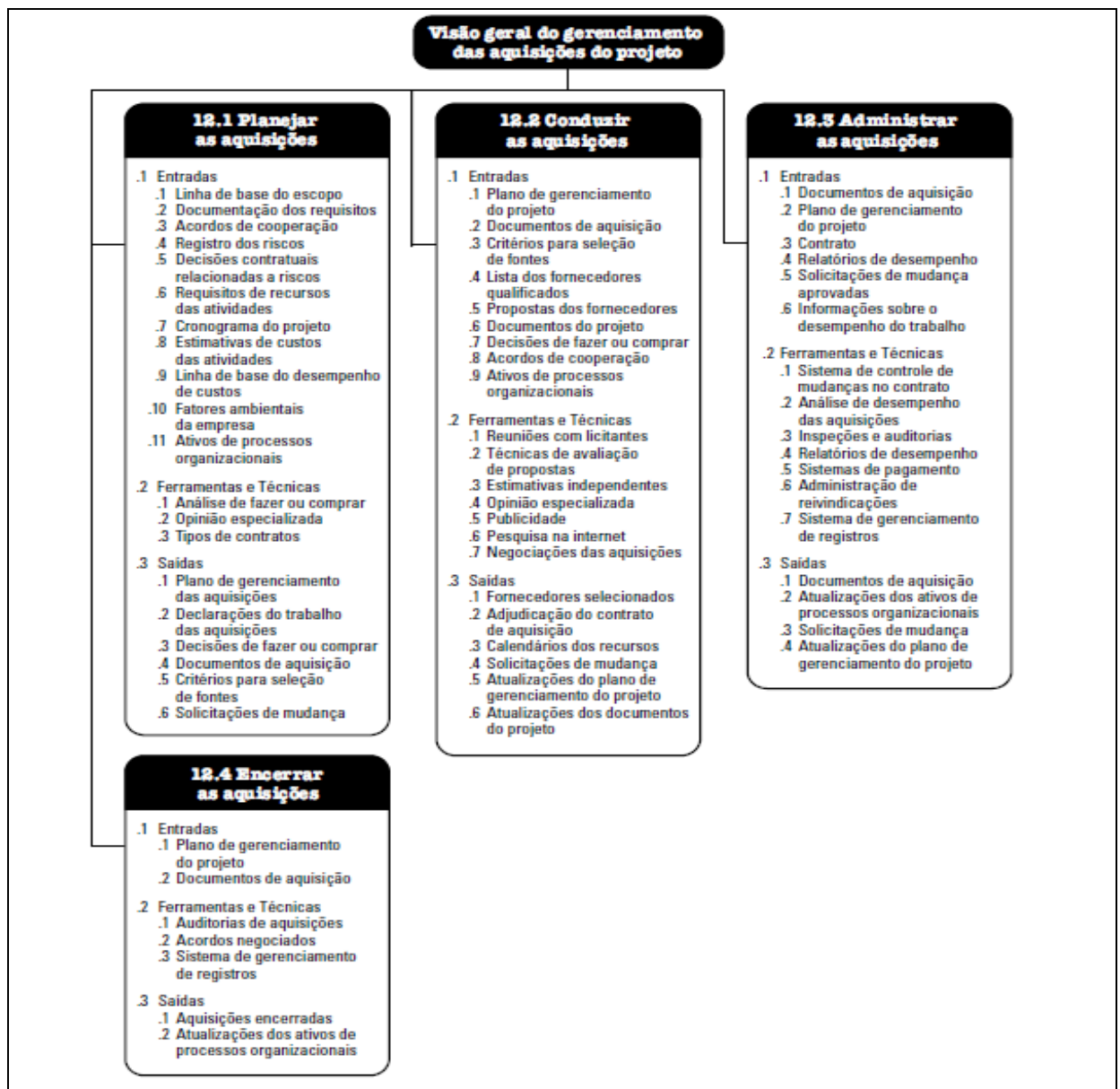
2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Neste subitem será apresentado de um modelo de melhores práticas chamado PMBOK, que é um *framework* para gestão de Projetos. Este modelo foi escolhido no que tange a disciplina de gerenciamento das aquisições do projeto, segundo PMBOK (PMI, 2004)

inclui os processos para comprar ou adquirir os produtos, serviços ou resultados necessários de fora da equipe do projeto para realizar o trabalho, gerando um padrão de referência para gestão de contratos. Este modelo abrangerá os processos de gerenciamento de contratos para demonstração das atividades envolvidas.

Segundo Xavier et. al (2009) o gerenciamento das aquisições abrange os processos de gerenciamento de contratos, controle de mudanças, e também a administração de todos os contratos, bem como a administração das obrigações contratuais atribuídas à equipe do projeto pelo contrato. As interações dos processos são analisadas em detalhes na Figura 9.

Figura 9 – Processo de Gerenciamento das Aquisições



As atividades apresentadas na Figura 9 contemplando a visão geral do gerenciamento das Aquisições de um projeto como: planejar, conduzir e administrar e encerrar uma aquisição serão detalhadas a seguir.

2.2.1 Planejar as Aquisições

Segundo o Guia PMBOK (2008), planejar as aquisições é o processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial. Identifica também as necessidades do projeto que podem ou devem ser mais bem atendidas com aquisições de produtos, serviços ou resultados. Esse processo envolve determinar se será contratado apoio externo e, em caso afirmativo, o que e como será contratado, quando é necessário e quando deverá ser realizado. Quando o projeto obtém os produtos, serviços e resultados necessários, os processos que vão desde o planejamento das aquisições até o encerramento das aquisições são realizados para cada item a ser adquirido. Segundo Xavier et. al (2009) o processo de planejamento das aquisições inclui as considerações dos riscos envolvidos em cada decisão de fazer ou comprar. Engloba também a revisão do tipo de contrato planejado para ser usado em relação à mitigação dos riscos, às vezes com transferência de riscos para o fornecedor.

2.2.2 Conduzir as Aquisições

Conduzir as aquisições é o processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato Xavier et. al (2009). Nesse processo, a equipe receberá propostas e aplicará critérios de seleção previamente definidos para escolher um ou mais fornecedores, que sejam qualificados, para realizar o trabalho conforme sugerido por Saad (2006). Nos itens de aquisições mais importantes, o processo geral de solicitações de respostas de fornecedores e avaliação dessas respostas pode ser repetido. Conforme Saad (2006) e Guia PMBOK (2008) é possível gerar uma lista resumida de fornecedores qualificados com base em uma proposta preliminar. Uma avaliação mais detalhada poderá então ser realizada de acordo com requisitos mais específicos e abrangentes solicitado aos fornecedores.

2.2.3 Administrar as Aquisições

Segundo o Guia PMBOK (2008), administrar as aquisições é o processo de gerenciar as relações de aquisição, monitorar o desempenho do contrato e fazer mudanças e correções

conforme necessário. Este processo deve garantir que o fornecedor cumpra o desempenho e requisitos da aquisição e os termos legais do contrato. Em projetos maiores com vários fornecedores, um aspecto fundamental da administração de contratos é gerenciar as interfaces entre os diversos fornecedores, onde muitas vezes há o envolvimento de vários produtos, serviços ou resultados.

Devido às várias estruturas organizacionais, muitas empresas tratam a administração de contratos como uma função administrativa separada da organização do projeto segundo o Guia PMBOK (2008). É também responsabilidade desta etapa o gerenciamento financeiro que envolve o monitoramento dos pagamentos do fornecedor, a garantia de que os termos de pagamentos definidos no contrato sejam cumpridos e, que a remuneração fique vinculada conforme o progresso das atividades definidas no escopo do contrato. Xavier et. al (2009) afirma que o processo de administração das aquisições deve analisar, avaliar e documentar o desempenho do fornecedor conforme as atividades desempenhadas pelo fornecedor, e que deverão estar descritas no contrato e se necessário realizar ações corretivas.

Avaliações são realizadas quando é necessário confirmar que um fornecedor não está cumprindo as obrigações contratuais e quando o comprador precisa considerar ações corretivas. A administração das aquisições engloba o gerenciamento de qualquer cancelamento do trabalho contratado (por justa causa, conveniência ou inadimplência) de acordo com as cláusulas de rescisão do contrato.

2.2.4 Encerrar as Aquisições

Segundo o Guia PMBOK (2008), encerrar as aquisições é o processo de finalização de cada aquisição do projeto conforme sua vigência, e envolve verificar se todo o trabalho e as entregas são aceitáveis. Segundo Saad (2006) ao se aproximar o final do prazo de um contrato, a organização contratante deverá estar preparada para uma tomada de decisão importante entre três alternativas possíveis:

- A manutenção do provedor atual através de uma simples prorrogação ou renegociação do contrato;
- A substituição do provedor atual por outro;
- A reabsorção das funções terceirizadas por equipes internas

Em suma, as diversas atividades envolvidas nos processos de gerenciamento das aquisições de um projeto compõem o ciclo de vida dos contratos. Com o gerenciamento ativo do ciclo de vida dos contratos e uma redução cuidadosa dos termos e condições das aquisições, alguns riscos identificáveis do projeto podem ser evitados, mitigados ou transferidos para um fornecedor. Celebrar um contrato de produtos ou serviços é um método para alocar a responsabilidade pelo gerenciamento, ou compartilhar riscos.

A Figura 10 apresenta um resumo dos processos de gerenciamento das aquisições do projeto.

Figura 10 – Atividades do Processo de Gerenciamento das Aquisições



Fonte: Elaborado pela autora, baseado GUIA PMBOK 2008.

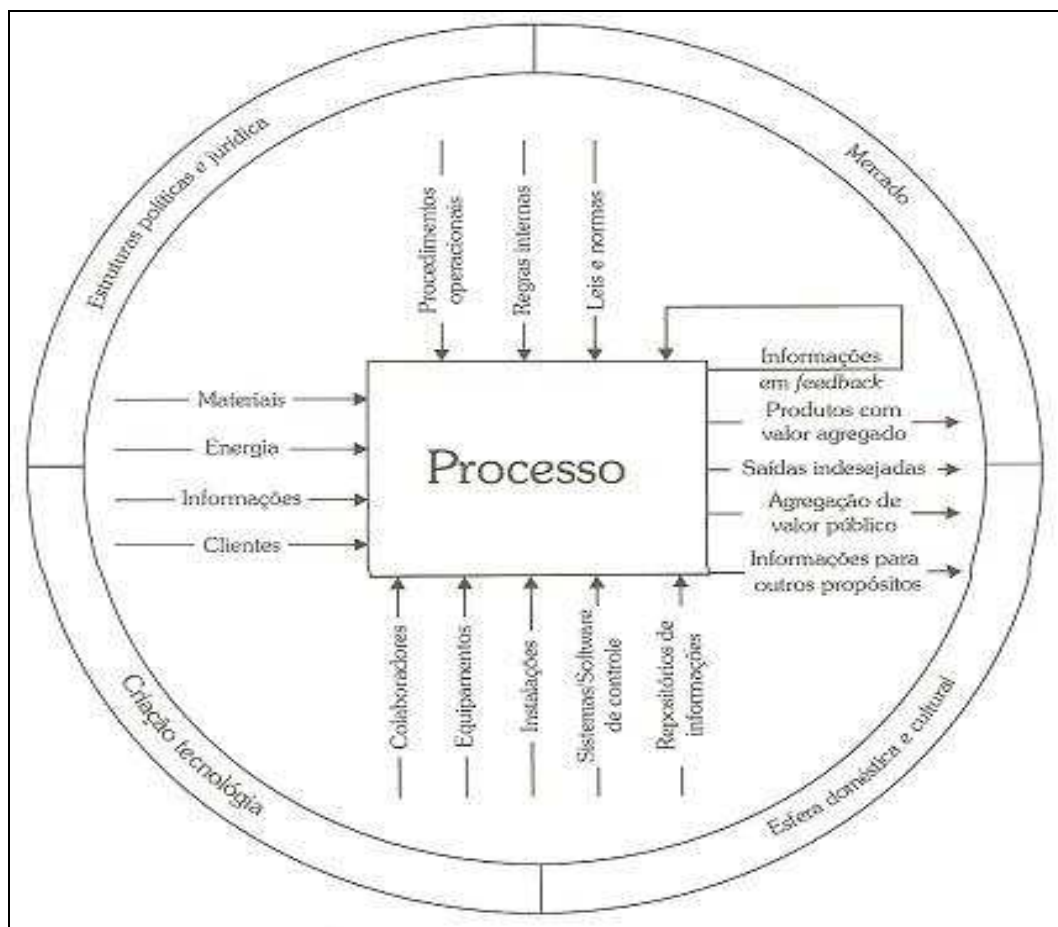
Esses processos integram entre si e são complementares aos processos das outras áreas de conhecimento, onde ocorre pelo menos uma vez em todos os projetos e em uma ou mais fases do projeto.

2.3 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Um processo é um conjunto de atividades realizadas inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas), Baldam, (2010). Gonçalves (2000, p.7) reforça que um processo é um conjunto de atividades que toma uma entrada, adiciona valor a ela e fornece uma saída a um cliente específico. Ambos os autores reforçam que os processos são importantes, pois é através deles que as empresas exercem suas funções, onde todo trabalho realizado faz parte de algum processo de negócio.

Para visualizar e identificar processos das empresas é preciso uma análise que verifique quais os processos essenciais (relacionado ao foco da empresa), e quais são os processos auxiliares, verificando como a empresa realiza sua função desde o primeiro contato com o cliente até a entrega e avaliação do produto/serviço. A Figura 11 apresenta o esquema geral de funcionamento de processos nas organizações.

Figura 11 – Visão Sistêmica dos Processos

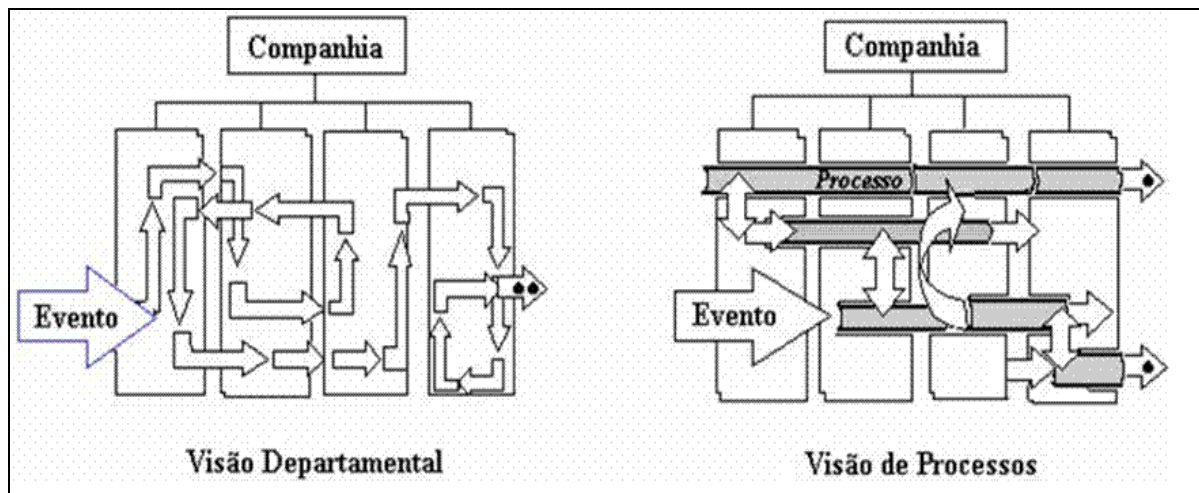


Fonte: Baldam, et. al (2010).

No gerenciamento de processos é importante que se tenha uma visão ampla do que está sendo produzido (seja bens ou serviço), evitando restringir-se a um único ponto de atividade. Deve ser avaliada a sinergia entre as atividades para um melhor resultado final.

Baldam et. al (2010. p.25) afirma que a visão por processos procura entender “o que precisa ser feito e como fazê-lo”, nela as tarefas não são definidas exclusivamente em função dos departamentos da organização. Ao decidir o que precisa ser feito, primeiramente têm-se em mente as atividades que agregarão valor para a organização sem se preocupar inicialmente em saber qual o departamento que as executará. A Figura 12 faz uma comparação entre as visões departamental e por processos.

Figura 12 – Visão Departamental x Visão de Processos

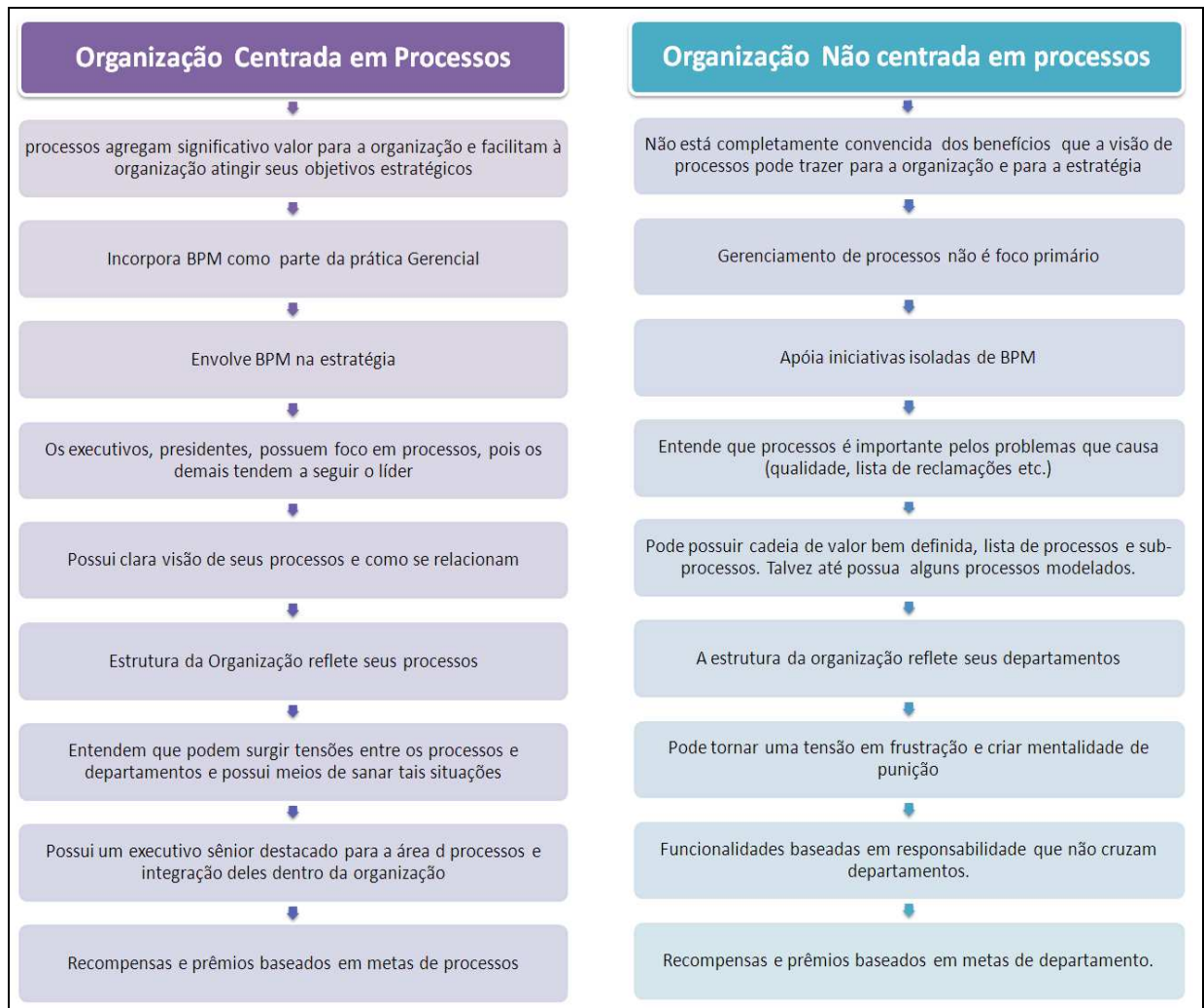


Fonte: Malamut (2005).

Existe uma série de indicadores que permitem a avaliação de processos. Esta avaliação pode ser feita através de uma análise de gargalo, análise de produtividade, de custos, etc. Variando de acordo com os desejos da empresa. A empresa pode definir seus próprios indicadores relativos a propriedades ou funcionamento dos processos.

Para obter uma visão mais clara sobre a visão de processos na organização, Jeston & Nelis (2006) indicam as características conforme representado na Figura 13, onde são apresentadas as características de organizações centradas em processos e organizações não centradas em processos.

Figura 13 – Centradas em Processos x Não Centradas em Processos



Fonte: Jeston & Nelis (2006).

Os dois modelos representam mais um conjunto de sintomas e pode haver uma mistura destas duas visões na organização. Segundo Baldam et.al (2010) na prática, há empresas que apenas tendem a ser concentradas em processos, caminhando para uma maior maturidade em processos, mas com departamentos e com certa visão funcional, coexistindo com a visão de processos na organização.

Após o entendimento do que é um processo, no sub-item a seguir será apresentada a definição do significado de BPM (*Business Process Management*), Gestão de Processos de Negócio.

2.3.1 BPM – *Business Process Management*

A Gestão de processos de Negócio BPM consiste em uma metodologia de gestão para gerenciamento de processos, que pode ser auxiliada por ferramentas tecnológicas, que segundo Khan (2003, p.53) é a disciplina de modelar, automatizar, gerenciar e otimizar processos de negócios através de seu ciclo de vida com propósito de lhes agregar valor. Entende-se por processo de Negócio uma seqüência de passos (lógicos e às vezes não lógicos) que tem como entrada de diversos tipos como material bruto, informações, conhecimento, compromissos, estado e os transforma em saídas Bulrton (2001, p.72). Segundo Cruz (2003, p.61) processo de negócio é um conjunto de elementos que possam guiar-nos com certeza entre o início do trabalho e o seu final de forma a começarmos e terminarmos sem desvios o que temos que fazer, alcançando nossa meta ou objetivo. Para a BPMN (2006) envolve a descoberta, projeto e entrega de processos de negócio, adicionalmente o BPM inclui o controle executivo, administrativo e supervisores desses processos.

O BPM ajuda as empresas a identificar a importancia estratégica de seus processos e a tirarem vantagens competitivas disso. Serve também para proporcionar ao gestor uma maior facilidade de encontrar oportunidades de melhoria para o serviço prestado ao cliente através de indicadores de resultados. O BPM controla processos através de uma série de índices de avaliação por processos, por exemplo: pode ser avaliado o tempo de execução dos processos, melhorias, desempenhos, e acompanhamento do processo corrente. Estes índices devem ser voltados às necessidades da empresa, referente aos seus processos especificamente. O BPM pode gerar melhorias em termos de rapidez em que o processo é realizado, eficácia, qualidade e custo.

O BPM pode ser utilizado em uma grande variedade de setores. Por exemplo, no setor de varejo, no setor industrial, no setor governamental etc. Pode também ser utilizado em diversos departamentos das empresas, como por exemplo, no departamento financeiro de recursos humanos e tecnologia, todos eles apresentam processos. A metodologia do BPM permite que através de uma execução e de um controle mais eficaz, processos possam ser melhorados em cada uma dessas áreas.

Segundo CBOOK 2009, o gerenciamento de processos de Negócio é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não, para alcançar os resultados pretendidos

consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização. Na Figura 14 é apresentado as etapas do gerenciamento de Processo de Negócio conforme CBOK 2009.

Figura 14 – Etapas para o Gerenciamento de processos de Negócio



Fonte: CBOK 2009.

A seguir iremos comentar cada uma das etapas com o propósito de criar conhecimento básico a cerca de todas as etapas a serem desenvolvidas para um completo gerenciamento de processos de Negócio.

2.3.1.1 Modelagem de Processos

Modelagem de processos, combina um conjunto de processos e habilidades que fornecem uma visão e entendimento do processo de negócio e habilita análise, desenho e medição de desempenho, sendo um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou proposto, provendo uma perspectiva ponta-a-ponta de processos primários, de suporte e gerenciamento de uma organização. Segundo CBOK (2009, p. 36):

O “modelo” é uma representação simplificada que suporta o estudo e desenho de algum aspecto de algo, conceito ou atividade. Modelos podem ser matemáticos, gráficos, físicos, ou narrativos na sua forma ou alguma combinação desses elementos. Os modelos possuem ampla série de aplicações, que incluem: Organização (estruturação), Heurística (descoberta, aprendizado), previsões (predicações), medição (quantificações), explanação (ensino, demonstração), validação (experimentação, validação) e controle (restrições, objetivos). O “processo”, nesse contexto, significa um processo de negócio e pode ser expresso em vários níveis de detalhe, desde uma visão contextual altamente abstrata mostrando o processo dentro do seu ambiente, até uma visão operacional interna detalhada que pode ser simulada para avaliar várias características de seu desempenho ou comportamento.

O objetivo da modelagem é criar uma representação do processo que o descreva de forma necessária e suficiente para a tarefa em questão. Modelos de processo apresentam muitos benefícios no gerenciamento de operações de negócio, tais como entendimento do processo de negócio e melhoria de comunicação ao criar uma representação visível e perspectiva compartilhada comum. Para tanto existem padrões de modelagem e notações e técnicas em uso atualmente, muito dos padrões e notações, têm sido desenvolvidos como parte de uma metodologia ampla de melhoria dos processos de negócio, segundo Baldam et al (2010). Podemos citar os seguintes padrões de modelagem e notações e técnicas em uso atualmente como: *Business Process Modeling* (BPMN), fluxogramas, Raias, *Event Process Chain* (EPC), Cadeia de valor, IDEF- 0, LOCEM –E , SIPOC, entre outras.

Os processos podem ser modelados de muitas perspectivas. A modelagem de processos tem sido utilizada para planejamento estratégico, melhoria de operações, especificação de requisitos de informação e sistemas de aplicações, sendo utilizados para documentar, analisar ou desenhar um modelo de negócio sendo estes os conceitos chaves da modelagem de processos.

2.3.1.2 Análise de Processos

Para CBOK (2009) o objetivo da análise de processos é criar um entendimento das atividades do processo e medir o sucesso dessas atividades no alcance dos objetivos. Ela é realizada através de várias técnicas que compreendem mapeamento, entrevista, simulações e diversas outras técnicas analíticas e metodologias. Segundo Laurindo et. al (2008) incluem frequentemente um estudo do ambiente de negócios e fatores que contribuem ou interagem com o ambiente, tais como regulamentações governamentais ou do segmento de negócio, pressões de mercado e competição. Uma análise gera a informação necessária para que a organização tome decisões avaliando atividades do negócio. Sem ela, decisões são tomadas com base em opinião ou intuição, ao em vez de fatos documentados e validados. Para Baldam et. al (2010) a etapa de preparação da análise de processos, deverá ser escolhido o processo, o escopo da profundidade da análise, e escolha das estruturas analíticas de trabalho. Para seguinte etapa que será executar a análise, deverão ocorrer as atividades descritas segundo CBOK (2009) na Figura 15.

Figura 15 – Perspectiva de modelagem

1	• Compreender o desconhecido
2	• Conhecer ambiente de negócio
3	• Cultura e contexto de organização
4	• Estabelecer métricas de desempenho
5	• Realizar interações com cliente
6	• Realizar transferência de controle
7	• Validar regras de negócio
8	• Validar a capacidade
9	• Verificar Gargalos
10	• Identificar variação
11	• Calcular custo
12	• Especificar envolvimento humano
13	• Estabelecer controles de processo
14	• Juntar as informações
15	• Analisar o ambiente do negócio
16	• Analisar os sistemas de informação
17	• Analisar o processo
18	• Analisar as integrações humanas

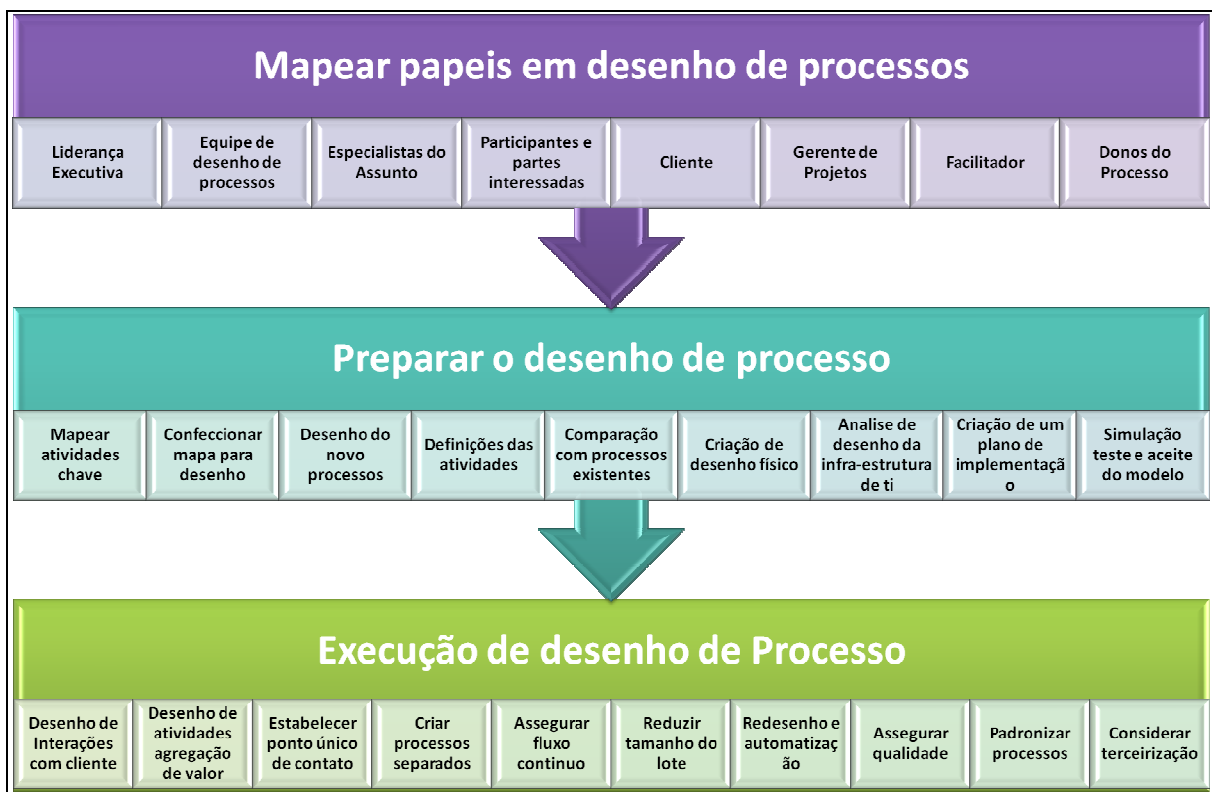
Fonte: CBOK 2009.

A análise de processo serve à criação de um entendimento comum do estado atual de um processo e se está atendendo aos objetivos da organização dentro do ambiente atual de negócios. Para Laurindo et. al (2008) utilizando várias técnicas diferentes, estruturas de trabalho, metodologias e práticas sugeridas, a equipe de trabalho documenta o ambiente de negócios e cria modelos e outras documentações para ilustrar o fluxo de trabalho de várias atividades envolvidas no processo e o relacionamento com o ambiente onde opera. Podendo ocorrer a qualquer momento que a organização considere necessário, devendo esta ter como objetivo monitorar processos continuamente, ao em vez de esperar que eventos isolados acionem uma análise de processo.

2.3.1.3 Desenho de Processos

O desenho do processo envolve a criação de especificações para processos de negócio novos ou modificados dentro do contexto dos objetivos de negócio, objetivos de desenho de processos, fluxo de trabalho, aplicações de negócio, plataformas tecnológicas, recursos de dados, controles financeiros, entre outros. Conforme CBOK (2009) uma vez que o objeto do gerenciamento de processos de negócio é garantir que processos de uma organização sejam eficazes, ágeis e eficientes, a importância da fase do desenho não pode ser subestimada. É durante essa fase que o plano para o estado desejado é desenvolvido, seja para um desenho de processos ou para o desenvolvimento de um novo processo e contempla as seguintes atividades conforme Figura 16.

Figura 16 – Etapas de atividades de Desenho do Processo



Fonte: Elaborada pela autora baseado em CBOK 2009.

Ignorar essa fase crucial de desenho formal e atentar diretamente na implementação com premissas pré-concebidas, irá inevitavelmente levar a problemas relacionados ao processo e obrigar futuros esforços de redesenho.

2.3.1.4 Gerenciamento e Desempenho de processos

É de fundamental importância a medição de desempenho de processos. O alinhamento do desempenho do processo com os objetivos da organização é a razão principal de se adotar práticas de gerenciamento de processos. Tem sido dito que “aquilo que não pode ser medido não pode ser gerenciado”, essa frase é verdadeira e nenhuma organização deveria investir tempo e recurso para melhorar um processo se não souber o que teria de medir para efetuar a melhoria. Não há nada de errado em focar esforços em gerenciamento e melhoria funcional de processo, desde que possam estar relacionados ao desempenho de processos inter-funcionais geral que guia métricas de desempenho corporativo. Conforme Baldam (2010) muitos esforços de melhoria e transformação de processos a focar em uma área funcional, por exemplo, produção, sem considerar o contexto corporativo.

O Gerenciamento de desempenho de processos tem vários tipos de pensamento sobre como melhor abordar e gerenciar este assunto. Todos os processos têm uma métrica e medição associadas com o trabalho ou saída do processo que é executado. Essas métricas e medições são baseadas nas seguintes dimensões fundamentais segundo a ABPMP:

- 1) Tempo: é uma métrica de duração do processo;
- 2) Custo: é uma métrica do valor monetário associado a um processo;
- 3) Capacidade: é o montante ou volume de uma saída, produto ou serviço viável associado a um processo;
- 4) Qualidade: é geralmente expressa como um percentual do real em relação ao ótimo ou máximo em termos de processo e pode ter várias formas.

Enquanto a importância de entender o processo não possa ser enfatizado o suficiente, o monitoramento e controle do desempenho de processos é o que faz a diferença no mercado. À medida que o negócio muda, também muda o desempenho desejado do processo.

Baldam (2010) afirma que a informação necessária para medir as dimensões de qualidade de um processo, pode ser obtida na entrada e na saída do processo e, também, do processo como um todo quando relacionado à satisfação do nível de serviço.

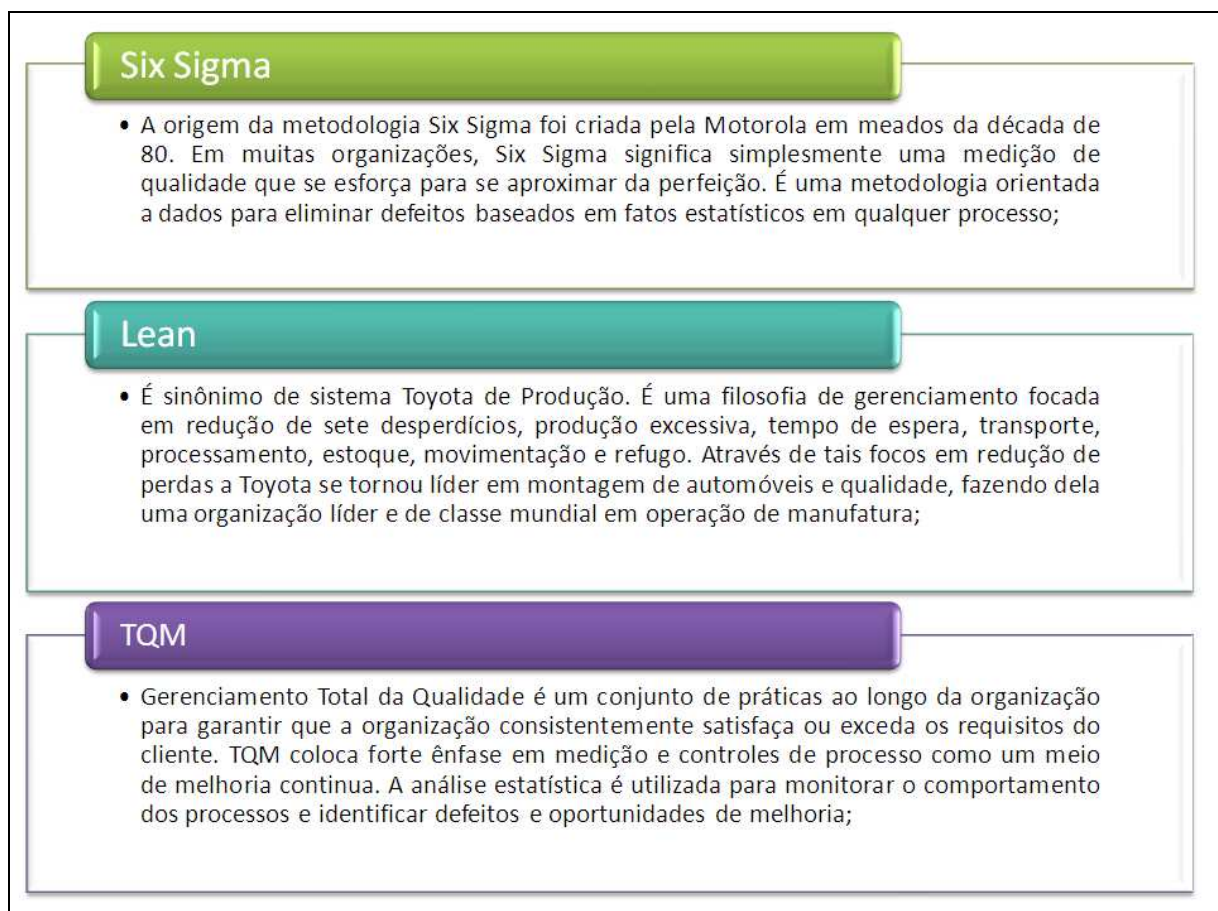
Existem dois métodos muito comuns para medir um processo. Um é manual, no qual dados são coletados manualmente, desenhados em papel ou ingressados em uma planilha ou ferramenta de modelagem. O outro é um método automático habilitado por software

sofisticado como sistemas de gerenciamento de processos de negócio ou ferramentas de software de modelagem corporativa Baldam (2010).

2.3.1.5 Transformação de Processos

A transformação de processos é a evolução planejada de um processo de negócio, utilizando uma metodologia claramente definida e abordagem disciplinada, para garantir que o processo continue a atingir os objetivos de negócio. Processos de negócio são afetados por muitos fatores dentro e fora do controle da organização. Conforme CBOK (2009) a transformação de processos é habilitada por princípios do gerenciamento de processos de negócio e governança adotada pela organização. Dependendo do nível de maturidade, a organização adotará vários métodos para monitorar e responder a esses fatores, de maneira e tempo apropriados, para atender a cada situação. Isso pode ser alcançado através de uma estratégia de melhoria contínua, ou por projetos conforme necessário. Alguns dos métodos mais conhecidos são: Six Sigma, Lean e TQM, este demonstrados na Figura 17.

Figura 17 - Modelos Utilizados



Além das metodologias aplicáveis de melhoria de processos ainda existe outros itens para a transformação de processos como o Redesenho, Reengenharia, implementação, os papéis de implementação, sustentação do ciclo de vida BPM e o gerenciamento de mudanças organizacionais. Uma síntese das etapas que devem ser seguidas na elaboração de um processo é apresentada na Figura 18.

Figura 18 – Etapas da elaboração de um processo



Fonte: Elaborado pela autora baseado CBOK 2009

2.4 GESTÃO DA QUALIDADE

Qualidade significa o atendimento das exigências do cliente Oakland (1994, p.15). Para Deming (1982), “a qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras”. Para Juran (1988), representa “a adequação à finalidade ou uso”. De acordo com Crosby (1979), qualidade significa “conformidade com as exigências”. Feigenbaum (1997) acrescenta que ela é o total das características de um produto e de um serviço referente a marketing, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais os produtos e serviço, quando em uso, atenderá às expectativas do cliente”. Em suma os diferentes autores falam o mesmo idioma, embora usem diferentes dialetos. Para este assunto no mundo todo, existem programas de qualidade total, que abrangem as atividades citadas pelos autores, com o objetivo de seguir os critérios de excelência estabelecidos pelo TQM.

A FNQ – Fundação Nacional da Qualidade é uma entidade privada e sem fins lucrativos que foi criada em outubro de 1991, por representantes de 39 organizações brasileiras, dos setores públicos e privados. Sua principal função era administrar o Prêmio

Nacional da Qualidade® (PNQ) e as atividades decorrentes do processo de premiação em todo o território nacional, bem como fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais. Alguns benefícios alcançados através da implementação do TQM em diversas empresas pelo mundo estão apresentados na Figura 19.

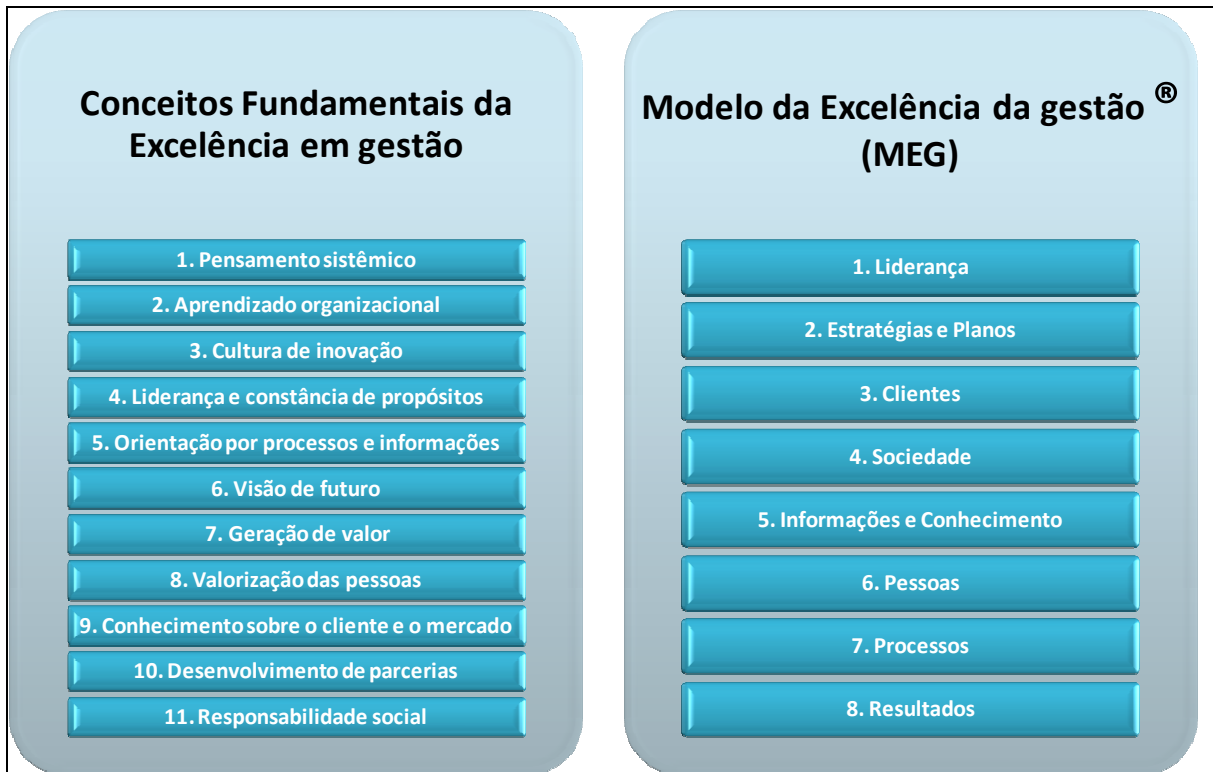
Figura 19 – Benefícios através da implementação de TQM



Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Freitas (2009)

O Modelo de Excelência da Gestão® está alicerçado sobre um conjunto de conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão e são descritas no contexto social, tecnológico e econômico. Os fundamentos em que se baseiam os Critérios Rumo à Excelência e o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é concebido tendo como base os fundamentos da excelência, sendo constituído por oito critérios, sendo os conceitos destes discriminados na Tabela 2.

Tabela 2 – Modelo de Excelência ®



Fonte: Elaborado pela autora, baseado em FNQ (2009-2010, p. 10)

Os Fundamentos da excelência em gestão conforme quadro apresentado acima tem a seguinte visão sobre o Pensamento sistêmico e como este conceito é colocado em prática.

Segundo FNQ (2009-2010, p. 10),

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos humanos e organizacionais, cujo desempenho pode afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto. Como sistemas vivos, as organizações precisam aprender a valorizar suas redes formais com clientes, parceiros e fornecedores, bem como as redes que emergem espontaneamente entre seus integrantes e estes com o ambiente externo.”

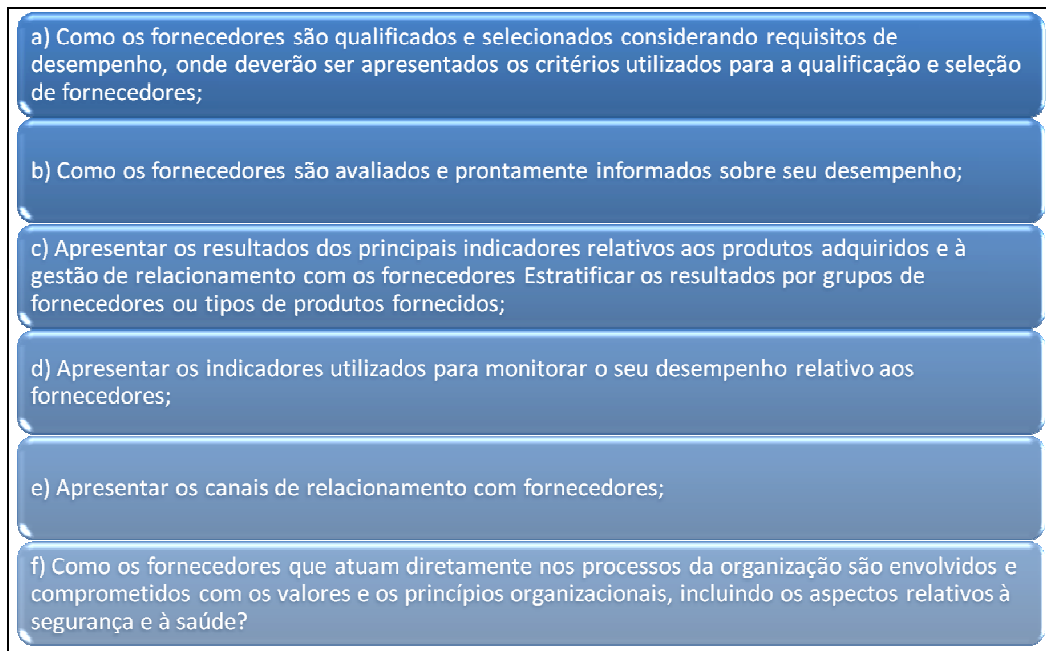
Os Fundamentos da excelência em gestão comenta também que esses princípios se aplicam a todos os aspectos do relacionamento com clientes, fornecedores, acionistas ou proprietários, órgãos do governo, sindicatos ou outras partes interessadas, e deve ser a base de

um sistema de governança eficaz. O ultimo conceito fundamental de excelência do FNQ que aborda o processo de relacionamento com fornecedores é denominado de “Desenvolvimento de Parcerias” onde objetiva o desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, trazendo benefícios para ambas as partes.

Segundo FNQ (2009-2010, p. 13-14),

As organizações modernas reconhecem que no mundo de hoje – de mudanças constantes e aumento da demanda – o sucesso pode depender das parcerias que elas desenvolvem. Essas organizações procuram desenvolver maior interação, relacionamento e atividades compartilhadas com outras organizações, de modo a permitir a entrega de valor agregado a suas partes interessadas por meio da otimização das suas competências essenciais. Essas parcerias podem ser com clientes, fornecedores, organizações de cunho social, ou mesmo com competidores, e são baseadas em benefícios mútuos claramente identificados. O trabalho conjunto dos parceiros, apoiado em competências, conhecimento e recursos comuns, assim como o relacionamento baseado em confiança mútua, respeito e abertura, facilita o alcance dos objetivos. As parcerias são usualmente estabelecidas para atingir um objetivo estratégico ou entrega de um produto ou serviço. Dessa forma, são formalizadas por um determinado período que envolve a negociação e o claro entendimento das funções de cada parte, bem como os benefícios decorrentes para ambas as partes.

O Modelo - Tabela 2 - de excelência em gestão para as avaliações dos processos dentro das empresas estabelece critérios de maturidade que abrangem os requisitos para a premiação. No critério 7 processos do (MEG) ®, são inseridos requisitos relativos de como a organização, gerencia o processo de relacionamento com os fornecedores e avalia o envolvimento e comprometimento dos fornecedores, que atuam diretamente nos processos da organização. As empresas são avaliadas conforme seus processos estão estabelecidos, para tanto as seguintes informações devem ser apresentadas e publicadas para a concorrência dos critérios de excelência e concorrer ao Premio nacional da qualidade. Neste item são apresentados os principais pontos, que são questionados na avaliação para concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade. Estes mesmos critérios deverão ser apresentados por prêmios Regionais, como o Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), seguem eles:

Figura 20 – Critérios de avaliação PNQ

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em FNQ (2009-2010, p. 37-78)

Para tanto empresas que desejam realizar a participação de um prêmio de qualidade, deverão seguir os critério estabelecidos pela FNQ conforme descrito anteriormente e no mínimo obter uma gestão de contratos com fornecedor eficiente, ao ponto de responder as questões citadas acima.

2.4.1 Ferramentas aplicáveis

A estatística desempenha um papel fundamental no gerenciamento da qualidade e da produtividade nos processos, oferecendo suporte necessário para coletar, tabular, analisar e apresentar dados. Existem ferramentas voltadas a qualidade, que possibilitam a extração dessas informações, como exemplo de ferramentas da qualidade podemos citar, fluxogramas, diagrama de Ishikawa, folha de verificação, diagrama de pareto, histograma, diagrama de dispersões, carta de controle entre outras. Para a utilização destas ferramentas é preciso conhecer o processo e ter domínio das variações destes. Como base para o desenvolvimento deste trabalho, algumas dessas ferramentas foram utilizadas para a coleta e análise de dados, onde foram fundamentais para nortear os planos de ação conforme prioridades estabelecidas no processo. Este sub-capítulo tem por objetivo a apresentação das ferramentas utilizadas na elaboração deste trabalho como o Diagrama de Causa e efeito, onde se é apresentado o modelo e como demonstrar as principais causas e atuar nos principais problemas. A próxima

ferramenta utilizada é chamada de Matriz GUT, onde elenca os problemas a serem priorizados, através de um cálculo para avaliação da gravidade, urgência e tendência do processo desenvolvido. Por último utilizaremos o plano de ação chamado 5W2H, para a obtenção de respostas de quem, como, quando e onde executar as atividades que foram priorizadas anteriormente. Para o mapeamento dos processos ao invés de utilizarmos fluxograma o mesmo mapeamento será realizado através do BPMN.

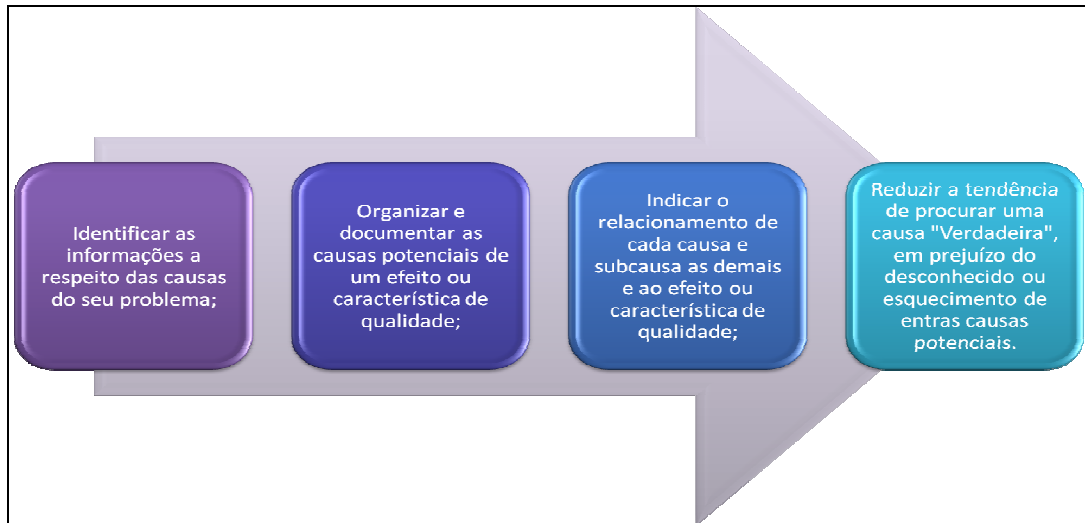
2.4.1.1 Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como "Diagrama de Causa e Efeito" ou "Espinha-de-peixe", é uma ferramenta gráfica utilizada pela administração para o Gerenciamento e o Controle da Qualidade em processos diversos de manipulação das fórmulas. Originalmente proposto pelo engenheiro químico Kaoru Ishikawa em 1943 e aperfeiçoado nos anos seguintes.

Este sistema permite estruturar hierarquicamente as causas potenciais de determinado problema ou oportunidade de melhoria, bem como seus efeitos sobre a qualidade dos produtos. Permite também estruturar qualquer sistema que necessite de resposta de forma gráfica e sintética (melhor visualização). O diagrama pode evoluir de uma estrutura hierárquica para um diagrama de relações, uma das sete ferramentas do Planejamento da Qualidade ou Sete Ferramentas da Qualidade por ele desenvolvidas, que apresenta uma estrutura mais complexa, não hierárquica. Esse aspecto essencial do Gerenciamento da Qualidade foi responsável por muitos dos acréscimos na qualidade dos produtos japoneses, e posteriormente muitos dos produtos e serviços de classe mundial. O Diagrama de Ishikawa pode também ser utilizado na verificação e validação de software. A riqueza de detalhes pode ser determinante para uma melhor qualidade dos resultados do projeto. Quanto mais informações sobre os problemas da empresa forem disponibilizados, maiores serão as chances de livrar-se deles. Essa ferramenta nos dá uma lista de itens para serem conferidos por meio do qual se consegue uma rápida coleta de dados para várias análises, essas informações são utilizadas para se obter uma localização da causa dos defeitos.

Um diagrama de causa e efeito bem detalhado tomará a forma de uma espinha de peixe, onde originou o seu nome, diagrama espinha de peixe. A partir de uma definida lista de possíveis causas, as mais prováveis são identificadas e selecionadas para uma melhor análise, as razões para a utilização deste Diagrama estão telhadas na Figura 21.

Figura 21 – Razões para a utilização do Diagrama de Ishikawa



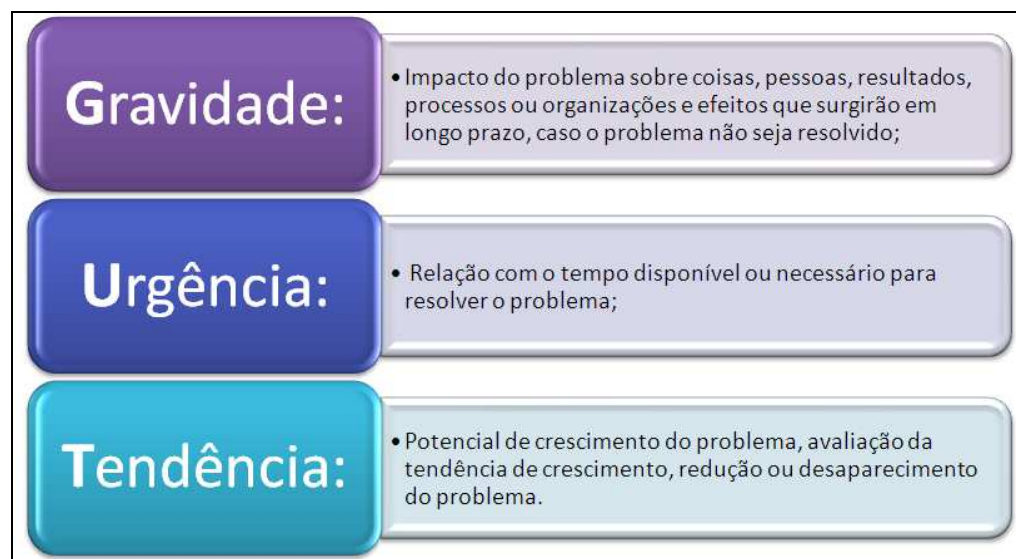
Fonte: Elaborado pela autora

Entre os benefícios obtidos através da utilização deste recurso estão: Ajuda a enfocar o aperfeiçoamento do processo; Registra visualmente as causas potenciais que podem ser revistas e atualizadas; Provê uma estrutura para o *brainstorming*; Envolve todos.

2.4.1.2 Matriz GUT

Esta Matriz é um modelo utilizado como forma de tratar problemas com o objetivo de priorizá-los, levando em conta gravidade, urgência e tendência de cada problema. A Figura 22 discrimina informações sobre estes três aspectos.

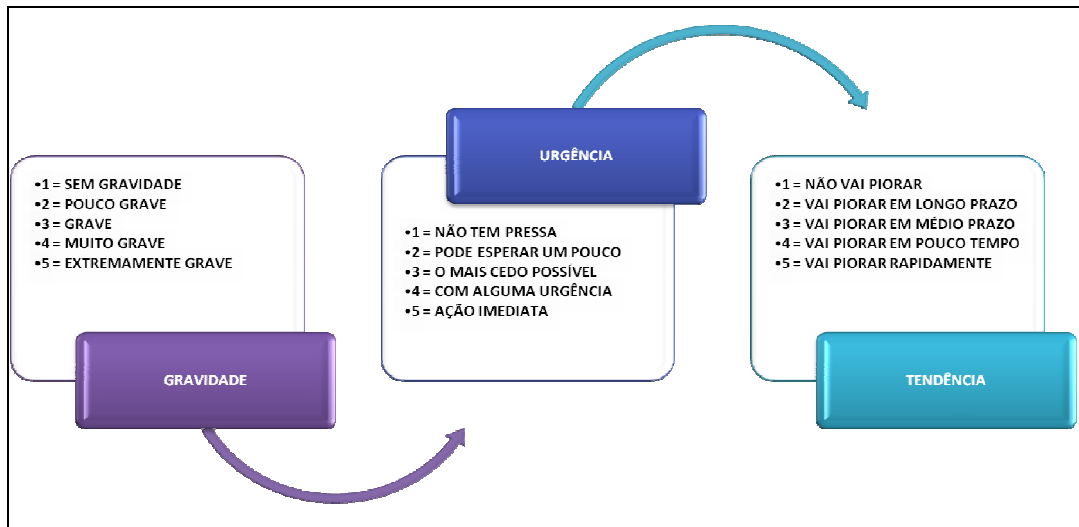
Figura 22 – Matriz GUT



Fonte: Elaborado pela autora

A pontuação é dada de 1 a 5, para cada dimensão da matriz, permitindo classificar em ordem decrescente os problemas a serem atacados na. Depois de atribuída a pontuação, deve-se multiplicar $G \times U \times T$ e achar o resultado, priorizando de acordo com os pontos obtidos. Abaixo é apresentado a classificação da Matriz de prioridade e como o calculo é realizado a partir dos valores mencionados, estando estes discriminados na Figura 23

Figura 23 – Avaliação GUT

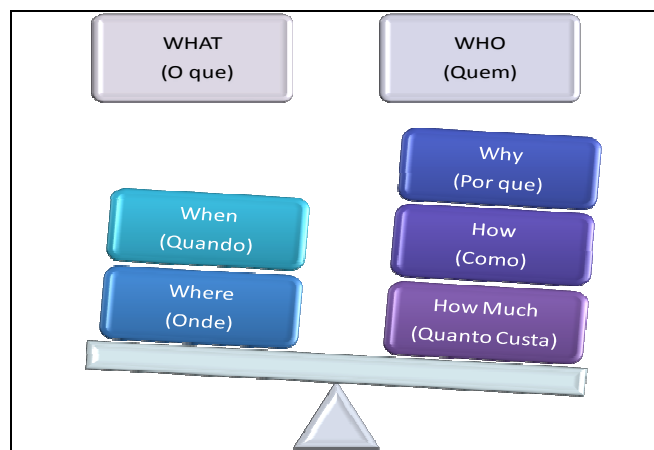


Fonte: Elaborado pela autora

2.4.1.3 Plano de Ação 5W2H

A Finalidade do 5W2H é identificar as tarefas, ações e outros aspectos necessários para a execução de um trabalho. O 5W2H é a técnica mais comum de planejamento de atividades. Seu significado deriva das iniciais dos seguintes dados:

Figura 24 – 5W2H



Fonte: Elaborado pela autora

As informações acima são normalmente inseridas num quadro chamado de plano de ação. O plano de ação é um instrumento utilizado na previsão e registro de ações para desenvolvimento de projetos de melhoria. Sua usabilidade não requer expertise para elaboração, pois seu preenchimento é de fácil compreensão, necessitando poucos dados para gestão, sendo este feito, a partir de textos, não requerendo nenhum software especial.

2.4.1.4 Fluxograma – BPMN

Rosemann (2006) comenta que gráficos de fluxos e mapeamento de processos parecem existir desde que o homem dominou a escrita de símbolos. Uma das primeiras utilizações sistemáticas de diagramas de fluxos foi desenvolvida por Goldstine e Von Neumann em 1946, como parte de metodologia de desenvolvimento de *software*.

Segundo Baldam (2010), existe uma quantidade significativa de metodologias para representação dos processo de negócios, ou mesmo para simplesmente elaborar fluxogramas. Entre as metodologias específicas para modelagem de processos de negócio, duas se destacam:

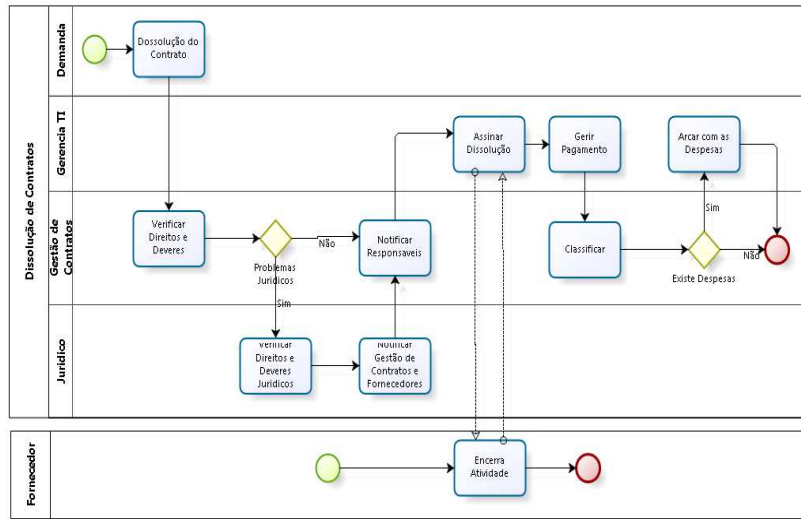
- BPMN (*Business Processes Modeling Notation*) BPMN (2006);
- EPC (*Event-driven Processes Chains*) cf. Scheer (1998).

A especificação BPMN, criada pelo BPMI (*Business Process Management Initiative*) provê uma notação gráfica para representar processos de negócios em um diagrama. O objetivo do BPMN é servir de apoio ao uso do BPM, por não-especialistas, fornecendo-lhes uma notação bastante intuitiva que, no entanto, permite representar processos de negócios complexos.

Segundo Baldam (2010), a especificação BPMN oferece ainda uma conexão entre a representação gráfica e a construção de linguagem de execução de processos BPEL4WS.

Apoiada desde o início por várias empresas de renome mundial no seguimento de modelagem de processos e sendo uma resposta independente de fornecedor de solução à demanda de modelagem de processos, a BPMN tornou-se muito popular no ambiente de negócios. A Figura 25 apresenta um exemplo de modelagem usando esta metodologia.

Figura 25 – Modelagem BPMN



Fonte: Elaborado pela autora

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

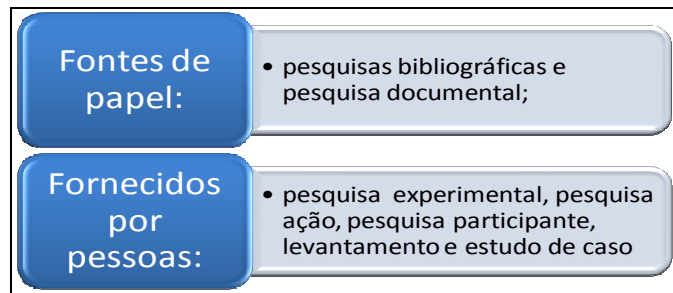
Este capítulo descreve a metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento deste trabalho, definindo como a execução das atividades foram planejadas, realizadas e à estratégia de investigação adotada, contemplando o conjunto de passos e procedimentos seguidos, com o propósito de demonstrar o caminho traçado para chegar ao objetivo final deste trabalho.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa classificada como exploratória, teve como objetivo realizar o levantamento de dados, com foco final na elaboração de um estudo de caso aplicado. Segundo Yin (2005) utiliza esse tipo de estratégia de pesquisa para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. Segundo o autor Yin (2005, p. 20), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Segundo Battaglia e Borchartd (2010), a técnica de pesquisa exploratória é indicada quando se

examinam acontecimentos contemporâneos e não se pode manipular ou influenciar comportamentos relevantes. Ao classificar esta pesquisa como exploratória foi possível através dela o aprimoramento de idéias, proporcionando maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito, envolvendo pesquisa bibliográfica e estudo de caso aplicado. Desta maneira pode-se estabelecer o marco teórico da pesquisa, possibilitando uma aproximação conceitual sobre o tema da pesquisa. Porém para analisar os fatos do ponto de vista empírico e para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, foi necessário traçar um modelo operativo de pesquisa, ou seja, como foi desenvolvida. Ao traçarmos tal modelo operativo, estamos delineando a pesquisa por meio de coleta de dados, existindo dois grupos de delineamento de pesquisa, conforme demonstrado na Figura 26:

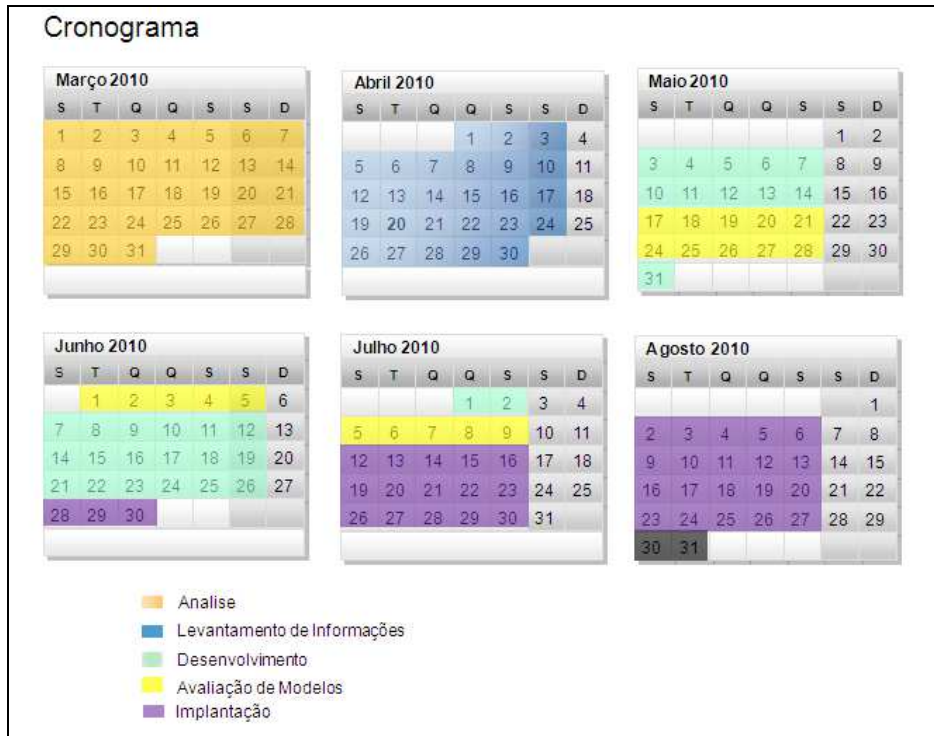
Figura 26 – Pesquisa através coleta de dados



Fonte: Elaborado pela autora

Esta coleta de dados foi desenvolvida em duas etapas: o levantamento de fontes primárias, sendo estas obtidas através da revisão bibliográfica dos principais autores que abordam a área, e o levantamento de fontes secundárias, sendo estas as atividades de ações executadas dentro da área de gestão de contratos, para maximizar resultados no que tange a implementação de práticas a serem adotadas para atendimento de requisitos, visando a implementação do processo de gestão de contratos com fornecedores. A análise e levantamento destas informações, permearam diversas fases do desenvolvimento deste projeto e estão inseridas em diferentes períodos dentro de um cronograma estabelecido estando estas introduzidas em uma totalidade de 4 etapas, compreendendo o conjunto completo de atividades desenvolvidas para a conclusão dos objetivos deste trabalho. Estas etapas são denominadas de Análise, Levantamento, Desenvolvimento e Implantação sendo estas desenvolvidas a partir de um cronograma estabelecido compreendendo o período de 01 de março a 30 de agosto, onde poderão ser identificadas no cronograma apresentado na Figura 27, contemplando o início e o fim de cada uma destas fases.

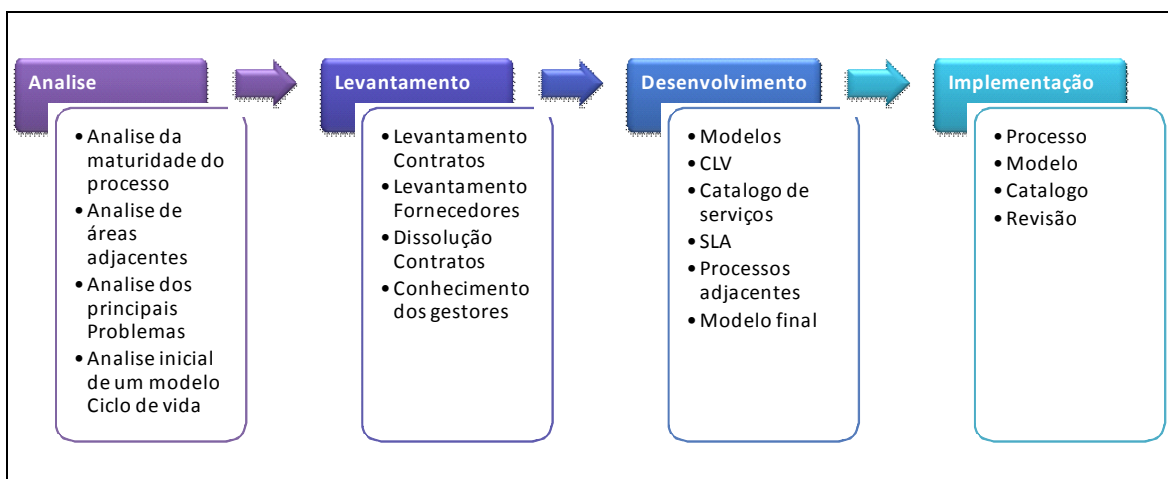
Figura 27 – Cronograma estabelecido no desenvolvimento do projeto



Fonte: Elaborado pela autora

Como uma maneira de identificar as atividades que compreendem cada uma das fases e relacionar o período de execução destas atividades ao cronograma acima estabelecido, é apresentado na Figura 28 o detalhamento das atividades que compreende cada uma destas 4 fases podendo assim verificar quais atividades em específico foram executadas ao período estabelecido na Figura acima.

Figura 28 – Fases do projeto



Fonte: Elaborado pela autora

O detalhamento do trabalho desenvolvido em cada uma destas atividades será demonstrado nos sub-capítulos 3.3 Técnica de coleta de dados e 3.4 Técnica de análise de dados. Para tanto primeiramente será necessário abordar unidade de análise e definição da população envolvida neste processo que será especificado no capítulo a seguir.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE

Este estudo de caso aplicado, visa a busca de oportunidades de melhoria e resoluções de problemas na área de Tecnologia da Informação com foco na gestão de contratos com fornecedores em uma empresa que objetiva terceirizar uma parte de seus serviços tecnológicos. Esta empresa em questão do setor de Varejo comporta uma força de trabalho de 12.000 colaboradores, comercializa 1,8 milhões de produtos distintos possuindo 15 milhões de clientes ativos, sendo atualmente a segunda maior rede de lojas de departamentos de vestuário do Brasil.

Para início das atividades inicialmente foi necessário realizar um levantamento através de entrevistas empíricas com responsáveis pelos contratos da área de TI. Primeiramente foram entrevistadas, 5 pessoas desta área sendo, 1 gerente, 1 coordenador, 2 líderes de equipe e 1 colaborador. A partir desta pesquisa inicial, foi constatado que outras pessoas da área de TI deveriam ser acrescentadas ao processo de entrevista, em conjunto com outras áreas distintas que ainda não eram envolvidas neste processo, estas outras áreas, estavam intimamente ligadas às atividades de gestão de contratos conforme relato dos primeiros entrevistados. As áreas elencadas a participar das entrevistas foram: Suprimentos, Prevenção de Perdas, Auditoria, Jurídico, ADM Financeiro.

A partir desta conclusão, foi elaborado um questionário apresentado no Apêndice A desta monografia para o levantamento de dados e realização das entrevistas, sendo estas aplicadas nas seguintes áreas em questão a seguir especificada.

Na área de Tecnologia foram entrevistados 2 gerentes, 3 coordenadores, 6 líderes de equipe e 4 colaboradores que possuíam contato direto com as principais empresas de prestação de serviço dentro deste departamento, totalizando 15 colaboradores entrevistados nesta área.

Para abordar o assunto acerca de gestão de contratos foi necessário realizar interações com a área Jurídica da empresa, onde todos os contratos deveriam passar por este

departamento conforme especificado na Norma Interna da companhia. Participaram desta entrevista duas pessoas desta área, sendo estes denominados a analista jurídico e coordenador da área jurídica que possuíam conhecimento necessário sobre o processo estabelecido entre as áreas de TI e jurídico, bem como, o histórico de contratos ente estes estabelecidos e problemas enfrentados ao longo dos anos.

Neste processo foi identificada também a necessidade de interação da área de Suprimentos para verificar quais contratos estavam passando por esta área e sendo avaliados em relação as contratações realizando as comparações de preços com outros fornecedores, cotação de mercado, envio de RFI *Request for Information*, RFP *Request for Proporsals*, RFQ *request for quotation*, e executar todo processo de qualificação de fornecedores que deve ser contemplado em um ciclo de vida de contratos. Participaram das entrevistas 2 analistas da área de suprimentos.

Outra área convidada a participar deste processo foi a de Prevenção de Perdas, esta por sua vez, concentra suas atividades na identificação de possíveis problemas de desvios de processos em relação a fraudes ocorridas na corporação. Esta área foi convidada a participar desta entrevista com o objetivo de sinalizar possíveis desvios no processo de gestão de contratos, pois eram detentores de conhecimento com bases históricas das vulnerabilidades já apontadas e desconhecidas pela autora. O motivo pela qual esta área foi inserida ao processo de entrevista foi em relação a consecutivas contratações de fornecedores que não realizavam as atividades conforme estabelecido, mas sempre eram contratados para novos projetos. Estes mesmo fornecedores também não passavam pelo processo de suprimentos que deveriam realizar a cotação entre outros fornecedores e estabelecer o menor preço. Participou desta entrevista 1 analista da área de prevenção de perdas.

Uma importante área contatada foi a Auditoria, esta por sua vez, realiza verificações quanto aos problemas de contratos estabelecidos em relação aos prazos de vigência não estabelecidos e controle de alçadas para aprovações de contratos contemplando altos valores de investimento. Esta área foi fundamental para o levantamento e entendimento da dinâmica estabelecida na área de TI, pois possuía um grande histórico de problemas já enfrentados, mas nenhuma atitude era tomada pelos gestores da área auditada. Participou desta entrevista o coordenador da área de auditoria.

Finalizando as áreas envolvidas na entrevista, e convocada a participar deste processo área Administrativo Financeiro responsável pelo pagamento destes contratos para verificar como se davam os pagamentos e o processo de liberação de verbas, onde foi possível verificar

que não havia nenhum controle nem processo estabelecido em relação aos pagamentos que deveriam ser efetuados, gerando grandes problemas no pagamento e imagem corporativa. 2 analistas participaram desta entrevista.

Estas pessoas representavam o grupo de interesse desta pesquisa e faziam parte de um processo de conhecimento da totalidade do ambiente para então iniciar as atividades de projeção dos próximos passos a serem executados na busca de um ciclo de vida de gestão de contratos sustentável. A Figura 29 apresenta de forma resumida o conjunto das áreas envolvidas durante o processo de entrevista e colaboraram para a implementação de gestão de contratos com fornecedores na área de TI, totalizando um grupo de 22 entrevistados.

Figura 29 – Áreas envolvidas nas entrevistas



Fonte: Elaborado pela autora

Outros membros do processo foram entrevistados e questionados empiricamente, bem como, alguns fornecedores que ao longo deste trabalho foram contados e questionados quanto a procedimentos executados relacionados a suas entregas, contratações e pagamentos. Estas mesmas entrevistas e questionamentos não foram aqui descritos, pois não era o grupo de foco para a elaboração dos questionários, mas tiveram uma grande participação e colaboraram para que o processo fosse entendido como um todo.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Neste capítulo será apresentado os métodos de pesquisa adotado neste trabalho e como os dados de pesquisa foram coletados e registrados

Conforme Yin (2005) são seis as fontes de evidências possíveis na etapa de coleta de dados: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Sobre estas fontes, alguns princípios importantes devem ser respeitados Yin (2005, p.109):

- a) ter acesso a várias fontes de evidências;
- b) criar um banco de dados para o estudo de caso;
- c) encadear as evidências coletadas;

Ao classificar a pesquisa com base nos procedimentos técnicos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho, podemos destacar os seguintes procedimentos utilizados para a coleta de dados como mostra a Figura 30 a seguir.

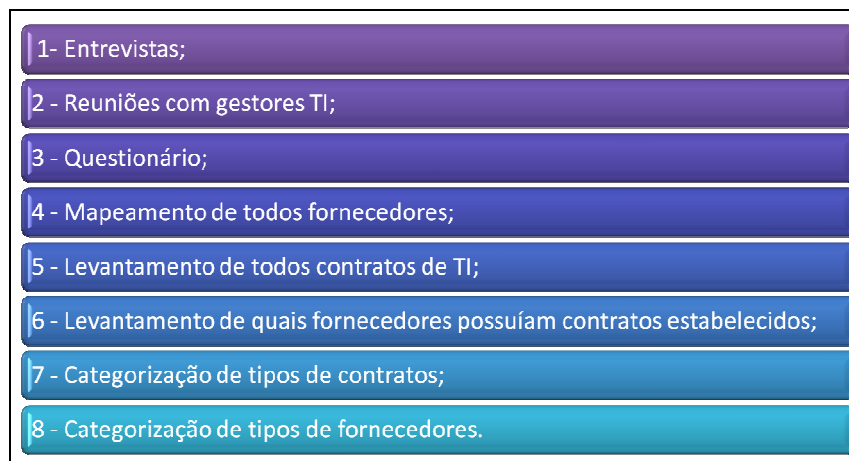
Figura 30 – Procedimentos e coleta de dados



Fonte: Elaborado pela autora

Através das entrevistas foi possível verificar como o processo estava sendo executado e em qual nível de maturidade ele se encontrava. As pessoas entrevistadas (ou respondentes-chave) foram indagadas não somente sobre fatos relacionados ao assunto pesquisado, mas também sobre a opinião de cada uma delas sobre determinados eventos, sendo ouvidas as suas próprias interpretações. As informações obtidas através das entrevistas foram armazenadas em documentos para acesso futuro a esta pesquisa, sendo estes artefatos extremamente importantes, pois puderam nortear e conduzir os próximos passos a serem executados. Em um segundo momento, após a realização das entrevistas foram distribuídos questionários para estas mesmas pessoas entrevistadas, podendo então o cenário já avaliado, ser medido compreendendo uma pesquisa quantitativa, sendo estas informações obtidas através de entrevistas mas de maneira qualitativa. A partir deste momento foi possível realizar uma análise efetiva com foco no problema em questão. Diversas reuniões foram realizadas durante a elaboração e desenvolvimento deste modelo de processo de gestão de contratos com fornecedores, entre os participantes destas reuniões estavam todos os envolvidos representados no sub-capítulo anterior já comentado. Estas reuniões possuíam focos diferentes, estando estes participantes envolvidos em momentos distintos em que era necessária sua colaboração. No apêndice B será possível visualizar um exemplo de modelo de ata de reunião e assuntos abordados nestas. Como forma de agregar valor a esta pesquisa e as informações até então coletadas, foi realizado um levantamento quantitativos de contratos estabelecidos e fornecedores ativos, sendo necessário classificar os principais fornecedores e categorizar os diferentes tipos de contratos para melhor manipulação dos dados em busca dos resultados, estes dados serão detalhados no próximo capítulo. Como uma forma de resumir as técnicas de coleta de dados utilizada nesta pesquisa a Figura 31 é apresentada a seguir.

Figura 31 – Coleta de Dados



Fonte: Elaborado pela autora

Com relação a este conjunto, verificou-se que os itens coletados pertencem à fonte de evidência do tipo registro em arquivo, dividindo-se em registros de serviço e registros organizacionais Yin (2005, p. 115).

Procedendo-se a coleta de dados desta maneira, procurou-se respeitar o primeiro dos três princípios apresentados no início desta seção, utilizando-se as seis fontes de evidências, sendo elas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O atendimento aos princípios será demonstrado mais claramente nas seções e capítulos subsequentes.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo será apresentado os métodos utilizados para a análise de dados e como os dados analisados foram apresentados.

Após o levantamento de informações através de entrevistas, questionários aplicados, mapeamento de contratos e fornecedores, foi possível obter informações por meio de dados qualitativos que nortearam para a próxima etapa de execução deste trabalho. Além da entrevista e coleta destes dados nenhum outro tipo de dados foi acessado, por não haver qualquer outro tipo de evidência a ser incluídas nas pesquisas, isto por falta de informações e conhecimento deste processo. Conforme Pellegrini & Fogliato (2001) citam que os métodos qualitativos são utilizados quando não há disponibilidade de dados históricos ou quando os mesmos são escassos. Neste caso as previsões são baseadas em opiniões de especialistas. A análise de dados consiste no exame, categorização, classificação em tabelas, teste, ou então, na recombinação das evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo Yin (2005). O registro do conjunto de evidências coletado e já citado em 3.3 ocorreu através de referências e fatos encontrados durante a avaliação do ambiente. A partir destas informações foi possível validar um modelo de maturidade de processo de gestão de contratos sendo este, inexistente, pois não existia nenhum processo estabelecido neste âmbito.

Dentre as técnicas analíticas específicas constantes em Yin (2005) – adequação ao padrão, construção da explanação, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese de casos cruzados –, a que se mostrou mais apropriada neste trabalho foi a técnica de modelos lógicos. Citando Yin (2005, p.157), o uso de modelos lógicos como técnica analítica consiste

em comparar eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos. O padrão dos dados coletados, os quais são resultados de eventos já ocorridos na unidade de análise escolhida – e equivalentes aos resultados de uma observação empírica –, foi confrontado com o padrão de dados previsto. De posse dos dados e com base no referencial teórico apresentado, derivou-se um padrão de dados mais apropriado para a continuidade da análise, utilizando-se então uma técnica mais direcionada a uma comparação qualitativa, em uma situação “antes-e-depois” da criação deste novo modelo de ciclo de vida de contratos. As técnicas de análise de dados são apresentadas na Figura 32 e serão detalhadas ao longo do próximo capítulo

Figura 32 – Técnicas de Análise de Dados



Fonte: Elaborado pela autora

Com base na alínea acima especificada, cabe salientar que o segundo princípio recomendado por Yin (2005) na coleta de dados – a criação de um banco de dados para o estudo de caso – é praticamente inerente ao perfil da pesquisa conduzida neste trabalho. O formato original dos dados criada atende ao que é afirmado por Yin (2005, p.131): “o banco de dados pode consistir em materiais que podem ser postos em tabelas, tanto coletados no local que está sendo estudado ou criados pela equipe de pesquisa. [...] O material pode incluir levantamentos e outros dados quantitativos”. Uma vez abordados os métodos e procedimentos de pesquisa adotados, este trabalho dirige-se, no próximo capítulo, à apresentação dos resultados obtidos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

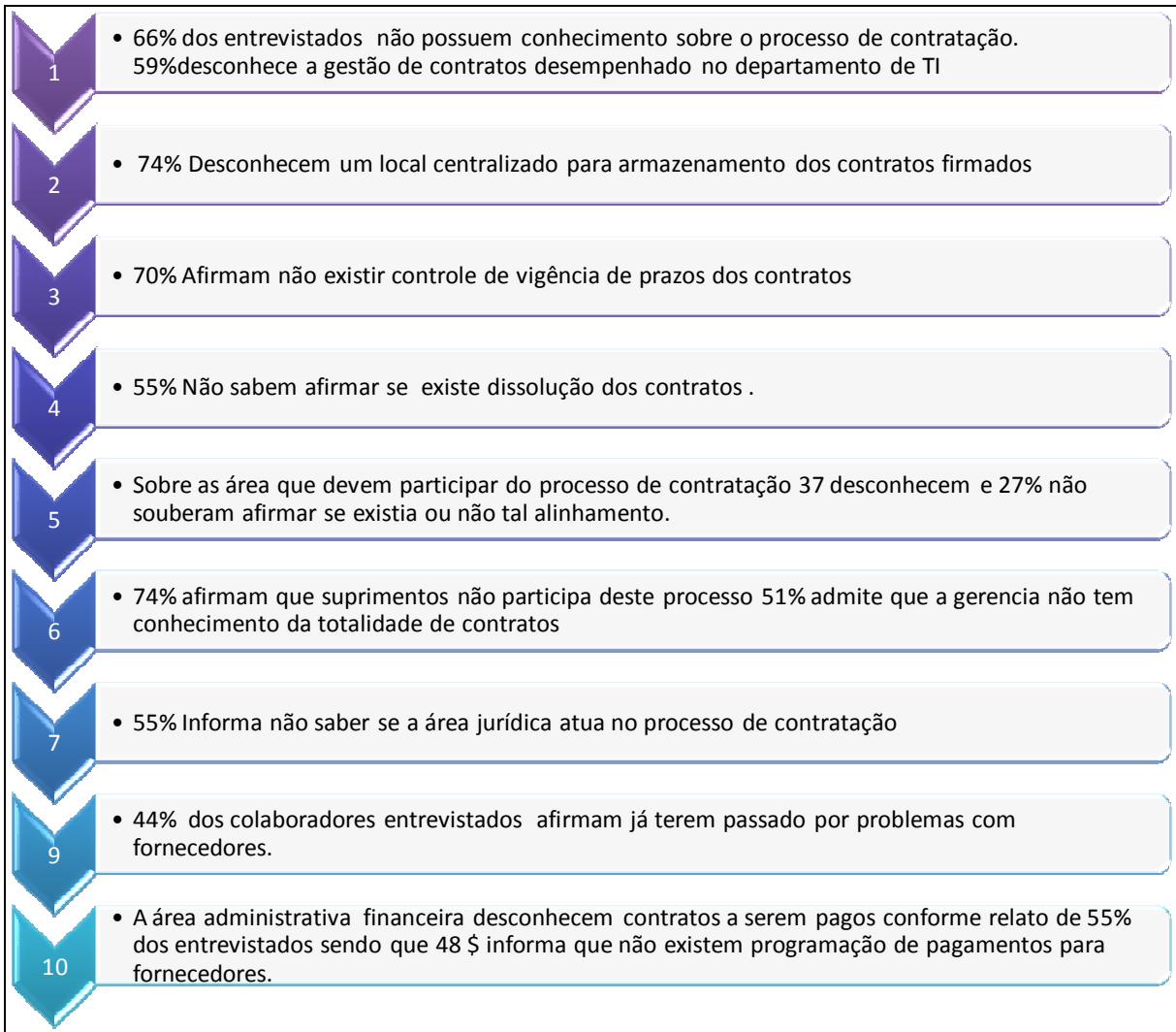
Após a realização das entrevistas e aplicação dos questionários representado pelo formulário no Apêndice A, os seguintes resultados foram obtidos, estando os mesmos apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Resultado Questionário Aplicado

Perguntas	SIM	NÃO	NÃO SEI	OUTROS	Total
1- Você possui conhecimento sobre o processo de contratação de um fornecedor ?	11,11%	66,67%	22,22%	0,00%	27
2- Você possui algum conhecimento sobre gestão de contratos desempenhado no departamento de TI	7,41%	59,26%	22,22%	11,11%	27
3- Você saberia informar sobre o controle e processo de armazenamento de contratos e documentos associados?	0,00%	74,07%	11,11%	14,81%	27
4- Existe controle de prazos e vigência de contratos	7,41%	70,37%	22,22%	0,00%	27
5- Ao término de uma vigência os contratos, os mesmos são dissolvidos	7,41%	29,63%	55,56%	7,41%	27
6- Conhece o processo de elaboração de um contrato e quais áreas devem aprovar este documento?	22,22%	37,04%	29,63%	11,11%	27
7 - A área de suprimentos atua neste processo	0,00%	74,07%	22,22%	3,70%	27
8- A gerencia tem conhecimento sobre todos os contratos firmados dentro do departamento de TI ?	7,41%	51,85%	40,74%	0,00%	27
9- A área jurídica atua neste processo	7,41%	55,56%	37,04%	3,70%	27
10 - Saberá informar algum problema ocorrido sobre a não formalização de um contrato?	29,63%	18,52%	44,44%	3,70%	27
11 - Existe apoios da alta direção para este processo	14,81%	29,63%	55,56%	7,41%	27
12 - Já passou por problemas relacionado a um fornecedor:	25,93%	44,44%	25,93%	7,41%	27
13- A área administrativo Financeiro tem conhecimento dos contratos que devem ser pagos ?	3,70%	40,74%	55,56%	7,41%	27
14 -Existe administração sobre o pagamento efetuados e pagamentos programados ?	3,70%	44,44%	48,15%	3,70%	27

Fonte: Elaborado pela autora

A partir deste resultado pode-se se comprovar o total desconhecimento do processo de gestão de contratos perante aos colaboradores que realizam alguma atividade que envolvia a gestão de contratos. Durante as entrevistas, pode-se perceber informações desencontradas onde os colaboradores entrevistados não tinham conhecimento de um processo estabelecido de gestão de contratos. Na Figura 33 é apresentado os resultados encontrados que obtiveram maior relevância.

Figura 33 – Resultado obtido através das entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda nesta mesma pesquisa os entrevistados poderiam escolher uma coluna que representava “OUTROS” neste item as pessoas entrevistadas colocavam informações relevantes onde nenhuma outra coluna satisfazia sua resposta. Através deste item conforme mencionado na Tabela 3 as seguintes áreas colocaram seus pareceres onde estão informados na Figura 34.

Figura 34 – Resultado obtido através das entrevistas referente as áreas

	<p>Jurídico</p> <ul style="list-style-type: none"> Analista da área jurídica comenta no questionário aplicado que, a mais de dois anos os contratos da área de TI não são validados pela área Jurídica
	<p>Auditoria</p> <ul style="list-style-type: none"> Coordenadora da área de Auditoria comenta que já foram emitidos inúmeros relatórios informando as falhas no processo mas nada foi feito
	<p>Administrativo Financeiro</p> <ul style="list-style-type: none"> Analistas dessa área informaram que não existem registros futuros para pagamento de fornecedores o que causa inúmeras cobranças referente a pagamentos que estão em atraso. É informado também que não sabem se alguma vez existiu processo estabelecido de contratos, e que atualmente não existe nenhum controle sobre os mesmos. Um dos analistas comenta “ Os contratos são firmados verbalmente e muitas vezes desconhecem o pagamentos que devem ser efetuados, sendo notificados somente quando existe alguma pendência no pagamento”.
	<p>Líder de equipe</p> <ul style="list-style-type: none"> Estes colaboradores comentam que o armazenamento de documentos nunca foi feito, quando era necessário obter alguma informação as mesmas não eram encontradas. Um dos Líderes comenta “ A maioria dos Contratos, quando são estabelecidos são armazenados nos e-mails , sendo muito difícil a localização deste. Este mesmo colaborador comenta “ Já passei por problemas de descontinuidade de serviço por falta de controle de vigência do contrato e falta de pagamento. Conforme descrito no questionário já passaram por inúmeros problemas com fornecedores mas não possuíam contrato estabelecido, os níveis de serviços eram acordados verbalmente, mas nunca eram cumpridos.
	<p>Suprimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> Nunca participou de um processo de contratação da área de TI, embora seja um procedimento descrito em Norma interna da companhia concretizar tal processo.

Fonte: Elaborado pela autora

A partir destas informações coletadas pode-se observar que um ciclo de vida, e que o processo de gestão de contratos não era realizado neste departamento. Para verificar esta questão com base em análise quantitativa foi necessário realizar o levantamento de todos os fornecedores que prestavam serviços para esta empresa e quantos contratos estavam

efetivamente estabelecidos. As informações obtidas serão apresentadas no capítulo a seguir contemplando os comentários para cada risco envolvido.

4.1 FALTA DE CONTROLES

Para se ter o conhecimento do ambiente em que estávamos atuando, foi necessário realizar a busca por informações através de fornecedores que proviam serviços para esta empresa. Nesta etapa foi indispensável realizar o levantamento de todos os fornecedores ativos, e comparar se os respectivos contratos atribuídos a eles, estavam de acordo com as regras estabelecidas na Norma Interna de contratações desta empresa. Ao longo deste mapeamento foi constatado a baixa aderência a parâmetros referenciados nesta Norma. A Tabela 4 apresenta a totalidade contratos ativos em relação a sua aderência ao processo.

Tabela 4 – Levantamento de Contratos e Fornecedores.

Escopo Contrato	Nº de fornecedores	Contratos Formalizados	Contratos Faltantes
Serviço	23	4	19
Manutenção	15	2	13
Suporte	51	7	41
Licenciamento	18	6	12
	101	16	85

Fonte: Elaborado pela autora

A partir desta análise foi possível verificar o cenário em que estávamos atuando e estabelecer os próximos passos a serem executados. Foi constatado que 84% dos contratos não estavam formalizados e gestores não tinham conhecimento de escopo, vigência nem pagamentos que deveriam ser executados. Após a execução da coleta e análise destes dados, pode-se observar os principais pontos de falhas identificados onde são demonstradas na Figura 35 a seguir:

Figura 35 – Falta de controle e falhas do Processo

Fonte: Elaborado pela autora

Foi identificado ausência do processo de gerenciamento de contratos, ausência de contratos com fornecedores e controles inadequados aos serviços prestados por terceiros. Onde cada um destas atividades faltantes serão descritas a seguir informando o problema relacionado a elas.

4.1.1 Ausência de contrato com fornecedores

Cabe salientar que a Norma Interna da empresa possui as regras para contratação, a gestão de contratos e cadastramento de fornecedores e orientam quais ações devem ser tomadas, contemplando valores e prazos estabelecidos.

Norma Interna de Contratações:

Regras de contratos: “Para contratação de Fornecedores e/ou Prestadores e Serviços com valores superiores à R\$ 30,000,00 (trinta mil reais) anuais, ou qualquer contrato com prazo superior a 60 dias, deve-se, obrigatoriamente, elaborar contrato por escrito, contemplando as regras definidas e previstas nesta Norma Interna.”

Para a aderência a esta norma entende-se que este item abordado para ser atendido será necessário definir um processos claro e eficiente referente às contratações dos fornecedores,

de forma que haja os devidos controles e definições dos responsáveis pela elaboração dos contratos sempre que requerido pelas normas internas e também pela manutenção destes, bem como, que o processos abranja requisitos de validação e de monitoramento contínuo dos serviços.

4.1.2 Ausência de Processo de Gerenciamento dos Contratos

Na amostra coletada foram identificadas diversas fragilidades no processo de gerenciamento dos contratos com fornecedores, podemos citar como os principais pontos os seguintes itens: Inexistência de contratos com grandes fornecedores, ausência de um local centralizado para armazenamento de todos os contratos e manutenção destes, dificuldade em encontrar os contratos vigentes para os serviços atuais, existência de contratos antigos para serviços não mais prestados, ausência da revisão do Departamento Jurídico, ausência de cláusula de confidencialidade, dentre outras aspectos.

Para atendimento deste requisito, será necessário desenvolver uma metodologia voltada a processos, com os devidos controles necessários, a fim de gerenciar os contratos atuais e futuros garantindo que tanto os serviços prestados quanto os valores pagos estejam de acordo com contrato, bem como a qualidade e assertividade dos serviços prestados pelo fornecedor.

4.1.3 Controles Inadequados dos Serviços Prestados

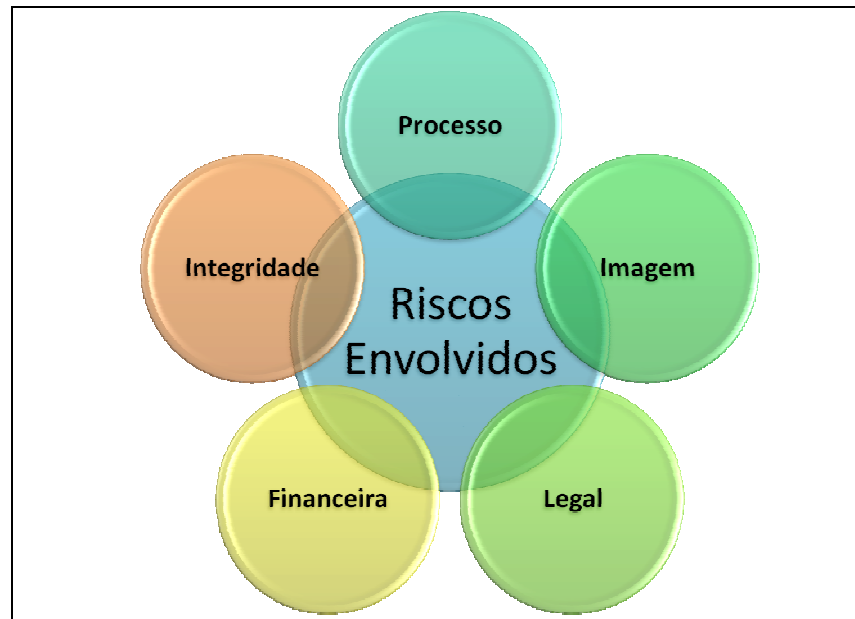
Foram identificados diversos Controles Inadequado aos serviços prestados. Entre eles estão a fragilidade no processo de contratação, onde controles eram inexistentes, falta de acompanhamento e controle de aquisições realizadas junto a fornecedores, deficiência nos controles em relação aos valores cobrados pelos fornecedores e cláusulas de SLA. Multas pertinentes aos contratos não eram aplicadas, quando ocorriam alguma falha no serviço por conta do fornecedor, Bem como, às cotações junto a fornecedores não era realizadas pelo departamento de suprimentos.

Para este ponto detectado, será avaliado e analisado todo processo referente a prestação de serviço de forma a garantir a melhor estratégia referente a escolha de fornecedores , atualização dos contratos vigentes a fim de cobrir os serviços atuais, bem como, implementar controles internos que garantam o pagamento em dia dos valores corretos e a disponibilidade e qualidade dos serviços prestados.

4.2 RISCOS ENVOLVIDOS

Existem inúmeros riscos envolvidos com a falta de um processo eficiente de gestão de contratos. Estes riscos com o proposto trabalho deverão ser minimizados onde estão apresentados a seguir conforme identificado na Figura 36.

Figura 36 – Riscos envolvidos no Processo



Fonte: Elaborado pela autora

4.2.1 Riscos de Perda Financeira

A ausência de contratos com os fornecedores ocasiona uma grande dificuldade em realizar controles em relação aos serviços prestados, visto que não existem parâmetros contratuais definidos, ficando sem critério a validação da qualidade destes serviços e dos valores por eles pagos.

A ausência do processo de gerenciamento de contratos impossibilita a sincronização dos contratos vigentes com os serviços atuais prestados, sendo inviável a conciliação dos valores cobrados pelos fornecedores e se os mesmos foram realmente prestados, pois não existe o acompanhamento dos mesmos.

Controles inadequados dos serviços prestados geram riscos e perdas financeiras incalculáveis, visto que existem falhas no processo de validação dos valores cobrados pelos fornecedores referente aos serviços que estão contratados, impossibilitando que a empresa garanta que houve a cobrança correta das faturas, bem como, exijam do fornecedor os

descontos fidedignos que devem ser concedidos quando acontece a interrupção de serviços conforme deveriam ser mencionado em cláusulas contratuais se as mesmas existissem.

4.2.2 Riscos de Processo

A deficiência da gestão de contratos com fornecedores ocasiona riscos em processos adjacentes da área de tecnologia na Informação, pois existe ausência de definição de qualificadores em relação a contratação de fornecedores, se qualificados ou não para o desempenho de determinadas atividades críticas ao negócio.

Controles inadequados dos serviços prestados ocasionam riscos de processos de conciliação, validação e pagamento dos valores cobrados por fornecedores frente aos serviços contratados.

4.2.3 Risco Legal, Integridade, Imagem e Operacional

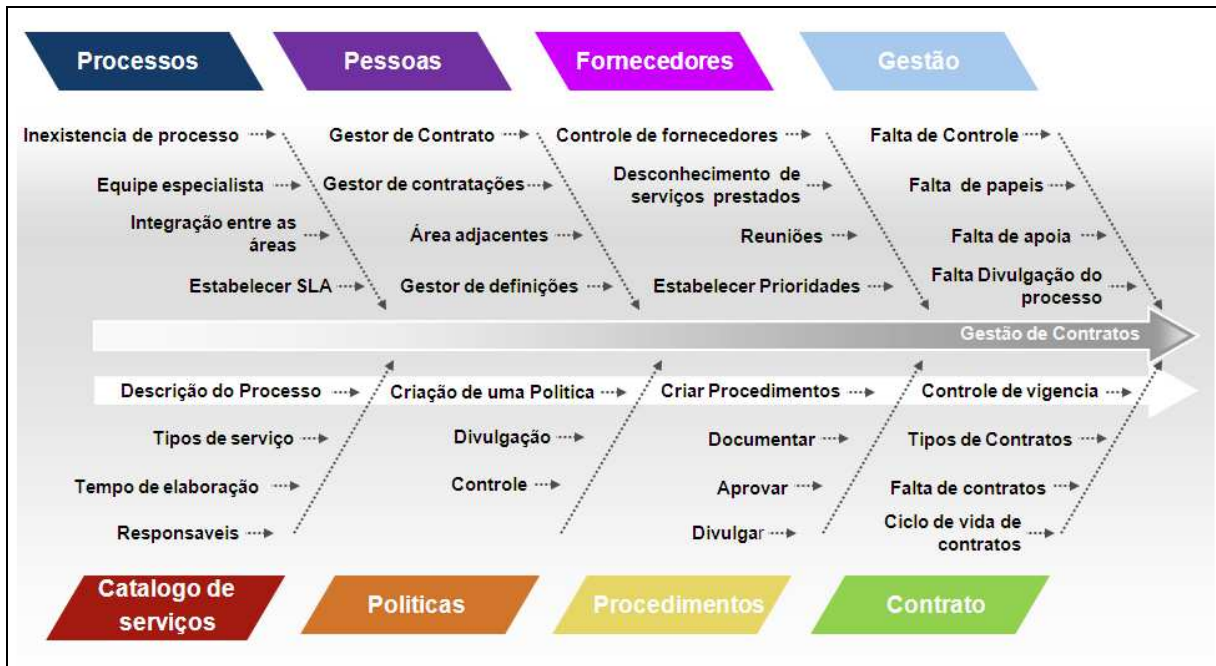
Riscos de Integridade e Imagem são potencializados devido a ausência de um processo estabelecido de Gerenciamento de contratos, existindo uma grande possibilidade que ocorram fraudes, atos ilegais ou atos sem autorização por parte dos colaboradores e/ou dos fornecedores, podendo afetar a imagem da companhia.

O Risco Legal e de imagem podem ser agravados devido à existência de diversos contratos desatualizados e sem os principais requisitos necessários, como cláusula de confidencialidade e revisão do departamento Jurídico entre outros como, por exemplo, o Risco Operacional, devido as falhas nos lançamentos e pagamentos das faturas, ocasionando pagamento de multas por falta de controles adequados dos serviços prestados.

4.3 PREPARAÇÃO DO MODELO

Após a avaliação do ambiente, oito “Causas” foram identificadas pela autora como sendo o foco de trabalho nesta fase do projeto, entre estas causas estão: Processos, Pessoas, Fornecedores, Gestão, Contrato, Procedimentos, Políticas e por fim a elaboração de um Catálogo de Serviços onde o não estabelecimento dessas atividades implicaria na não aderência ao processo de gestão contratual. Para cada Causa identificada foi necessário descrever as atividades que deveriam compor esta estrutura. Este modelo foi trabalhado com base na Matriz de Causa e Efeito, chamado de Espinha de Peixe ou Ishikawa, sendo este modelo apresentado na Figura 37.

Figura 37 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaborado pela autora

Para cada Causa identificada foram apontadas diversas atividades que deveriam estar presentes em cada uma delas. Como inúmeras atividades foram identificadas, foi necessário realizar um levantamento de quais atividades teriam prioridade em sua execução, e assim construir os processos basilares para sustentar os próximos passos da execução deste modelo. Para a construção dessa base inicial, foi necessário realizar uma listagem com todos os eventos citados no Ishikawa e assim estabelecer as prioridades das ações.

A priorização das atividades a serem executadas, foi definida através de uma metodologia chamada GUT (Gravidade X Urgência X Tendência). A Tabela 5 apresenta o

calculado através da matriz GUT com base nas atividades listadas no Diagrama de Ishikawa, estes resultados foram atribuídos pela autora com referência nas entrevistas e estudos bibliográficos realizados.

Tabela 5 – Matriz GUT com base na análise Ishikawa

MATRIZ GUT -DTI									
PROCESSOS	G	U	T	Result.	CATALOGO DE SERVIÇO	G	U	T	Result.
Inexistência de processo	5	5	5	125	Descrição textual do processo	3	4	5	60
Equipe especialista	2	3	2	12	Tipos de serviço	2	4	5	40
Integração entre as áreas	3	4	5	60	Tempo de elaboração	3	4	5	60
Estabelecer SLA	2	3	4	24	Responsáveis	4	5	5	100
PESSOAS	G	U	T	Result.	POLITICAS	G	U	T	Result.
Gestor de contrato	2	5	5	50	Criação de Políticas	4	4	4	64
Gestor de contratações	4	5	5	100	Divulgação	5	5	5	125
Áreas adjacentes	5	5	5	125	Controle	3	2	4	24
Gestor de definições	3	5	5	75					
FORNECEDORES	G	U	T	Result.	PROCEDIMENTOS	G	U	T	Result.
Controle Fornecedores	5	5	4	100	Criar procedimentos	4	4	4	64
Desconhecimento dos Serviços	4	4	4	64	Documentar	4	4	4	64
Reuniões	3	5	5	75	Aprovar	3	3	4	36
Estabelecer Prioridades	5	5	5	125	Divulgar	5	5	5	125
GESTÃO	G	U	T	Result.	CONTRATO	G	U	T	Result.
Falta de controle	5	5	5	125	Controle de Vigência	3	4	5	60
Falta de papéis	5	5	5	125	Tipos de Contratos	2	2	5	20
Falta de apoio	5	5	5	125	Falta de contratos	5	5	5	125
Falta de divulgação do processo	5	5	5	125	Ciclo de vida de contratos	5	5	5	125

Legenda Cores	
Risco Baixo	1 a 42 Pontos
Risco Médio	43 a 83 Pontos
Risco Alto	84 a 125 Pntos

Legenda Labels	
G	Gravidade
U	Urgência
T	Tendência

Fonte: Elaborado pela autora

A partir dos cálculos realizados, foi possível identificar quais atividades deveriam ser executadas com prioridade. Estas atividades foram classificadas em 3 níveis de Riscos que comprometeriam o desenvolvimento do modelo, sendo eles: Risco alto - atribuindo a cor vermelha-, Risco médio - atribuindo à cor laranja - e Risco baixo - cor amarela-.

As atividades que comportam alto risco representam processos basilares sendo estes fundamentais para o desenvolvimento das atividades subsequentes. Desta forma conforme representado na legenda da Tabela 5 acima apresentada, as atividades são classificadas e categorizadas por prioridades.

A partir da definição de prioridades, foi elaborado uma tabela contemplando planos de ações utilizado a partir do modelo 5W2H para nortear os passos a serem executados. Estas informações poderão ser visualizadas na Tabela 6.

Tabela 6 – 5W2H baseado na Matriz de Prioridade GUT

Planilha 5W1H		Projeto: Gerenciamento de Contratos											
O QUÊ		POR QUÊ	QUEM			COMO	Cronograma						
Item			Subitem	Quem	Diretriz = Meta + Como		Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	
Risco Alto	Inexistência de processo			LM									
	Gestor de contratações			LM									
	Áreas adjacentes			LM									
	Controle Fornecedores			LM									
	Estabelecer Prioridades			LM									
	Falta de controle			LM									
	Falta de papeis			LM									
	Falta de apoio			LM									
	Falta de divulgação do processo			LM									
	Responsáveis			LM									
	Divulgação Políticas			LM									
	Divulgar Procedimentos			LM									
	Falta de contratos			LM									
	Ciclo de vida de contratos			LM									
Risco Medio	Integração entre as áreas			LM									
	Gestor de contrato			LM									
	Gestor de definições			LM									
	Desconhecimento dos Serviços			LM									
	Reuniões			LM									
	Descrição textual do processo			LM									
	Tempo de elaboração			LM									
	Criação de Políticas			LM									
	Criar procedimentos			LM									
	Documentar			LM									
Controle de Vigência			LM										
Risco Baixo	Equipe especialista			LM									
	Estabelecer SLA			LM									
	Tipos de serviço			LM									
	Controle			LM									
	Aprovar			LM									
	Tipos de Contratos			LM									

Fonte: Elaborado pela autora

A racionalização desta atividade proporcionou a identificação das prioridades, e os planos de ação para cada item elaborado. Para melhor entendimento foi necessário detalhar estas atividades como forma de desdobrar e definir exatamente os procedimentos que derivariam contemplar o plano de ação. A derivação de atividades do plano de ação está detalhada na Tabela 7.

Tabela 7 – Desdobramento Plano de ação e Priorização das Necessidades

Matriz de Prioridade			
Curto Prazo		Tempo	Pre-Req
1	Criar repositório Físico para armazenamento doc	4 dias	
2	Estabelecer planilha de controle	4 dias	3
3	Ler a Política de Contratos	4 dias	2
4	Mapear todos fornecedores Renner	20 dias	1
5	Validar quais fornecedores possuem contrato	10 dias	4
5.1	Revisar contratos e validar se estão aderentes	20 dias	5
6	Validar quais fornecedores NÃO possuem contrato	10 dias	4
6.1	Montar contratos e revisar a aderência	45 dias	8
7	Criar Check List de Contratos	3 dias	2
8	Montar Templates Contratos	20 dias	1
9	Validar aspectos financeiros, técnicos, e pessoas	15 dias	3
10	Verificar as prioridades da área	2 dias	3
Medio Prazo			
11	Criar repositório para armazenamento Lógico	60 dias	2
11.1	Validar com jurídico	7 dias	2
12	Criar procedimento de revisão	10 dias	3
13	Escanear Documentos	20 dias	4
14	Estabelecer ciclo de vida de Gestão de Fornecedores	10 dias	5
15	Estabelecer Ciclo de vida de Gestão de Contratos	45 dias	5.1
16	Montar metodologia de revisão destas regras e avaliação de fornecedores	3 dias	6
17	Montar estratégia dos serviços prestados pelo Fornecedor	20 dias	6.1
18	Criar controles dos serviços prestados por terceiros	20 dias	7
19	Validar SLA acordados em contratos e revisão de atendimento	10 dias	8
20	Criar termo de confidencialidade para todos os contratos	45 dias	9
21	Melhorar gestão por indicadores	3 dias	10
Longo Prazo			
22	Ler norma de contratos suprimentos e jurídico	1 dia	11
23	Estabelecer padrões de compras e valor por área e alçada por aprovações	60 dias	11.1
24	Criar norma interna contratos DTI	7 dias	12
25	Workflow de aprovação e monitoramento	10 dias	13
26	Estabelecer complice com relatório de auditoria	20 dias	14
27	Estabelecer processo com áreas adjacentes, Jurídico, suprimentos, auditoria	7 dias	15
28	Montar Catálogo de serviços gestão de contratos com fornecedores	7 dias	11
29	Desenvolver procedimentos de Classificação Técnica de Fornecedores	10 dias	11.1
30	Desenvolver procedimentos de Classificação Comercial de Fornecedores	20 dias	12
31	Regras para escolha de fornecedor, custo, qualidade e garantia	10 dias	13
32	Realizar a qualificação e categorização de fornecedores	45 dias	14
33	Parametrizar sistemas	3 dias	15
34	Montar processo com suprimentos, parametrização de fornecedores	20 dias	16
35	Marcar reuniões com fornecedores	20 dias	17
36	Validar performance de fornecedores	10 dias	18
37	Criar métricas	45 dias	19
38	Criar indicadores de performance	3 dias	20

Fonte: Elaborado pela autora

Para identificar e quantificar as atividades que deveriam ser desempenhadas por uma equipe com foco em gestão de contratos com fornecedores, foi elaborado um Catálogo de Serviços, com o objetivo de demonstrar as atividades que eram desempenhadas por esta área,

bem como, a quantificação de horas necessárias para construção destas atividades, sendo os detalhes representados pelas seguintes características: clientes, SLA estabelecido pela área, rotinas, responsáveis pela execução do processo e tempo de execução para cada atividade. Desta maneira foi possível identificar a falta de recursos humanos neste processo onde permitiu visualizar estimativa de tempo e recursos para a execução de cada uma das atividades.

Foi verificado através deste levantamento que apenas 1 pessoa não conseguiria desenvolver todos os processos que esta área deveria desempenhar, sendo possível através desta planilha contemplar o número de horas necessárias para que esta área então de fato estabelecesse processos consistentes. Na Tabela 8 é apresentado o Catálogo de Serviços elaborado para área de Gestão de Contratos.

Tabela 8 – Catálogo de Serviços

SERVIÇOS	DETALHE	Cliente			SLA		ROTINA			Responsável	
		ÁREA	CONTATO	CARGO	SLA	DETALHE	DETALHE	nº estimado	ESFORÇO ESTIMADO UNIDADE(DIA /HORAS)		TOTAL ESFORÇO ESTIMA
Monitoração	Monitoração dos contratos que estão ativos	TI	-	Líderes de TI	Mensal	Deverá ser realizado o monitoramento dos contratos firmados, verificando a vigência	Realizar o monitoramento junto as áreas	1	4	4	Luciane
Controle Nível serviço	Validar se o serviço contratado está sendo atendido conforme SLA acordado.	TI	-	Líderes de TI	Mensal	Mensalmente deve-se validar os níveis de serviços e os entregáveis propostos nos contratos estão sendo atendidos de acordo com SLA estabelecido.	Será realizado uma avaliação formal junto a área contratante de TI quando as entregas realizadas pelos fornecedores em	14	2	28	Luciane
Avaliação Fornecedor	Ao final de um período estabelecido deverá existir a avaliação dos principais prestadores de serviços de TI com referência aos acordos	TI	-	Líderes de TI	Trimestral	Deverá ocorrer uma avaliação trimestral dos principais fornecedores e serviços em andamento	Avaliar junto aos gestores e líderes do contrato a qualidade do serviço prestado pelo fornecedor	10	5	50	Luciane
Acervo Físico	Disponibilização dos contratos em um acervo FÍSICO	TI	-	-	Semanal	Após o fechamento e contratação o contrato deverá ser catalogado e armazenado em local seguro	Realizar a salvaguarda física dos contratos gerados junto a Suprimentos.	10	0,25	2,5	Luciane
Acervo Digital	Disponibilização dos contratos em um acervo LÓGICO	TI	-	-	Semanal	Após o fechamento e contratação o contrato deverá ser catalogado e armazenado em local seguro para acesso de todos que possuem interesse no mesmo	Realizar a salvaguarda lógica dos documentos dos contratos formalizados	10	0,25	2,5	Luciane
Agendar e Executar Reunião Eventuais	Fechar agenda de reuniões solicitadas pontualmente	TI	-	Líderes de TI	D-2	As reuniões devem ser solicitadas com antecedência de dois dias para conciliação de agenda dos envolvidos.	marcar reunião com todos os interessados, levantar a pauta e executar a reunião conforme o	2	1,5	3	Luciane
Reuniões Regulares	Reuniões pré-agendadas realizadas junto aos principais Fornecedores em conjunto com a	TI	-	Líderes de TI	D	As reuniões deverão ser marcadas com uma agenda de 15 dias de antecedência	Reunião de acompanhamento dos principais	10	1,5	15	Luciane
TOTAL									170,5		

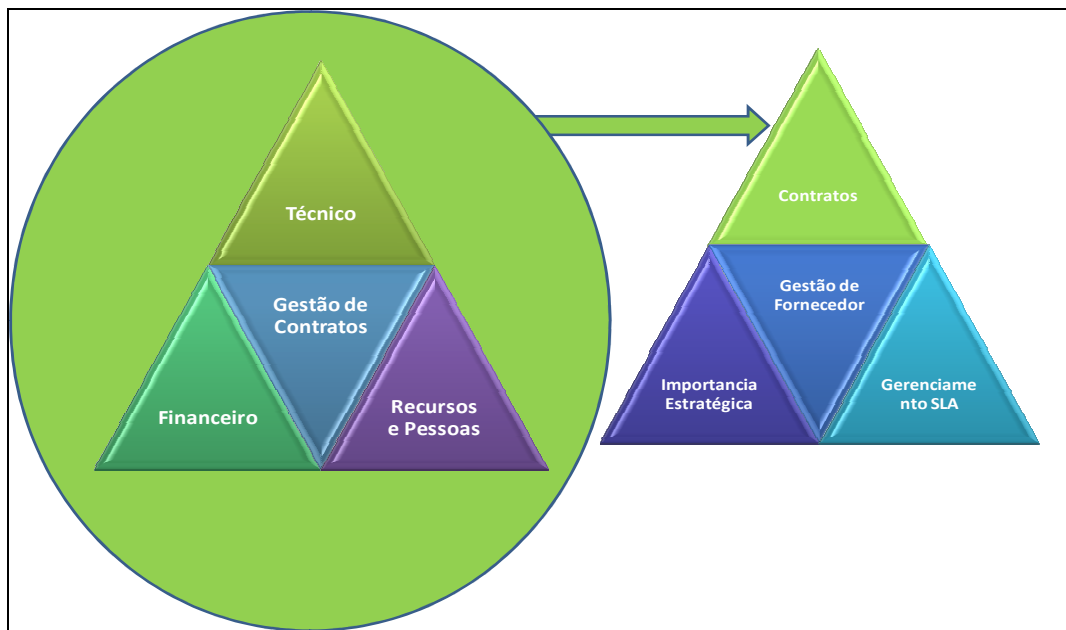
Fonte: Elaborado pela autora

Este catálogo é melhor detalhado e está apresentado no Apêndice C. Após este mapeamento a próxima etapa foi desenvolver o modelo de processo de gestão de contratos onde será detalhado o capítulo a seguir.

5 MODELO DE PROCESSOS DE GESTÃO DE CONTRATOS

Este capítulo apresenta o modelo de dados implementado com base nos resultados alcançados na pesquisa. Conforme análises elaboradas ao longo deste trabalho, foi definido a necessidade de avaliação de 3 perspectivas, sendo elas: Técnico, Recursos/Pessoas e Financeiro. Estas três perspectivas se relacionam entre si, onde darão suporte a área de gestão de contratos. A primeira denominada “Técnica” faz referência a aspectos de qualidade, quantidade, tecnologia e cumprimento de prazos do contrato, a segunda referenciada é a parte de “Recursos Físicos e Pessoas” que serão designadas para o contrato, por final, a parte Financeira faz referência de prazos de pagamento, juros, encargos e valores. As perspectivas aqui apresentadas estão mapeadas na Figura 38 onde demonstra o modelo de sua operação.

Figura 38 – Pilares da Gestão de Contratos

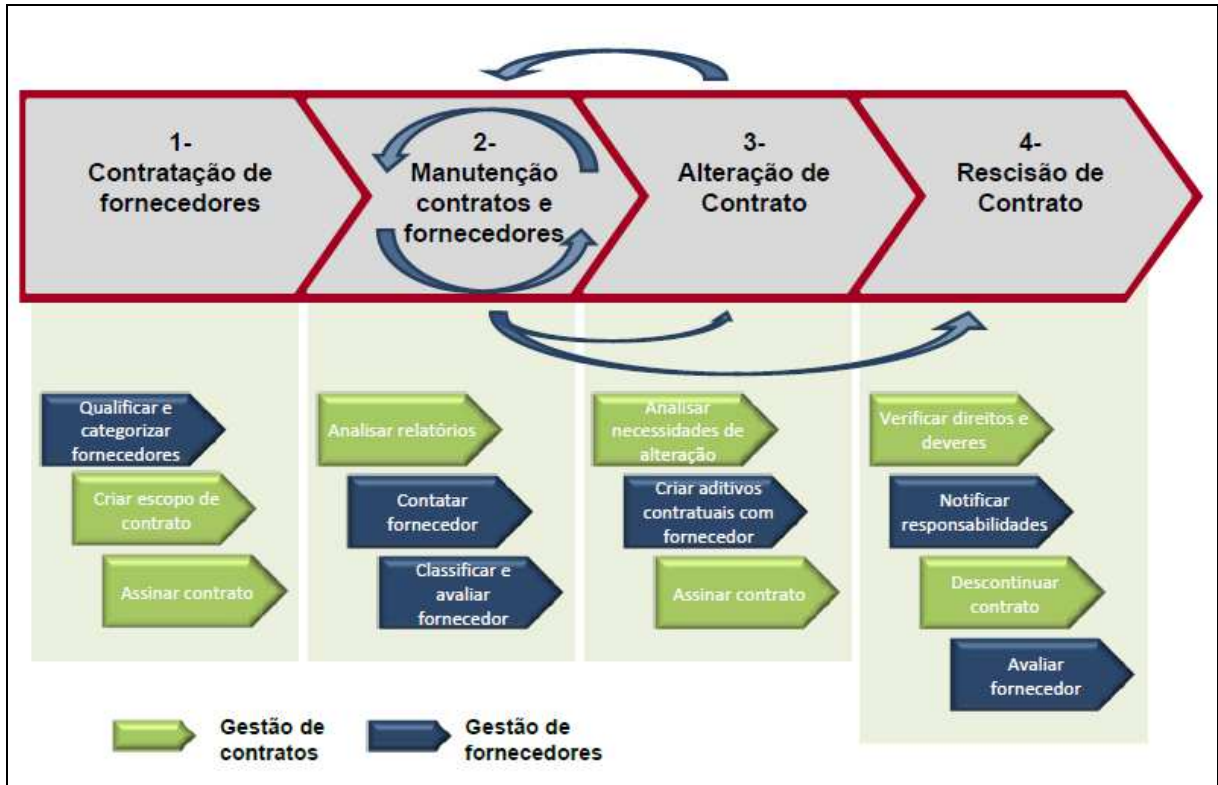


Fonte: Elaborado pela autora

Estes 3 aspectos devem ser avaliados e inseridos na proposta após uma análise onde a partir deste processo maduro darão sustentabilidade a um processo de gestão de relacionamento com Fornecedores sendo a gestão de contratos a parte fundamental para que se sustente uma base e suporte uma gestão de contratos apta a interagir com processo de gestão de fornecedores.

A Figura 39 apresenta a definição de responsabilidades entre Gestão de Contratos e Gestão de Fornecedores.

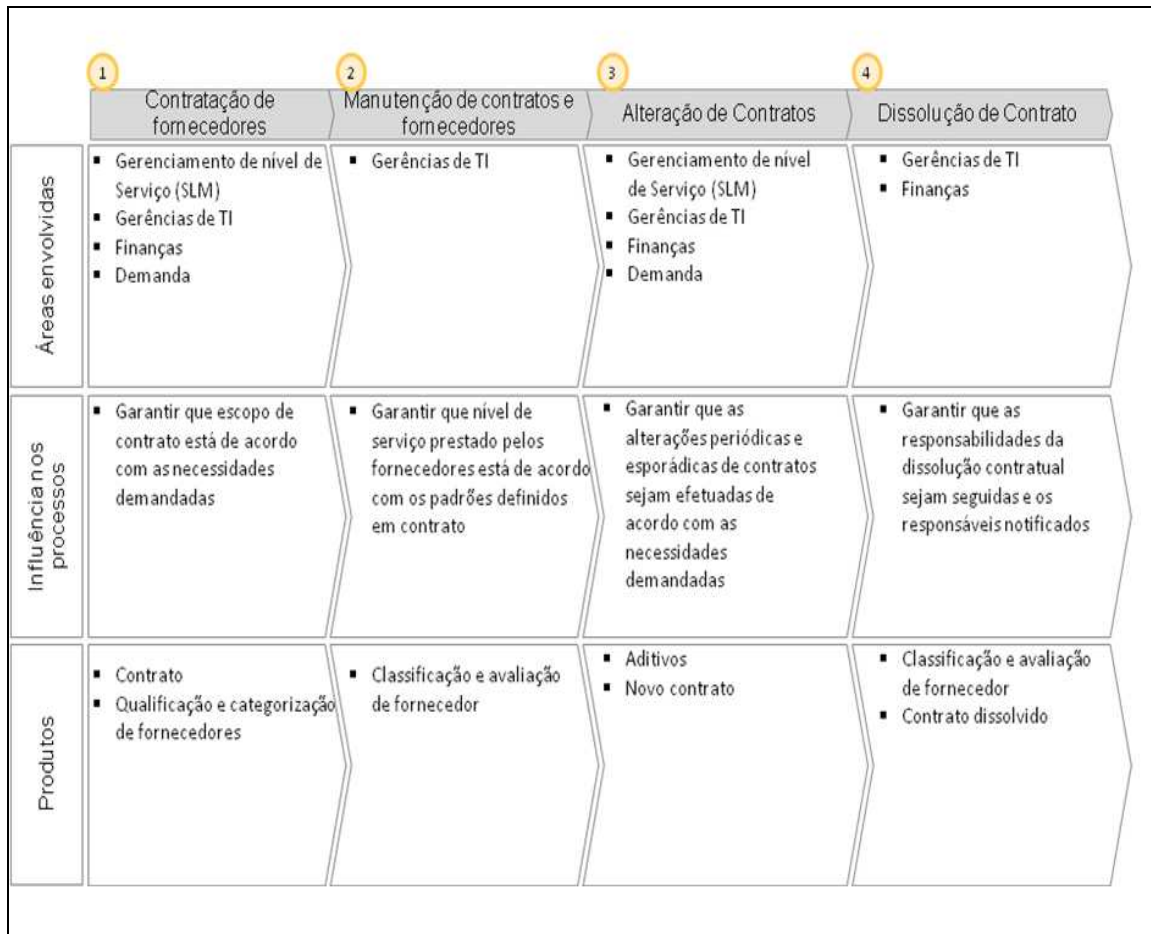
Figura 39 – Interações entre as áreas de Gestão de contratos e Fornecedores



Fonte: Elaborado pela autora

Além de outras áreas dentro da companhia, os processos do Gerenciamento de contratos e fornecedores mantém relação permanente com outros departamentos da própria área de Tecnologia da Informação garantindo processo interno nesta área como é demonstrado na Figura 40.

Figura 40 – Fases do Gerenciamento de Contratos



Fonte: Elaborado pela autora

O Modelo de Gerenciamento de Contratos com Fornecedores possui 4 principais macro processos representado pelos processos de Contratação de Fornecedores, Manutenção de Contratos, Alteração de contratos, e Dissolução de Contrato sendo estes mapeados e apresentados através de modelagem de processos e discutidos no sub-capítulo a seguir.

5.1 PROCESSOS – BPMN

Conforme já mencionado no capítulo 2.4.1.4 o BPMN provê uma notação gráfica para representar processos de negócios em um diagrama. O objetivo deste sub-capítulo é demonstrar o fluxo do Modelo de Processo de Gestão de Contratos com Fornecedores mapeado em Notação BPMN permitindo demonstrar neste modelo o Processo de Contratação de Fornecedor, Manutenção de contratos, Alteração de contratos e Dissolução, sendo estes apresentados a seguir. No primeiro momento este mapeamento foi realizado através da

ferramenta Bizagi onde em um segundo momento este mesmo processo foi transferido e desenvolvido na ferramenta BPM Intraflow, podendo se ter um comparativo da evolução das atividades desenvolvidas no início até chegar a transformação final do processo.

5.1.1 Processo de Contratação de Fornecedores:

O processo de Contratação de Fornecedores compreende o início de uma contratação, onde é realizada a avaliação entre inúmeros fornecedores e suas ofertas até o encerramento e assinatura contratual entre as partes (empresa e fornecedor escolhido). Conforme Xavier et. al (2009) a solicitação de propostas envolve a elaboração dos documentos que serão enviados aos potenciais fornecedores para que eles tenham possibilidade de apresentar as suas condições técnicas e comerciais para atendimento da necessidade do projeto. A partir do envio de RFP, RFQ, RFI aos fornecedores e posterior retorno dos fornecedores com as informações solicitadas a empresa, critérios de seleção serão adotados para realizar a avaliação entre os inúmeros fornecedores respondentes e classificá-lo como potencial fornecedor ou não. Os critérios adotados poderão ser o preço, prazo, entrega, nível de atendimento e qualificações do fornecedor, sendo estes classificados como critérios obrigatório ou facultativo.

Automaticamente fornecedores que não atenderem critérios classificatórios serão eliminados da próxima etapa do processo de avaliação, em contra partida, os fornecedores que continuarem no processo serão avaliados através dos critérios facultativos, sendo estes critérios pontuados conforme a resposta de cada fornecedor como modo de classificá-los para a próxima etapa do processo.

A avaliação se dará através de uma comparação entre os resultados, sendo esta avaliação feita pelas áreas de Suprimentos, Gestão de Contratos e Gerencia de TI. Conforme Saad (2006) apenas através de comparação com critérios objetivos de desempenho, o contratante poderá se sentir seguro de que está recebendo os benefícios que foram prometidos pelo fornecedor e este terá certeza de que está atendendo às expectativas do cliente.

Após a escolha do fornecedor é realizada a negociação dos termos contratuais que conforme Saad (2006) este processo de preparação e criação de um contrato deve ser exaustivo e completo. Nesta atividade as áreas como Jurídico, Suprimentos, Gerencia de TI, Gestão de Contratos e Diretoria serão envolvidas no processo onde participarão ativamente destas atividades.

Por fim, após a assinatura do contrato outras áreas deverão ser envolvidas na atividade final deste processo sendo estas áreas: Administrativo Financeiro, Controladoria e Planejamento, onde verificarão os pagamentos a serem realizados e de quais projetos será consumido o orçamento estimado para aquele contrato. Todas as atividades citadas acima fazem parte do processo completo de Contratação de Fornecedores, e permeiam atividades em diversas ocasiões contemplando as 8 áreas que deverão ter interação em momentos distintos do processo sendo elas: Gestão de Contratos TI, Adm Financeiro, Suprimentos, Jurídico, Planejamento, Controladoria, Gerencia e Diretoria, e assim encerrando o ciclo de vida do processo de Contratação de Fornecedores

Este é o principal processo na totalidade de 4 processos mapeados para atingir um modelo de um ciclo completo de Gestão de Contratos com Fornecedores nesta área. É neste processo que é definido a escolha do melhor fornecedor, escopo, níveis de serviços acordados, valor, prazos e multas contratuais.

Existem inúmeras características importantes neste processo, mas como forma de detalhar algumas das principais características desta atividade que é a construção de cláusulas contratuais e definição e negociação das contratações, estas serão melhor discriminadas na Figura 41.

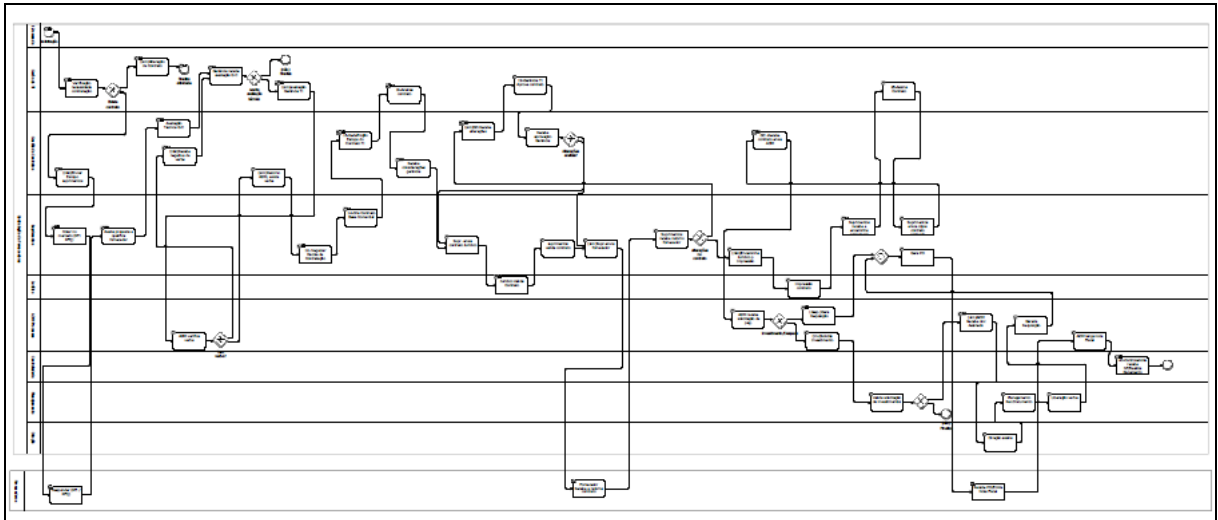
Figura 41 – Principais atividades de Contratação de Fornecedores



Fonte: Elaborado pela autora

O processo completo de Contratação de Fornecedores poderá ser então visualizado na Figura 42, onde foi mapeado através de ferramentas que possibilitam uma construção com notação voltada a processos neste caso chamada de BPMN.

Figura 42 – Processo de Contratação de Fornecedores



Fonte: Elaborado pela autora

A primeira versão deste processo poderá ser visualizada no Apêndice D, podendo ser comparado o antes e o depois, ou seja, o início da construção do processo e o processo finalizado conforme demonstrado na Figura 41. Este mesmo processo finalizado está maximizado no Apêndice E como forma de melhor visualizar as atividades e áreas envolvidas.

A partir da finalização deste processo outro processo chamado Manutenção do Contrato deverá ser executado, contemplando a segunda fase do ciclo de vida da cadeia do processo que será vista no sub-capítulo a seguir.

5.1.2 Processo de Manutenção de Contratos

O Processo de Manutenção de Contratos de Fornecedores compreende as atividades de avaliar o desempenho do fornecedor e equiparar os entregáveis realizados por este aos acordos do contrato estabelecido entre as partes, validando assim se as atividades correspondem ao acordado no contrato. Esta atividade de avaliação se dará através de

reuniões periódicas de revisão de desempenho e relatórios de acompanhamento dos Acordos de Níveis de Serviços. Segundo Saad (2006) o objetivo desta atividade é definir como a organização gerenciará o contrato, respondendo a seguinte questão: “o que deve ser implementado para garantir que o acordo seja bem sucedido?”. Este processo tem o foco principal na Gestão de Fornecedores e não na Gestão de Contratos, mas que deve ser executado para compor um modelo consistente de Gestão de Contratos com Fornecedores.

Nesta etapa se faz o acompanhamento durante o ciclo de vida de um contrato com o fornecedor e estabelece-se um acompanhamento sobre os produtos entregues e a existência da necessidade de alteração contratual, dissolução, ou em contra partida , se nenhuma das alternativas anteriores será executada por não haver nenhum descumprimento de cláusulas do contrato. Como forma de demonstrar as principais atividades deste processo, a Figura 43 é apresentada para melhor entendimento e detalhamento destas informações.

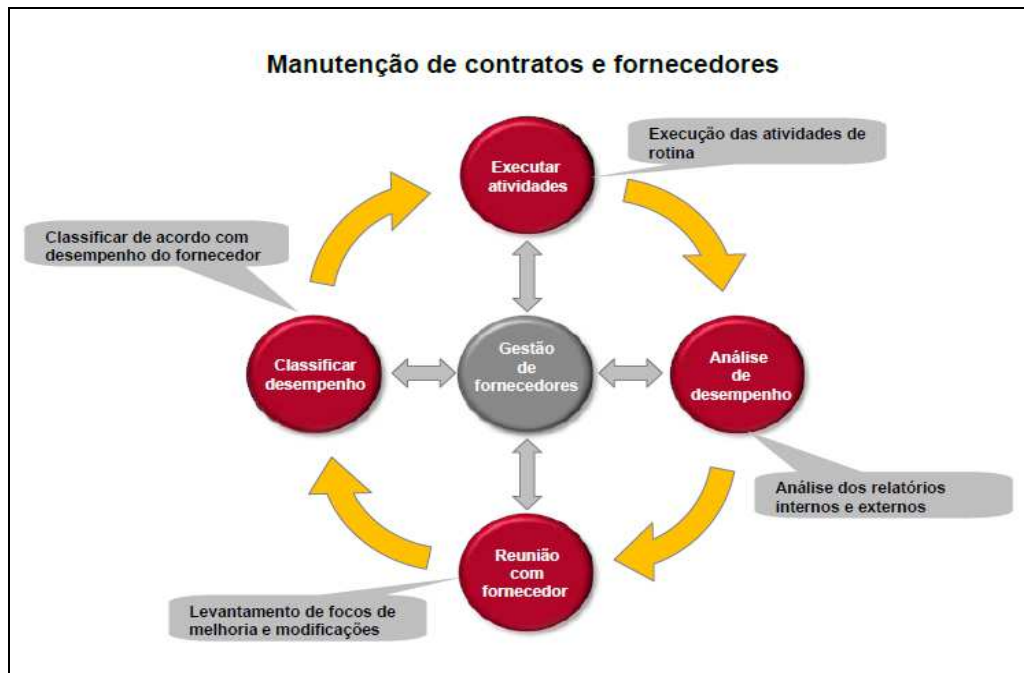
Figura 43 – Principais atividades de Manutenção de Contratos



Fonte: Elaborado pela autora

Para melhor entendimento e verificação da seqüência em que estas atividades são executadas na Figura 44 é realizado a apresentação das atividades de avaliação de um fornecedor.

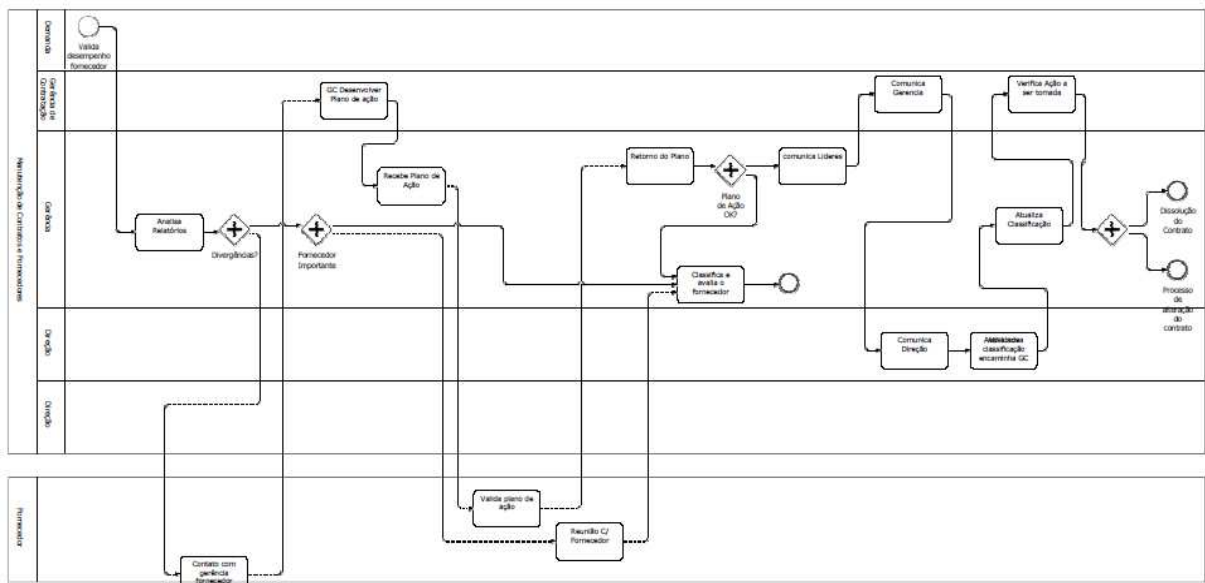
Figura 44 – Ciclo de Vida de gestão de Fornecedores



Fonte: Elaborado pela autora

Vieira et. al (2008, p.31) garante que o difícil no dia-a-dia é o entendimento de que ao contratar um serviço, este deve ser acompanhado e monitorado, observando, se a empresa contratada, vem cumprindo com todas as exigências dispostas no contrato estabelecido entre as partes. O processo completo desenvolvido na notação BPMN de Manutenção de Contratos poderá ser então visualizado na Figura 45.

Figura 45 – Processo de Contratação de Fornecedores



Fonte: Elaborado pela autora

A primeira versão deste processo poderá ser visualizada no Apêndice F, podendo ser comparado o antes e o depois, ou seja, o início da construção do processo e o processo finalizado conforme demonstrado na Figura 45. Este mesmo processo finalizado esta maximizado no Apêndice G como forma de melhor visualizar as atividades e áreas envolvidas.

A partir da finalização deste processo outro processo chamado a Alteração do Contrato ou Dissolução do contrato será executado, contemplando uma outra fase do ciclo de vida da cadeia do processo que será vista nos sub-capítulos a seguir.

5.1.3 Processo de Alteração de Contratos

Processo de Alteração de contratos estabelece uma necessidade de alteração contratual em algum tempo determinado ou indeterminado, seja motivado pela insatisfação dos serviços prestados, revisão anual deste contrato ou alguma demanda de alteração. Nesta etapa é da alteração é importante envolver a área de Suprimentos, Jurídico e as áreas de TI. As principais atividades deste processo estão detalhadas na Figura 46 a seguir.

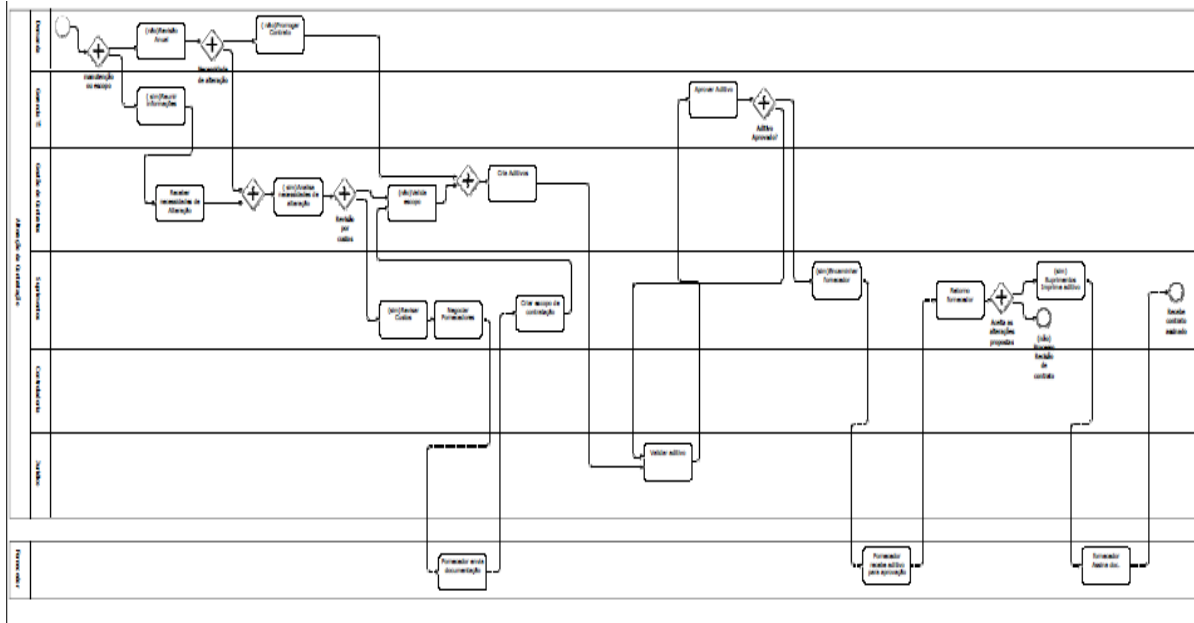
Figura 46 – Principais atividades do processo de Alteração de Contratos



Fonte: Elaborado pela autora

O processo desenvolvido na Figura 47 apresenta o detalhamento da seqüência de atividades e seus respectivos responsáveis para a execução deste processo em notação BPMN.

Figura 47 – Processo de Alteração da Contratos



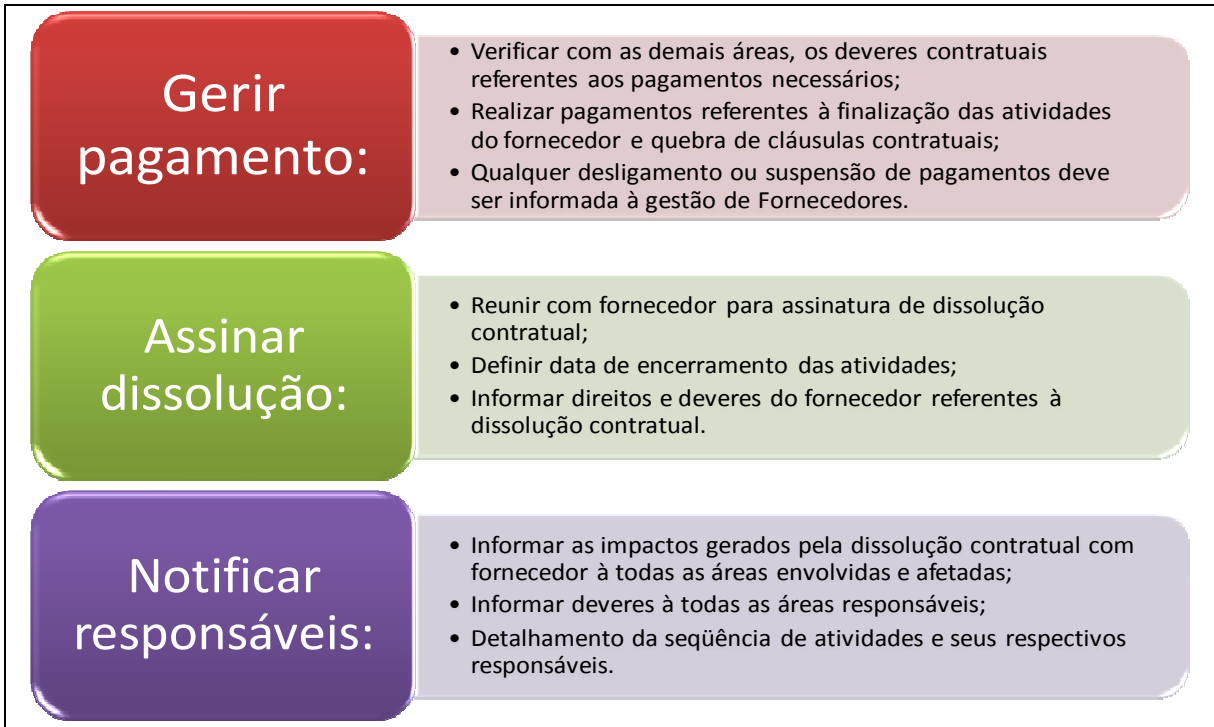
Fonte: Elaborado pela autora

A primeira versão deste processo poderá ser visualizada no Apêndice H, podendo ser comparado o antes e o depois, ou seja, o início da construção do processo e o processo finalizado conforme demonstrado na Figura 47. Este mesmo processo finalizado esta maximizado no Apêndice I como forma de melhor visualizar as atividades e áreas envolvidas.

5.1.4 Processo de Dissolução de Contratos

O Processo de Dissolução de contrato compreende a avaliação de todos os acordos e se as respectivas entregas pelo fornecedor foram realizadas com sucesso, a partir dessa informação será importante validar se todos os pagamentos foram efetuados. Segundo Saad (2006) ao se aproximar do final do prazo de um contrato, a organização contratante deverá estar preparada para uma tomada de decisão importante sendo estas: A renovação deste contrato com o mesmo fornecedor, substituição do fornecedor, ou se a equipe interna irá absorver estas atividades desempenhadas por este fornecedor, se assim for o caso de continuar com determinado serviço. A Figura 48 apresenta as principais atividades desempenhadas neste processo.

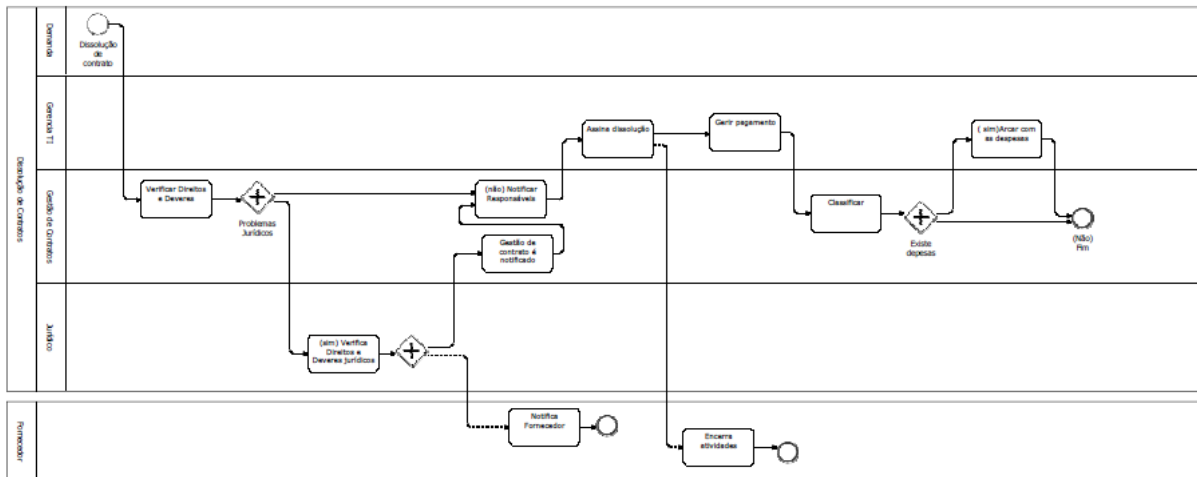
Figura 48 – Principais atividades do Processo de Dissolução



Fonte: Elaborado pela autora

A partir da finalização deste processo encerra-se o ciclo de vida de gestão contratual contemplando assim o Modelo completo Desenvolvimento de Processos voltado a Gestão de Contratos com Fornecedores e concluindo a execução das atividades. O processo completo de Dissolução de Contratos mapeado em BPMN poderá ser então visualizado na Figura 49 contemplando o detalhamento da seqüência de atividades e seus respectivos responsáveis.

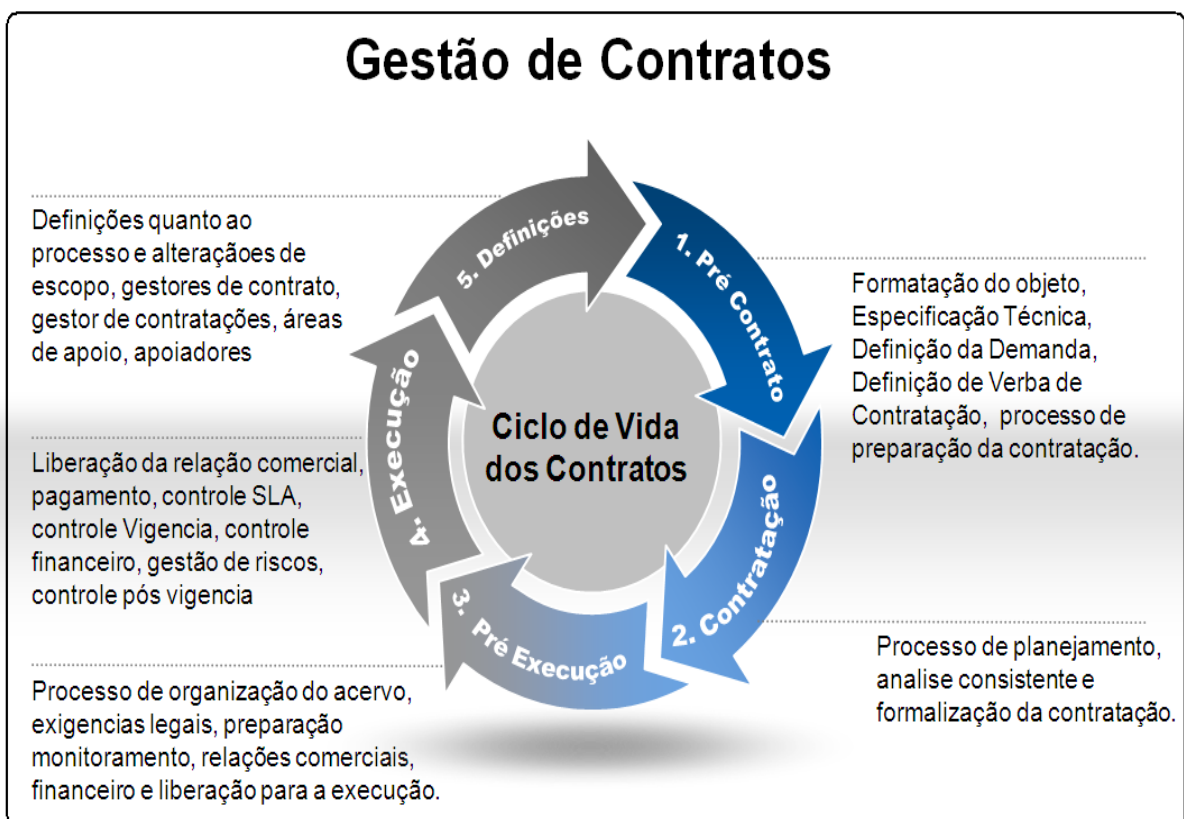
Figura 49 – Processo de Dissolução



Fonte: Elaborado pela autora

A primeira versão deste processo poderá ser visualizada no Apêndice J, podendo ser comparado o antes e o depois, ou seja, o início da construção do processo e o processo finalizado conforme demonstrado na Figura 48. Este mesmo processo finalizado esta maximizado no Apêndice K como forma de melhor visualizar as atividades e áreas envolvidas. Conforme já comentado este é o ultimo processo a ser desenvolvido para um ciclo completo de contratos, este por sua vez deve ser atualizado a cada nova atividade ou melhoria de processo rodando assim um PDCA de melhoria. Finalizando este capítulo o próximo passo então será seguir o modelo de ciclo de vida do contrato onde é demonstrado na Figura 50.

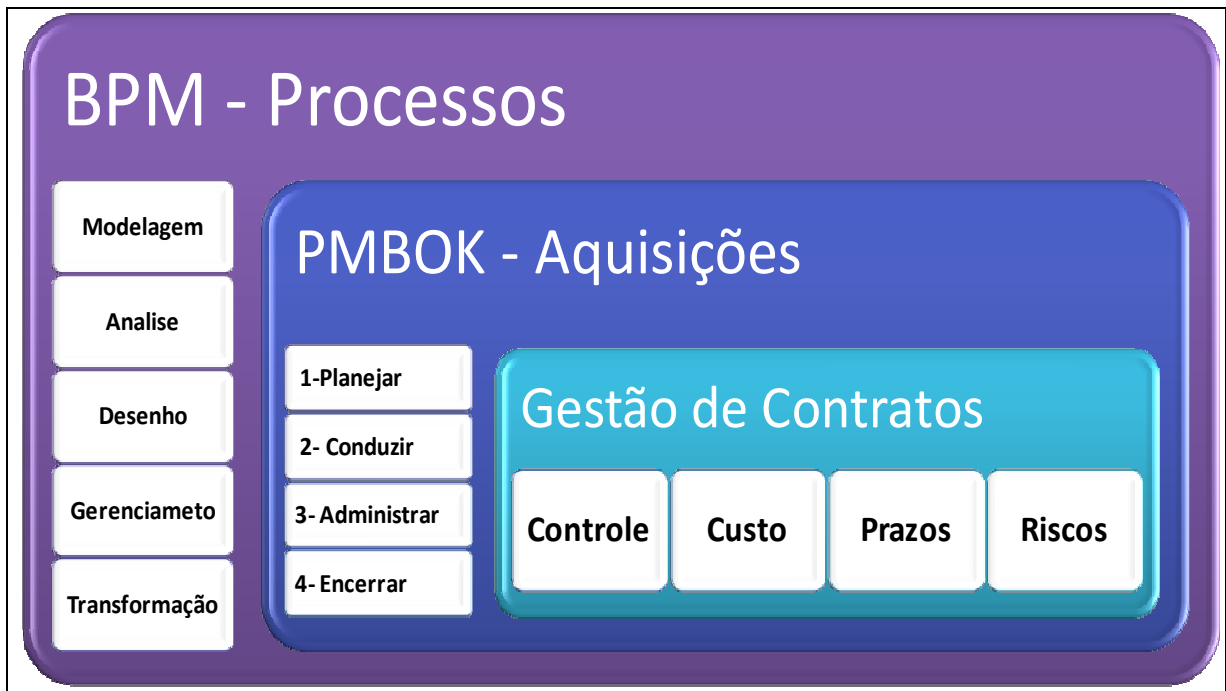
Figura 50 – Ciclo de Vida de Gestão de Contratos



Fonte: Elaborado pela autora

O desenvolvimento deste trabalho se deu através do estudo do conjunto dos processos adotados no BPM onde foi necessário realizar todas as etapas de um processo e desenvolver algumas atividades discriminadas na disciplina de aquisições de gerenciamento de projetos. A visão da utilização destes modelos poderá ser visualizadas na Figura 51.

Figura 51 – Modelos Utilizados



Fonte: Elaborado pela autora

A comunhão das tecnologias envolvidas e modelos utilizados proporcionaram a construção da modelagem, análise, desenho, gerenciamento e transformação de um processo, sendo estes processos: planejamento, condução, administração e encerramento das aquisições, possibilitando obter um controle, redução de custos, prazos e eliminação de riscos envolvidos nos processos.

5.2 PROCESSO GERENCIADO BPMS

Conforme já comentado o BPM ajuda as empresas a identificar a importância estratégica de seus processos e tirarem vantagens competitivas disso. Serve também para proporcionar ao gestor uma maior facilidade de encontrar oportunidades de melhoria para o serviço prestado ao cliente através de indicadores de resultados segundo Laurindo et. al (2008). A partir do mapeado dos processos através do BPMN já demonstrado no capítulo anterior, o segundo passo para o desenvolvimento deste trabalho, foi implementar um modelo completo automatizando este através do BPMS.

Segundo Baldam et. al (2010) o BPMS controla processos através de uma série de índices de avaliação por processos, por exemplo, pode ser avaliado o tempo de execução dos processos, melhorias desempenhos, e acompanhamento do processo corrente. O BPMS pode gerar melhorias em termos de rapidez em que o processo é realizado, eficácia, qualidade e custo. Como forma de mapear estas atividades e demonstrar os processos mapeados em BPMN, transformando-os em processos gerenciados, os quatro processos sendo eles: Contratação de Fornecedores, Manutenção de Contratos, Alteração e Dissolução de Contratos foram transformados em atividades executadas no BPMS. Nos sub-capítulos a seguir será apresentado o modelo gerenciado, as atribuições e responsabilidades atribuídas a cada atividade, bem como indicadores de performance e desempenho do processo através de KPI's (*Key Performance Indicators*).

5.2.1 Modelo Gerenciado

O BPMS sigla em inglês (*Business Process Management Systems*) possibilita que as organizações desenhem, modelem, disponibilizem e gerenciem seus processos conforme suas necessidades, que podem estar distribuídos entre múltiplos aplicativos da empresa, departamentos corporativos e parceiros de negócio (Smith & Fingar, 2003).

Verner (2004) define BPMS como um conjunto de instrumentos que buscam melhoria do sistema de gestão, contribuindo para a implementação de mudanças que tornem ou mantenham a empresa competitiva com fluxos de trabalho claramente definidos, automatizados e racionais. Estes sistemas atuam de forma complementar às estruturas tradicionais que atualmente estão informatizadas, só que de maneira descentralizadas. Para a autora, o BPMS interliga pessoas e processos, gerenciando a transformação de informações, em dados produtivos, tratando exceções e orquestrando um fluxo de processo.

Ould (2005) contribui para o entendimento da diferença entre BPM e BPMS onde o primeiro está centrado em não deduzir os processos somente a partir da forma que os sistemas de informação estão preparados ou a partir da forma como os ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou Sistemas Integrados de Gestão. O entendimento não está implícito pelo sistema de informação. Os processos têm uma forma própria, separada. O processo pode ser executado ou “rodar”, pode ser mudado durante o vôo, pode evoluir enquanto o negócio evolui, pode ser monitorado em tempo real e pode ser disponibilizado por toda organização. “Os sistemas para gerenciamento de processos (BPMS) são mais que um sistema

computacional que suporta a gestão da informação pela organização. Eles, primeiro e principalmente, ajudam a gerenciar os processos” (Ould, 2005, pág. 2).

Reijers (2006) afirma que o BPMS pode originar consideráveis resultados para as organizações que os adotam. Vantagens típicas são exemplificadas como a redução nos tempos de resposta, menos erros durante a passagem de bastão, e maior flexibilidade para mudar a estrutura dos processos escolhidos. O BPMS permite o fluxo dos processos de negócio “correrem” ao longo da organização e de suas fronteiras departamentais. Usando um argumento similar, um BPMS é tipicamente descrito como uma peça de software genérico que suporta atividades como modelagem, análise, e aprimoramento de processos de negócio.

Incorporar e implantar BPMS requer metodologia para prover os conceitos, técnicas, e ferramentas adequadas para suportar as várias tarefas de modelagem, análise, desenho, simulação, avaliação, e redesenho de tais aplicações. O BPMS pode contribuir para a gestão organizacional: facilitando a comunicação e a integração das pessoas em todos os setores da organização; ajudando o planejamento, a organização, a liderança e o controle do que é feito na empresa; e dando flexibilidade e agilidade para mudanças do contexto do ambiente de negócio.

A partir da conceituação acerca do BPMS, e como forma de demonstrar o que aqui estamos falando, os quatro processos já mencionados anteriormente foram transferidos para uma ferramenta de BPMS chamada Intraflow BPM, com o objetivo de analisar mapear e medir a performance destes processos. Os Processos de Contratação de Fornecedores, Manutenção, Alteração e Dissolução, de contratos foram mapeados e poderão ser visualizados na Figura 52 estando estes selecionados em vermelho.

Figura 52 – Implementação de Processos em BPMS

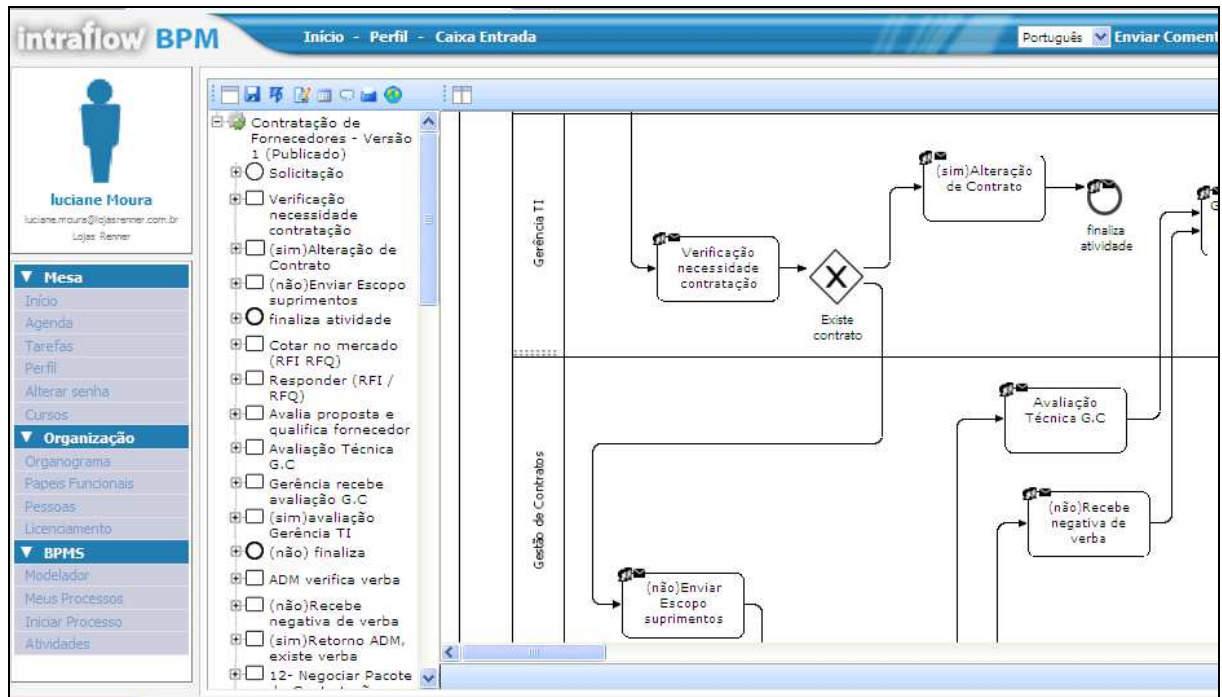
The screenshot shows the Intraflow BPM interface. At the top, there is a navigation bar with 'Início - Perfil - Caixa Entrada' and a language selector 'Português'. On the left, there is a user profile for 'luciane Moura' and a sidebar menu with categories: 'Mesa' (containing Inicio, Agenda, Tarefas, Perfil, Alterar senha, Cursos), 'Organização' (containing Organograma, Papéis Funcionais, Pessoas, Licenciamento), and 'BPMS' (containing Modelador, Meus Processos, Iniciar Processo, Atividades). The main area displays a table of processes with columns: 'Codigo', 'Nome', 'Descrição', 'Data Criação', 'Data Versão', 'Criador', and 'Versão em Desenv.'. Four processes are listed, with the first one, 'Alteração de Contratação' (Codigo 003), highlighted by a red box.

	Codigo	Nome	Descrição	Data Criação	Data Versão	Criador	Versão em Desenv.
	003	Alteração de Contratação		28/07/10 16:43	28/07/10 16:43	Amir M. S. Mello	1
	001	Contratação de Fornecedores		23/07/10 17:05	23/07/10 17:05	Amir M. S. Mello	1
	004	Dissolução de Contratos		11/08/10 14:46	11/08/10 14:46	Amir M. S. Mello	1
	002	Manutenção de Contrato de Fornecedores		27/07/10 15:06	27/07/10 15:06	Amir M. S. Mello	1

Fonte: Elaborado pela autora com base na ferramenta Intraflow BPM

Desta maneira para demonstrar um processo gerenciado, selecionamos como exemplo um dos quatro processos mapeados, neste caso o processo de Contratação de Fornecedores foi escolhido como forma de permear as diversas atividades desenvolvidas no BPMS e demonstrar tais atribuições. Ao selecionarmos o processo de Contratação de Fornecedores demonstrado na Figura 52, será aberto uma pagina da web contemplando todas as atividades deste processo. Nesta tela será possível editar as configurações de cada atividade deste processo, sendo exemplo de edição de configurações, as atribuições de responsabilidades por determinada atividade, bem como, o tempo de execução e prazos para a finalização de uma seqüência de atividade. A Figura 53 apresenta a tela onde é feita a edição destas configurações.

Figura 53 – Atribuições e Configurações de atividades



Fonte: Elaborado pela autora com base na ferramenta Intraflow BPM

Na figura a cima apresentada, demonstra a tela de edição de configurações das atividades que compõem o processo de Contratação de Fornecedor, podendo as mesmas serem configuradas com grande grau de detalhe e a qualquer momento de execução, sem interferência dos processos que estão rodando ou ainda estão por ser executados. Este é um dos grandes benefícios que compõem uma ferramenta de BPMS, a maleabilidade de alterações que esta ferramenta proporciona é o que hoje as empresas devem buscar, conforme já é conhecido as constantes mudanças e alterações que a empresas sofrem diariamente para conseguir sobrevir ao mercado tão competitivo, desta maneira elas devem deter o conhecimento de realizar mudanças dinâmicas refletidas ao seu ambiente.

Conforme a Figura 54 que será demonstrada a seguir, temos um exemplo de uma atividade da área administrativo financeiro, que é responsável pela verificação de verba, conforme a contratação que esta sendo negociado com o fornecedor, validando se esta verba de fato existe. Esta atividade foi mapeada sendo atribuído um período de duração de 1 dia, após a apropriação desta atividade pela área Financeira poderá ser verificado o tempo de resposta, e se as atividades estão sendo executadas em tempo hábil. Parâmetros e mapeamento de formulário também serão editados nesta tela onde será possível criar formulário conforme melhor atendimento de padrões, requisitos e regras de negócio

estabelecido por cada organização. Como forma de demonstrar o que aqui estamos detalhando, a seguir será apresentado o formulário sendo editado, compondo os campos necessário para a atividade de “verificação de verba”. Neste campo a pessoa responsável por esta atividade deverá preencher as informações para depois encaminhar para a próxima atividade a ser executada. Um exemplo de formulário referente a atividade de validação de verba poderá ser visualizado na Figura 54 a seguir.

Figura 54 – Edição de Formulário

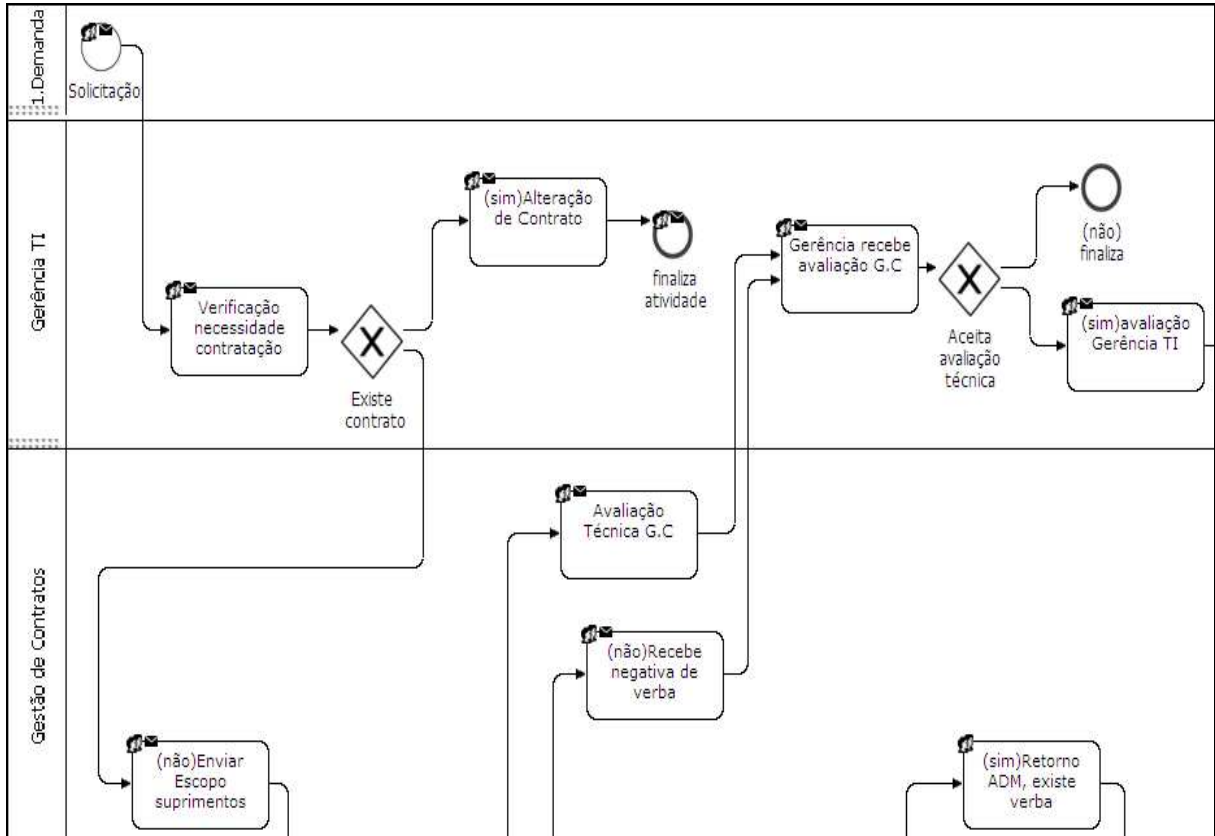
The image shows a screenshot of a BPM form editor. On the left, there is a tree view of tasks under the heading 'considerações gerência'. The tasks listed include: 'Supr. envia contrato Jurídico', 'Juridico Valida Contrato', 'suprimentos valida contrato', '(sim)Supr.envia fornecedor', 'Fornecedor Recebe e retorna contrato' (with a 'Participantes' icon), 'Suprimentos recebe retorno fornecedor' (with a 'Participantes' icon), 'alterações no contrato', '(não)Encaminha Jurídico p Impressão', '(sim)GC.Recebe alterações', 'Impressão contrato', 'Suprimentos recebe e encaminha assinaturas', '25-Assina Contrato', 'Suprimentos envia cópia contrato assinado', and 'GC -Recebe contrato envia ADM'. The main form area on the right is titled 'Contratação de Fornecedores' and contains the following fields: '(sim)Retorno ADM, existe verba', 'Gerência aceita avaliação técnica:' (dropdown menu with 'Nenhum' selected), 'Fornecedor:' (text input), 'Verba:' (text input), 'Número do Projeto:' (text input), 'Existe verba?' (dropdown menu with 'Nenhum' selected), 'Considerações da ADM:' (text area), and 'Observação de Contratos:' (text area).

Fonte: Elaborado pela autora com base na ferramenta Intraflow BPM

Retornando ao desenvolvimento do processo em BPMS, como forma de demonstrar a execução e controle deste, na Figura 55 será apresentado o mapeamento das atividades do processo de contratação de fornecedor ainda não iniciado, onde a demonstração deste modelo

ainda não foi instanciado , não apresentando nenhuma informação de execução, somente podendo ser visualizado a modelagem como um todo.

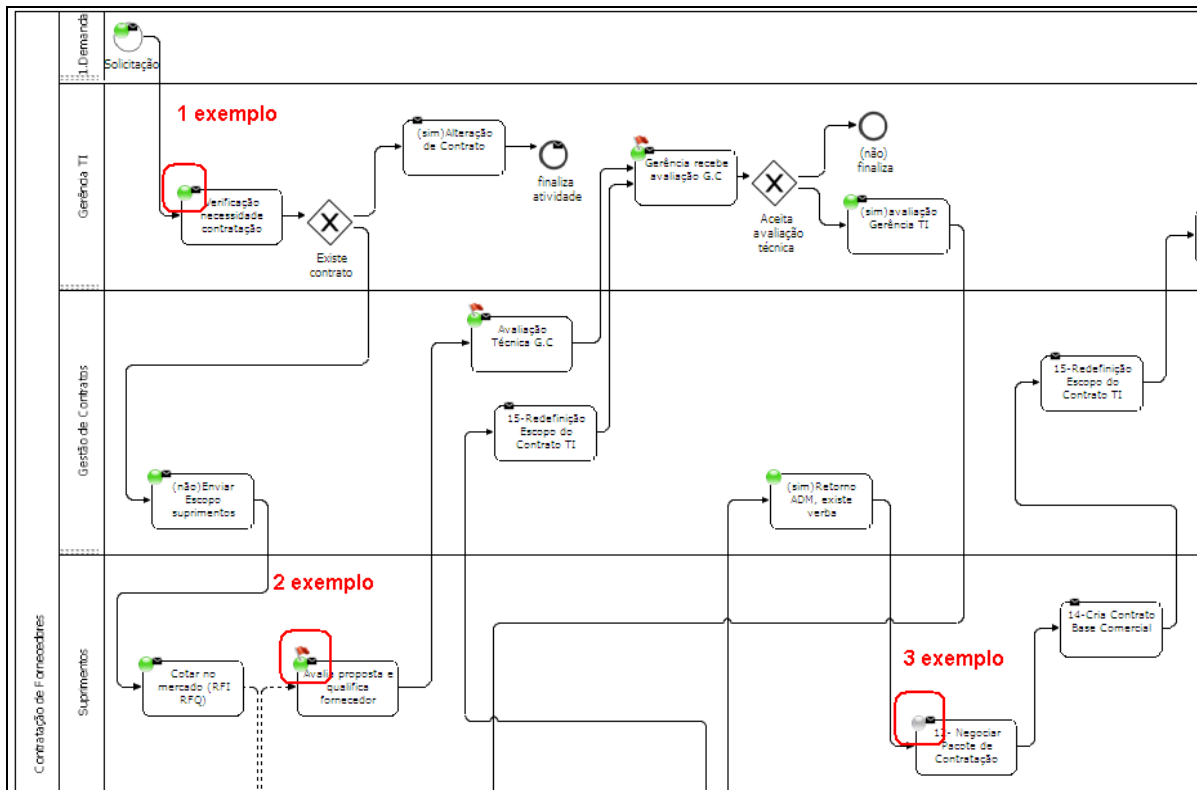
Figura 55 – Processo ainda não instanciado



Fonte: Elaborado pela autora com base na ferramenta Intraflow BPM

Após iniciarmos o processo permeando os diferentes departamentos e os devidos responsáveis realizando a execução de suas atividades, o processo poderá ser visualizado contemplando informações como: onde está parado, se está sendo executado ou não, e quem deverá realiza-lo. A Figura 56 demonstra tais informações.

Figura 56 – Processo Instanciado 1



Fonte: Elaborado pela autora com base na ferramenta Intraflow BPM

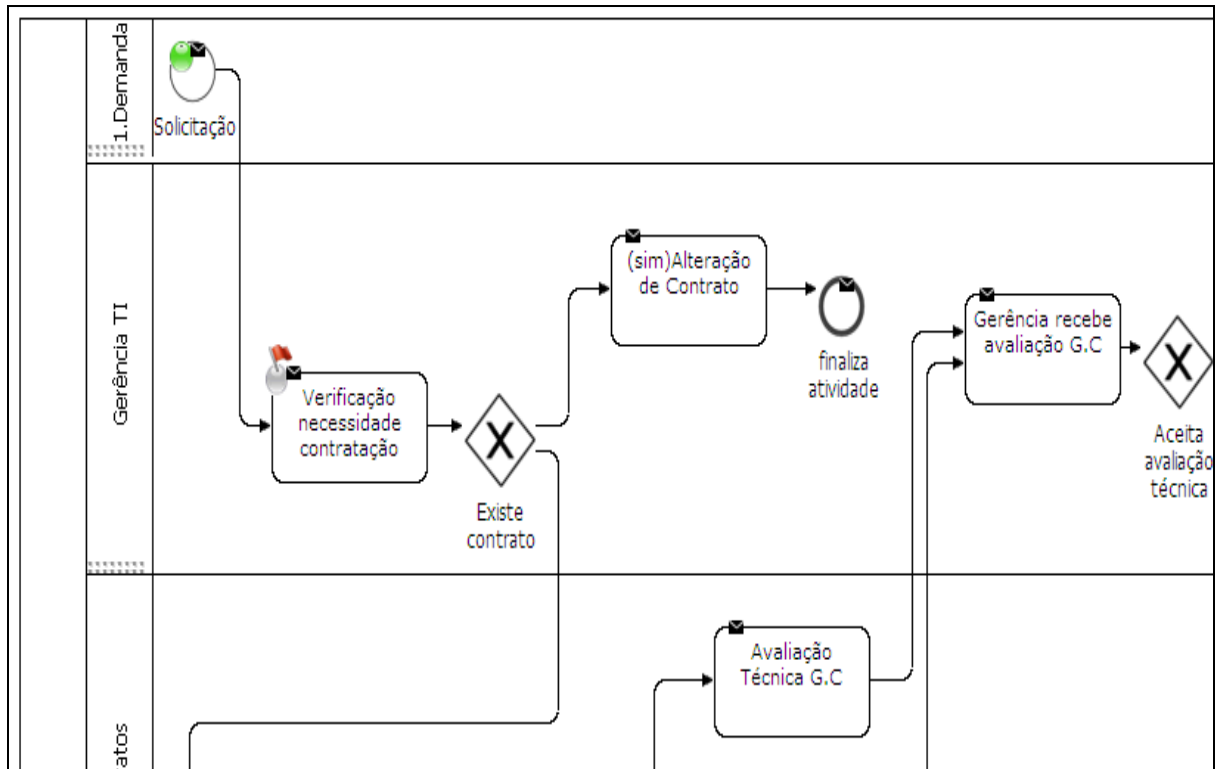
Conforme demonstra a figura acima, em cada uma das atividades - que são representadas por retângulos - já executadas, existem círculos informando se esta atividade já foi finalizada ou não. Estão atreladas as atividades concluídas, um círculo verde que significa que determinada atividade já foi finalizada, como demonstrado no exemplo 1 em vermelho, na figura acima.

Existe também nesta mesma figura círculos verdes que contêm um “Flag” em vermelho que significa que o processo está finalizado, mas seu término foi concluído com atraso em relação ao tempo de execução estabelecido para esta atividade, estando este desenho mapeado no exemplo 2 na figura acima. O exemplo 3 demonstra um círculo na cor cinza onde significa que atividade está esperando ser executada por seu responsável.

Sabendo quem são os responsáveis e se estão ou não atendendo as demandas, será possível verificar processo que não estão cumprindo seu tempo de execução por falta de pessoas ou gargalos que não são identificáveis sem este tipo de mapeamento.

A Figura 57 apresenta um processo em andamento onde está aguardando em atraso por sua execução, sendo o responsável por este processo um representante da área de gerencia de TI.

Figura 57 – Processo instanciado 2



Fonte: Elaborado pela autora com base na ferramenta Intraflow BPM

Retornando a administração do processo de Contratação de Fornecedores, será demonstrado a facilidade de realizar o monitoramento durante todo seu ciclo. Ao selecionar as atividades já instanciadas neste processo, será possível verificar quais atividades estão em execução, quais foram executadas e quais estão pendentes, aguardando que sejam desempenhadas.

A Figura 58 apresenta todos os processos já iniciados contemplando as respectivas datas de início e conclusão, sendo estas apresentadas por círculos verdes que representam processo concluídos, e em azuis, processos pendentes de conclusão, podendo estas atividades serem monitoradas durante todo o seu ciclo de vida.

Figura 58 – Monitoramento de atividades

The screenshot shows the Intraflow BPM interface. At the top, there is a navigation bar with 'Início - Perfil - Caixa Entrada' and a language dropdown set to 'Português'. Below this is a user profile section for 'Luciane Moura'. The main area contains search filters: 'Organizacao Nome', 'Nome do Processo', 'Assunto', 'Situação do Processo' (set to 'Todos'), 'De Data de Registro' (// 00:00), and 'À Data Registro' (// 00:00). A table displays the following data:

			Num. Proc.	Assunto	Nome do Processo	Versão	Data Registro	Data Conclusao
			1188		Contratação de Fornecedores	Versão 1	28/08/2010 00:56	// 00:00
			1182		Contratação de Fornecedores	Versão 1	25/08/2010 17:16	// 00:00
			1159		Contratação de Fornecedores	Versão 1	19/08/2010 16:33	19/08/2010 16:37
			1158		Contratação de Fornecedores	Versão 1	19/08/2010 16:32	// 00:00
			1144		Contratação de Fornecedores	Versão 1	18/08/2010 11:11	18/08/2010 11:12
			1143		Contratação de Fornecedores	Versão 1	17/08/2010 17:53	17/08/2010 17:54
			1142		Contratação de Fornecedores	Versão 1	17/08/2010 16:32	17/08/2010 16:34

The left sidebar contains navigation options: 'Mesa' (Início, Agenda, Tarefas, Perfil, Alterar senha, Cursos), 'Organização' (Organograma, Papeis Funcionais, Pessoas, Licenciamento), and 'BPMS' (Modelador, Meus Processos, Iniciar Processo, Atividades).

Fonte: Elaborado pela autora com base na ferramenta Intraflow BPM

Ao selecionar as atividades que determinadas pessoas são responsáveis, é possível verificar quais atividades ainda estão pendentes de execução e se estas estão atrasadas ou não para cada colaborador como demonstrado na Figura 59.

Figura 59 – Processos não executados

			Num. Proc.	Assunto	Atividade	Nome do Processo	Versão	Data Registro	TR	Data Posse
			1197		Responder (RFI / RFQ)	Contratação de Fornecedores	Versão 1	28/08/2010 01:48	46m,10s	// 00:00
			1196		Responder (RFI / RFQ)	Contratação de Fornecedores	Versão 1	28/08/2010 01:49	45m,40s	// 00:00
			1195		(não)Enviar Escopo suprimentos	Contratação de Fornecedores	Versão 1	28/08/2010 01:39	-1d,22h,54m,10s	// 00:00
			1193		(não)Enviar Escopo suprimentos	Contratação de Fornecedores	Versão 1	28/08/2010 01:53	-1d,23h,08m,45s	// 00:00
			1191		(não)Enviar Escopo suprimentos	Contratação de Fornecedores	Versão 1	28/08/2010 01:54	-1d,23h,09m,14s	// 00:00
			1190		(não)Enviar Escopo suprimentos	Contratação de Fornecedores	Versão 1	28/08/2010 01:38	-1d,22h,53m,41s	// 00:00
			1188		Responder (RFI / RFQ)	Contratação de Fornecedores	Versão 1	28/08/2010 01:09	01h,25m,57s	// 00:00
			1182		Responder (RFI / RFQ)	Contratação de Fornecedores	Versão 1	28/08/2010 01:09	01h,25m,41s	// 00:00
			1159		Responder (RFI / RFQ)	Contratação de Fornecedores	Versão 1	28/08/2010 01:09	01h,25m,22s	// 00:00
			1158		Responder (RFI / RFQ)	Contratação de Fornecedores	Versão 1	28/08/2010 01:09	01h,25m,05s	// 00:00

The left sidebar contains navigation options: 'Mesa' (Início, Agenda, Tarefas, Perfil, Alterar senha, Cursos), 'Organização' (Organograma, Papeis Funcionais, Pessoas, Licenciamento), and 'BPMS' (Modelador, Meus Processos, Iniciar Processo, Atividades).

Fonte: Elaborado pela autora com base na ferramenta Intraflow BPM

Poderão ser visualizado também os processo que já foram executados por determinada pessoas e se estas atividades em algum momento do seu ciclo de vida já foi atrasada. A Figura 60 é apresentada demonstrando esta atividade.

Figura 60 – Processos executados

			Num. Proc.	Assunto	Atividade	Nome do Processo	Versão	Data Registro	TR	Data Posse	TE	Data Conclusão
			1195		Avaliação Técnica G.C	Contratação de Fornecedores	Versão 1	28/08/2010 17:33	03m	28/08/2010 17:41	- 05m	28/08/2010 17:41
			1195		Responder (RFI / RFQ)	Contratação de Fornecedores	Versão 1	28/08/2010 03:25	-06m,09s	28/08/2010 03:29	- 10m	28/08/2010 03:29
			1195		(não)Enviar Escopo suprimentos	Contratação de Fornecedores	Versão 1	28/08/2010 01:39	- 1d,22h,48m,28s	28/08/2010 02:50	-5d	28/08/2010 02:50
			1195		Solicitação	Contratação de Fornecedores	Versão 1	28/08/2010 01:32	-05m	28/08/2010 01:32	-60s	28/08/2010 01:32
			1194		(não)Enviar Escopo suprimentos	Contratação de Fornecedores	Versão 1	28/08/2010 01:39	- 1d,23h,54m,30s	28/08/2010 01:45	-5d	28/08/2010 01:45
			1194		Solicitação	Contratação de Fornecedores	Versão 1	28/08/2010 01:32	-05m	28/08/2010 01:32	-60s	28/08/2010 01:32
			1193		Avaliação Técnica G.C	Contratação de Fornecedores	Versão 1	28/08/2010 17:34	02m,18s	28/08/2010 17:42	- 05m	28/08/2010 17:42
			1193		Responder (RFI / RFQ)	Contratação de Fornecedores	Versão 1	28/08/2010 03:22	-02m,30s	28/08/2010 03:30	- 10m	28/08/2010 03:30

Fonte: Elaborado pela autora com base na ferramenta Intraflow BPM

5.2.2 Segregação de Função - Atribuições e Responsabilidades

A partir do mapeamento de atividades a serem executadas em um determinado processo, atribuições e responsabilidades são direcionadas a cada atividade, podendo essas serem controladas onde cada representante saberá conduzir e será responsável por determinados procedimentos.

Estas atribuições também desenvolvem a segregação de funções onde somente será possível cada responsável executar sua devida atividade tendo o controle de quais áreas não estão aderentes a execução do processo com a finalidade de concluí-las em tempo hábil, conforme estabelecido na execução\de tempos.

Após o mapeamento das atividades do processo, cada uma destas atividades ganha um responsável por sua execução, onde papéis funcionais e áreas/setor responsáveis foram mapeados, estando esta classificação mapeada na Figura 61.

Figura 61 – Papeis Funcionais

The screenshot shows the 'Papeis Funcionais' page in the Intraflow BPM system. The interface includes a user profile for 'Luciane Moura' and a navigation menu with options like 'Mesa', 'Organização', and 'Papeis Funcionais'. The main content area displays a table of functional roles.

	Papel Funcional	Área e/ou Setor	Classificação
	Administrador IntraFlow	Administrativo	Selecione
	Analista Administrativo Financeiro	ADM	Selecione
	Analista Controladoria	Controladoria	Selecione
	Analista Juridico	Juridico	Selecione
	Analista Planejamento	Planejamento	Selecione
	Analista Suprimentos	Suprimentos	Selecione
	Apoiadores	ADM	Selecione
	Diretor	Direção	Selecione
	Gerente TI	Gerencia de TI	Selecione
	Gestor de contratos	Gestão de contratos	Selecione
	SAC	Administrativo	SAC

Fonte: Elaborado pela autora com base na ferramenta Intraflow BPM

Como maneira de demonstrar o grupo de pessoas que foram atribuídas determinadas funções a figura 62 é apresentada.

Figura 62 – Atribuições e Responsabilidades

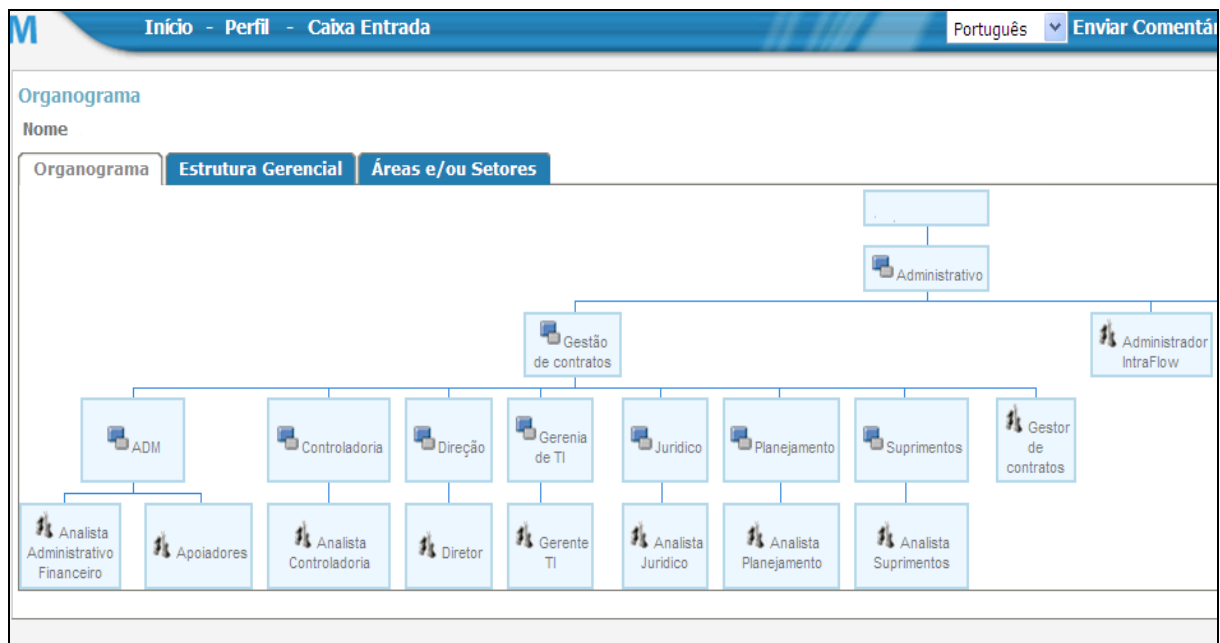
The screenshot shows the 'Permissões' page in the Intraflow BPM system. The interface includes a user profile for 'Luciane Moura' and a navigation menu with options like 'Mesa', 'Organização', 'Papeis Funcionais', 'Pessoas', and 'Licenciamento'. The main content area displays a table of user permissions.

	Usuario Nome	Usuario Email	Cadastro Completo	Possui Papel
	Amir M. S. Mello	amir@intraflow.com.br	✓	✓
	Luciane Moura	luciane.moura@	✓	✓
	Fernanda	fernanda.correa@	✓	✓
	Maeve	maeve.rodrigues@	✓	✓
	Renata	renata.sartor@	✓	✓
	Bruna	bruna.coradini@	✓	✓
	Luana	luana.silva@	✓	✓

Fonte: Elaborado pela autora com base na ferramenta Intraflow BPM

Após esse mapeamento foi possível estabelecer um organograma do processo de Contratação de Fornecedores contemplando áreas que participam deste processo bem como os papéis funcionais, este sendo apresentado na Figura 63.

Figura 63 – Organograma Contratação de Fornecedores



Fonte: Elaborado pela autora com base na ferramenta Intraflow BPM

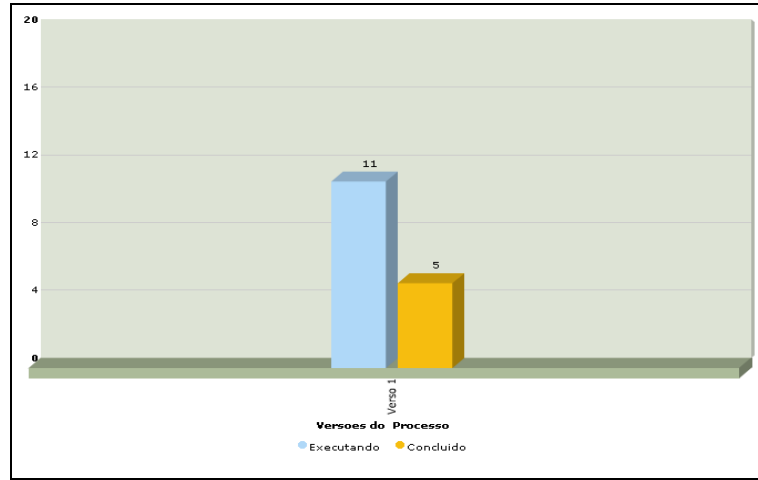
Desta maneira foi possível apresentar a estrutura formal e organizações funcionais atribuídas a cada pessoa e departamento do processo de contratação de fornecedores mapeados no BPMS.

5.2.3 Indicadores de Desempenho - KPI

Para gerenciar um processo é necessário dispor de informações sobre ele, isso significa que a avaliação de processos é um instrumento de gestão estratégica dos negócios. Desta maneira indicadores de desempenho trazem uma forma de medir o desempenho de uma organização, perante seus processos, podem ser identificados através de fatores, tais como: eficácia, eficiência e adaptabilidade. A partir do mapeamento dos processos na ferramenta de BPMS que antes era inexistente, foi possível ao longo deste trabalho construir informações suficientes criar um quadro de indicadores de desempenho, podendo este processo ser monitorado e gerenciado ao longo de sua execução. A Figura 64 apresenta o processo em

execução e quantifica suas atividades, se as mesmas foram concluídas, ou estão pendentes de execução.

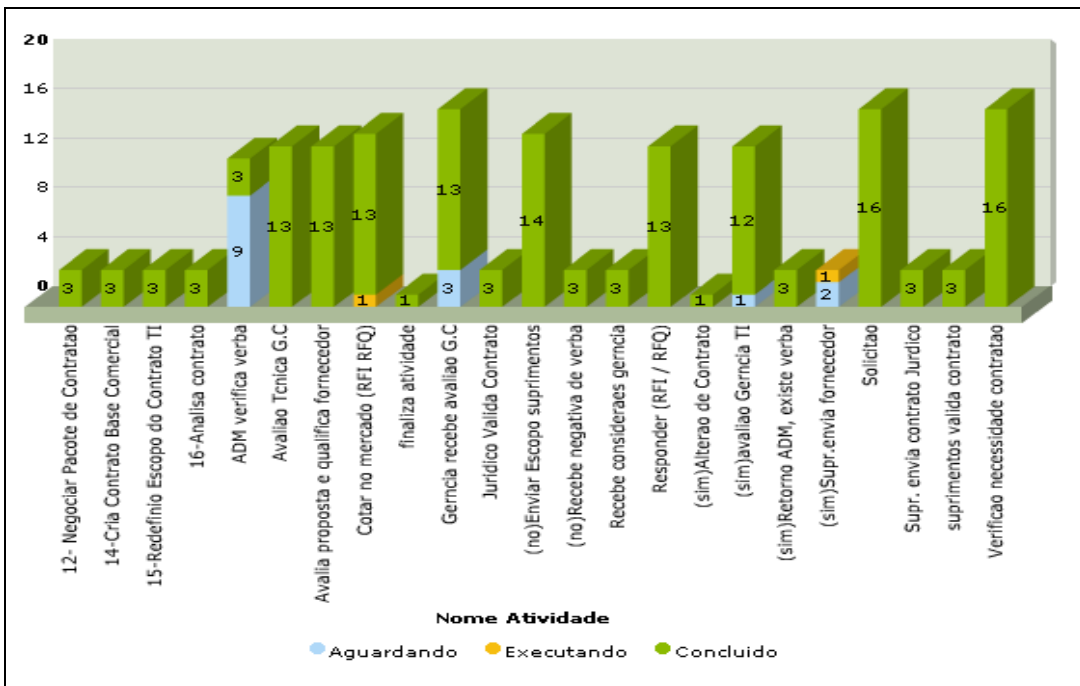
Figura 64 – Processos em execução e concluídos.



Fonte: Elaborado pela autora com base na ferramenta Intraflow BPM

A fim de estruturar um modelo de gestão de forma a garantir desempenho competitivo é preciso medir permanente um processo. O modelo de indicador de desempenho demonstrado na Figura 65 a seguir contempla uma estrutura de medição com base em indicadores de atividades do processo, os quais serão dispostos em um painel de indicadores de desempenho para cada atividade do processo mapeado e desenvolvido.

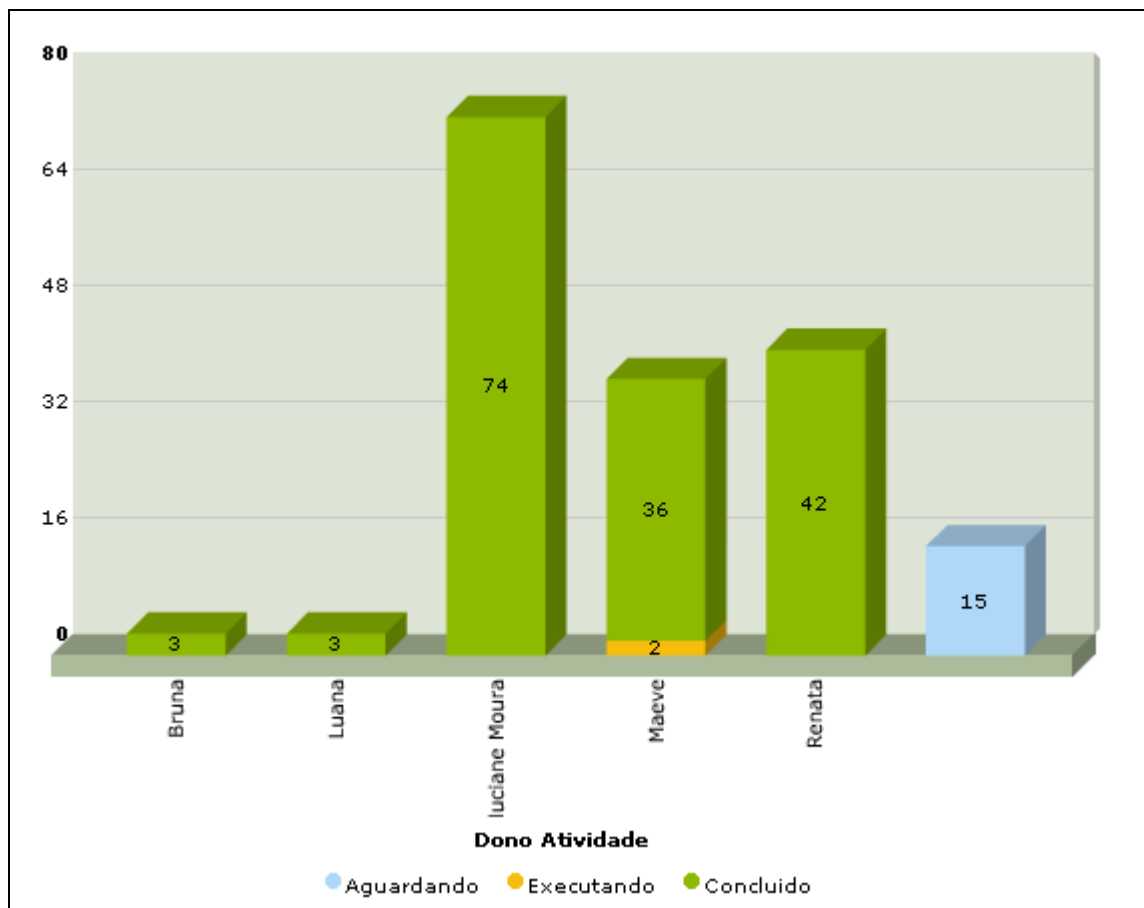
Figura 65 – Indicadores de desempenho de atividades do processo



Fonte: Elaborado pela autora com base na ferramenta Intraflow BPM

A Figura 66 apresenta a execução das atividades atribuídas a cada responsável e se as mesmas atividades estão concluídas, em execução ou aguardando alguma interação.

Figura 66 – Indicadores de desempenho de produtividade operacional



Fonte: Elaborado pela autora com base na ferramenta Intraflow BPM

Desta maneira será possível visualizar quais responsáveis não estão dando andamento em suas atividades e onde está acontecendo impactos no processo por falta de execução, bem como, quem são os responsáveis por estes atrasos e os motivos que o levaram ao não cumprimento de prazos.

5.3 RESULTADOS OBTIDOS

Após o mapeamento de todos os processos foi possível identificar as falhas e quais os pontos de melhoria que alavancariam a área. Com o objetivo de definir o antes e o depois do desenvolvimento do trabalho alguns resultados serão apresentados como forma de detalhar o

avanço obtido ao longo da execução das atividades em busca do Modelo de Processo de Gestão de Contratos com Fornecedores. Neste capítulo serão demonstrados o controle manual realizado, o mapeamento físico e lógico de documento, o retorno dos resultados obtidos nos primeiros meses de sua implementação, e finalizando o Nível de Maturidade antes e depois de sua implementação, resultados estes que executados maximizaram o retorno dos ganhos obtendo o desempenho demonstrado durante esta monografia.

5.3.1 Mapeamento e controle Manual de Documentos Físicos e Lógicos

Após o mapeamento dos contratos que estavam efetivamente ativos, foi necessário realizar um controle manual da execução das atividades, bem como um planejamento e metas a serem alcançadas ao longo de sua implementação. A Tabela 9 apresenta a execução das atividades realizadas ao longo dos meses de sua implementação, conforme demonstrado na figura a seguir os trabalhos foram iniciados em Março contemplando 101 Fornecedores, possuindo esta empresa somente 16 contratos formalizados em sua totalidade, faltando serem validados uma quantia de 85. Os meses subseqüentes são apresentados na Tabela 9 finalizando a apresentação no mês de agosto com 70% dos contratos atualizados.

Tabela 9 – Controle de Execução e Mapeamento de documentos

	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto
Fornecedores	101	105	98	102	110	102
Com Contrato	16	20	39	47	59	71
Sem Contrato	85	85	59	55	51	31
Percentual	16%	19%	40%	46%	54%	70%

Fonte: Elaborado pela autora

Abaixo na Tabela 10 é apresentado o Planejamento de execução ao longo dos meses e o resultados alcançados.

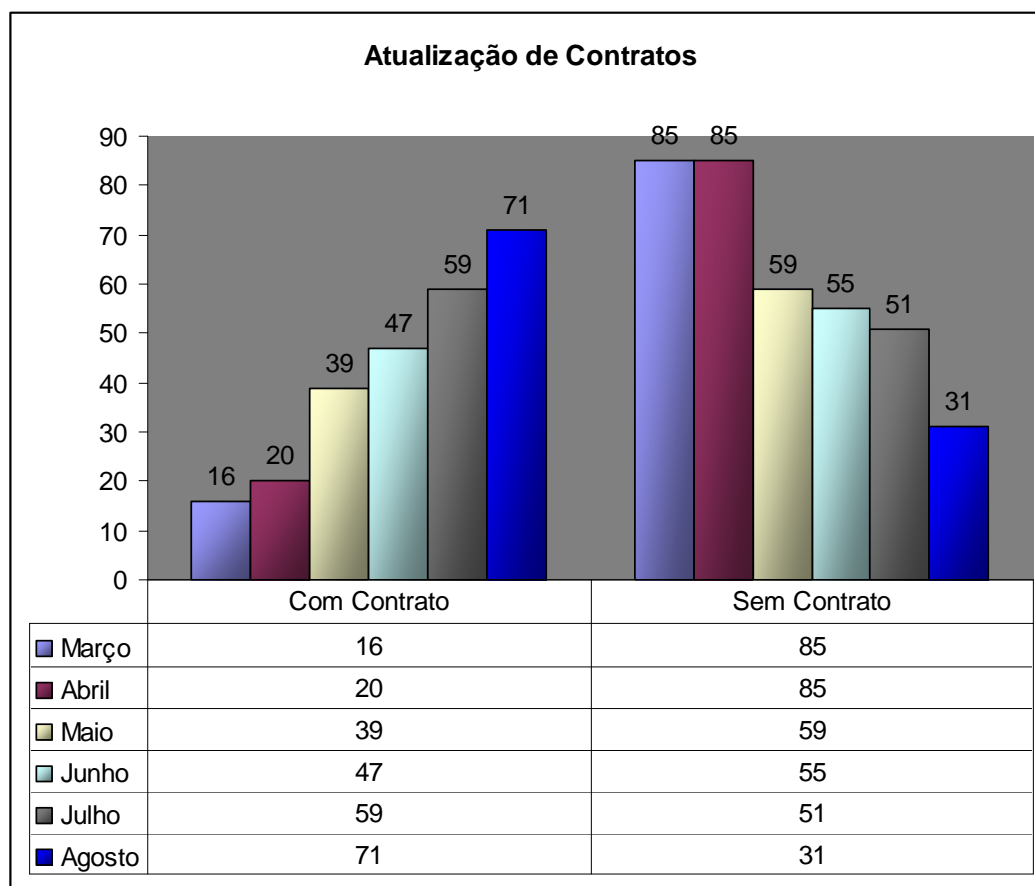
Tabela 10 – Planejamento de execução

Mês	Planejados	Realizados	BackLog
Abril	9	9	0
Maió	19	12	7
Junho	8	15	-7
Julho	12	12	0
Agosto	12	12	0
Setembro			

Fonte: Elaborado pela autora

Uma comparação gráfica é realizada e apresentada na Figura 67 contemplando os meses de sua execução, quantidade de fornecedores com contratos atualizados e números faltantes para execução dos próximos meses.

Figura 67 – Gráfico de execução de atividades



Fonte: Elaborado pela autora

Estes contratos seguiram através de revisão de escopo e serviços prestados, bem como de cláusulas contratuais e valores a eles atribuídos. Participaram deste processo, todas as áreas envolvidas e já citadas neste modelo como Suprimentos, Jurídico, Gestão de contratos, Gerencia de TI, Diretoria, Administrativo Financeiro entre outras conforme mapeamento das áreas necessárias e já aqui apresentadas. Ao longo deste mapeamento foi necessário armazenar estes documentos, tanto na parte física quanto a lógica. Conforme os contratos estavam sendo atualizados ao final de uma negociação contratual e após as assinaturas, os mesmos eram escaneados e armazenados em um repositório lógico para posterior consulta e assim obter melhor controle dos documentos. A Figura 68 apresenta a atualização e armazenamento de contratos e documentos relacionados que ao longo do tempo estavam sendo formalizados.

Figura 68 – Mapeamento de Contratos.

Contratos TI

Search this site

Documentos e Modelos

Nessa área podem ser encontrados todos os documentos essenciais para a contratação de fornecedores de TI.

Adicionar arquivo Mover para Excluir Receber notificações sobre alterações no site

<input type="checkbox"/>	Acordo de confidencialidade.doc	Acordo de Confidencialidade	85k	v. 1	May 21, 2010 6:01 PM	Luciane Moura
<input type="checkbox"/>	Catalogo de serviços_Contratos2.xls	CATALOGO DE SERVIÇOS CONTRATOS E FORNECEDORES	58k	v. 1	Jul 27, 2010 3:52 PM	Luciane Moura
<input type="checkbox"/>	Check List Contratos.doc	CHECK-LIST DE CONTRATOS	57k	v. 1	May 21, 2010 6:00 PM	Luciane Moura
<input type="checkbox"/>	Formulario_qual_fornec.do t	Formulário de Qualificação de Fornecedores	523k	v. 1	Feb 10, 2010 9:43 AM	RENATA LOPES
<input type="checkbox"/>	Modelo Contrato para Prestação de Serviços.doc	Modelo de Contrato para Prestação de Serviços	171k	v. 2	Feb 10, 2010 10:27 AM	RENATA LOPES

Fonte: Elaborado pela autora

Como exemplo é apresentado na Figura 69 os documentos armazenados neste repositório lógico sobre o Fornecedor Oracle, onde a cada atualização de contratos os seus respectivos aditivos eram escaneados e armazenados para posterior consulta relacionado as renovações a serem realizadas.

Figura 69 – Armazenamento Lógico dos contratos.

Contratos TI

Search this site

Fornecedores > Oracle

Adicionar arquivo Mover para Excluir Receber notificações sobre alterações no site

<input type="checkbox"/>	Contrato de manutencao.pdf		3335k	v. 1	Jul 16, 2010 11:10 AM	Luciane Moura
<input type="checkbox"/>	document2010-06-29-16541 5-1.pdf		3335k	v. 1	Jul 16, 2010 11:10 AM	Luciane Moura
<input type="checkbox"/>	Posicao Fev 2007.pdf		1581k	v. 1	Jul 5, 2010 8:43 AM	Luciane Moura
<input type="checkbox"/>	Proposta Renovação: 2006.pdf		748k	v. 1	Jul 5, 2010 8:43 AM	Luciane Moura
<input type="checkbox"/>	Proposta Renovação 2007.pdf		649k	v. 1	Jul 5, 2010 8:43 AM	RENATA LOPES

Fonte: Elaborado pela autora

Baseados nos resultados desse mapeamento foi possível se ter conhecimento de todos os contratos finalizados, bem como o armazenamento destes documentos sendo possível as pessoas que necessitavam de determinada informação, obter esta com fácil acesso a uma base centralizada de contratos.

5.3.2 Resultados obtidos durante a execução do processo

Gradualmente ao decorrer desta implementação alguns resultados foram alcançados onde os mais significativos são representados a seguir.

Ao centralizar estas atividades em uma área foi percebido que vários fornecedores eram contratados para diversos projetos, só que em momentos distintos, onde as contratações ocorriam para a execução de trabalhos pequenos e de pouca carga horária.

Ao adotar o modelo, se teve o conhecimento de todos os projetos que deveriam ser implementados ao longo do ano, sendo percebido a necessidade de uma negociação de grandes pacotes para obter um ganho de escala em valores. Neste momento a área de suprimentos foi convocada a participar deste processo verificando e qualificando os fornecedores bem como realizando a negociação de pacote de horas.

Nesta etapa foi realizado o levantamento de valores que até o momento eram empregados e pagos por tecnologia, e após a negociação com a área de Suprimentos e os Fornecedores, novos valores foram atribuídos a estas mesmas tecnologias. Os resultados obtidos estão apresentados na Tabela 11 onde a realização desta atividade gerou um ganho de quase um R\$ 1.000000,00 de Reais.

Tabela 11 – Saving alcançado

Seq	Tecnologia	Horas RFQ		Valor Rate	Total	Valor hora	Total	Saving
1	Java							
	Java/Flex	2.500	4.000	R\$ 70,00	R\$ 455.000,00	52, 65,	390.000,	65.000,00
	ADF	934		R\$ 70,00	R\$ 65.394,00	53,	49.512,6	15.881,40
	GWT	216		R\$ 70,00	R\$ 15.120,00	53,	11.448,	3.672,00
	.Net	702		R\$ 70,00	R\$ 49.140,00	53,	37.206,	11.934,00
2	SIV	815		R\$ 80,00	R\$ 65.232,00	75,	61.155,	4.077,00
3	Accell	2.943		R\$ 50,00	R\$ 147.150,00	58,	170.694,	(23.544,00)
4	Oracle							
	EBS	2.986		R\$ 115,00	R\$ 343.350,90	72,	214.967,52	128.383,38
	RMS/WMS	1.500	500	R\$ 115,00	R\$ 230.000,00	110, 78,88	204.440,	25.560,00
	BAM/BPM	500		R\$ 87,15	R\$ 43.575,00	60,	30.000,	13.575,00
5	Audit/Nexus	1.312		R\$ 115,00				
6	BI							
	BIEE	400		R\$ 115,00	R\$ 46.000,00	65,	26.000,	20.000,00
	ETL	1.576		R\$ 115,00	R\$ 181.240,00	69,	108.744,	72.496,00
	MicroStrategy	400		R\$ 115,00	R\$ 46.000,00	76,5	30.600,	15.400,00
	Hyperion	518		R\$ 115,00				
7	C	1.863		R\$ 70,00	R\$ 130.410,00	75,	139.725,	(9.315,00)
8	PDV_BASE	3.575		R\$ 70,00	R\$ 250.236,00	75,	268.110,	(17.874,00)
9	DBA Oracle	2.868		R\$ 115,00	R\$ 329.813,10	70,	200.755,8	129.057,30
10	Middleware/Integração	4.294		R\$ 115,00	R\$ 493.757,10	68,	291.960,72	201.796,38
11	Arquiteto de Sistemas	964		R\$ 115,00	R\$ 110.910,60	63, 89,05	60.759,72	50.150,88
12	Arquiteto de Dados	939		R\$ 115,00	R\$ 107.929,80	63, 63,03	59.126,76	48.803,04
13	Arquiteto de Infra	1.362		R\$ 115,00	R\$ 156.616,20	63, 62,18	85.798,44	70.817,76
14	Segurança	632		R\$ 115,00	R\$ 72.681,84	67,71	42.793,80336	29.888,04
15	Analista de Redes	2.082		R\$ 115,00	R\$ 239.457,60	56,64	117.938,0736	121.519,53
15	Analista ATG	326		R\$ 115,00	R\$ 37.508,40	94,11	30.694,9176	6.813,48
15	Analista Produção	700		R\$ 115,00	R\$ 80.543,70	51,65	36.174,627	44.369,07
				54%	Índice Cotado		2.668.604,98156	963.461,26
					R\$ 3.697.066,24			-28%

Fonte: Elaborado pela autora

Enquanto a área de gestão de contratos estava sendo estruturada, os contratos estavam sendo revistos e analisados em relação aos serviços que estavam sendo prestados. A atualização destes contratos trouxe um grande conhecimento dos serviços que estavam sendo contratados e o que de fato eram utilizados. Neste momento foi percebido uma gama de contratos ativos que estavam sendo faturados por serviços que não necessitavam mais serem utilizados.

Neste momento o processo de Dissolução contratual foi visto como primordial pois ao iniciar esta atividade pode-se obter um ganho de 37 mil reais mensais que estavam sendo pagos pela não revisão de cláusulas contratuais e serviços que não eram mais necessários. Dentre os principais serviços que estão neste cenário encontravam-se serviços de telefonia e telecomunicações, como por exemplo serviços sendo entregues em uma sede antiga e telefones que não mais eram utilizados, bem como duplicações de links que jamais seriam utilizados pois as lojas já haviam sido fechadas.

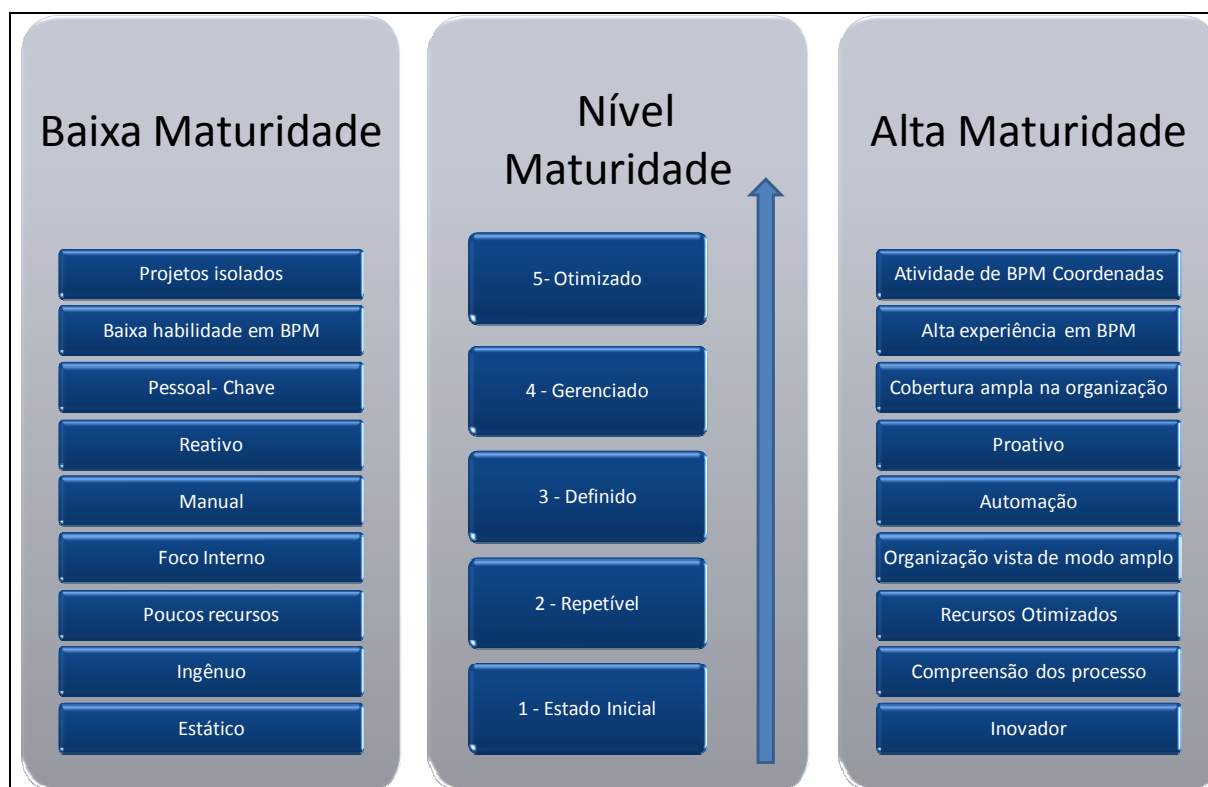
5.3.3 Maturidade do processo

Segundo Baldam et. al (2010) diversas pesquisas de mercado, incluindo as do Gartner e Forrester, apontam o BPM como uma necessidade nas organizações. Cada organização, unidade de negócio ou setor pode estar em um estágio diferenciado de evolução de BPM. Para mensurar o estágio evolutivo frente ao BPM, podemos usar um critério intensamente usado em outras áreas: um Modelo de Maturidade.

Conforme indicam Jeston & Nelis (2006), Modelos de Maturidade são usados como meio de avaliação e comparação para melhoria, de modo a gerar informações para incremento de capacidade e competência de uma específica área dentro da organização.

Segundo Baldam et. al (2010) existem uma grande quantidade de Modelos de Maturidade e uma base comum de comparação da maioria dos modelos tem sido o CMM (*Capability Maturity Model*). Como outros, Harmon (2003) desenvolveu um Modelo de Maturidade para Processos de Negócios denominado a BPMM (*Business Process Maturity Model*). Um exemplo derivado de Paulk et al. (1993) propõe um modelo de cinco estágios de maturidade baseado no CMM para diferenciar os diversos níveis de sofisticação da iniciativa de BPM na organização conforme mostra a Figura 70.

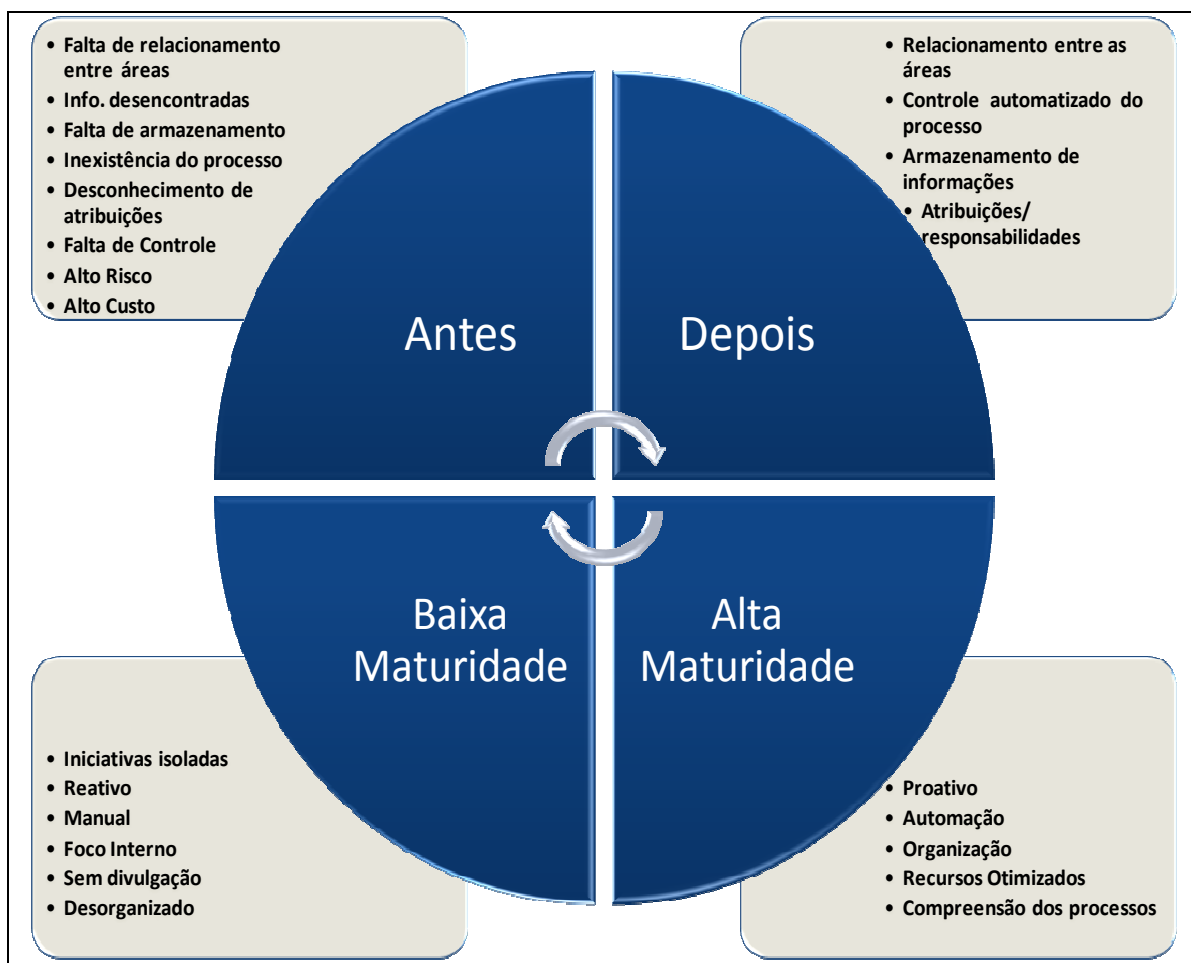
Figura 70 – Indicadores de desempenho de atividades do processo



Fonte: Rosemann & Bruin (2005) com adaptações.

Como conclusão relacionado a Maturidade de processos na fase inicial deste projeto em comparação com a entrega final, percebe-se um grande avanço demonstrado ao longo deste trabalho. Após introduzir informações sobre níveis de maturidade mencionados por Rosemann & Bruin a Figura 71 apresenta um comparativo de antes e depois da implementação proposta neste trabalho.

Figura 71 – Nível de Maturidade do Processo



Fonte: Elaborado pela autora

Finalizando a apresentação dos resultados obtidos, ao decorrer do desenvolvimento gradual deste modelo, nos meses subsequentes ao seu início, conforme já apresentado no cronograma e com base nas informações já descritas até o momento, o retorno e resultados apresentados foram no mínimo surpreendentes. Após o seu desenvolvimento do modelo de processo de gestão de contratos com fornecedores e implementação deste modelo em uma ferramenta de automatização de processo, verificou-se ao final, um nível de alta maturidade deste processo, concluindo que os ganhos obtidos através do desenvolvimento deste trabalho foram inúmeros, podendo os mesmos ser mensurados. Conforme descritivos iniciais deste

trabalho, iniciamos as atividades em um ambiente onde o processo era inexistente, uma maturidade de processos igualada a 0. Ao término da implementação deste modelo, pode-se verificar, que este mesmo processo teve um avanço para um estágio de maturidade nível 5, ou seja, de um processo gerenciado e automatizado, contemplando todas as atividades necessárias e que abrangem um modelo completo de gestão de contratos com fornecedores trazendo inúmeros benefícios atribuídos ao longo de seu desenvolvimento e implementado na sua prática.

6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das exposições realizadas neste trabalho, tanto teóricas quanto práticas, chegou-se a conclusões que respondem não somente ao objetivo geral e aos objetivos específicos, mas também geram outros aprendizados, os quais, embora não compondo as questões iniciais, tornaram-se evidentes no decorrer do trabalho.

Este capítulo apresenta estas conclusões e discorre sobre recomendações para pesquisas futuras, bem como reconhece as limitações impostas a este trabalho.

6.1 CONCLUSÃO

Com base em referenciais teóricos, foi discutido ao longo deste trabalho, que para a utilização de estratégias que componham contratação de produtos e serviços especializados, e que tragam como benefício os resultados esperados, é indispensável à realização da gestão contratual destes, onde aquisições mal conduzidas terão impactos negativos, especialmente quando se fala em cumprimento de prazos, orçamento e na qualidade dos produtos e serviços adquiridos, podendo gerar insatisfação das partes e como consequência, medidas judiciais.

Segundo Xavier (2009), este mercado em constante expansão e cada vez mais especializado, em que as empresas estão inseridas, faz com que cresça, a cada dia, a demanda de contratações por produtos especializados, e esta demanda deve estar proporcionalmente vinculada à gestão destes contratos. Pelo contrário, pode-se perceber que esta demanda não está vinculada e nem prima por uma gestão contratual eficiente, e que a gestão contratual nas empresas ainda é uma atividade muito incipiente.

Pode-se observar, durante as análises realizadas nesta empresa pesquisada, que esta, não dominava e nem possuía um mínimo de maturidade na execução de seus processos de gestão contratual, trazendo como consequência o não gerenciamento destas contratações, levando algumas vezes ao fracasso de um projeto, com produtos de má qualidade, custos altos e prazos inadequados. As descobertas a cerca desta gestão, provou que todos colaboradores que participavam destas atividades eram afetados com problemas de processo e inúmeros riscos, mas nenhuma atitude era tomada por parte da gestão em relação a este parecer. Conforme constatado em entrevistas realizadas, constantemente impactos negativos eram acionados tendo como consequência inúmeros riscos de natureza técnica, financeira e legal.

Esta situação pode ainda estar motivada pelo não estabelecimento de *frameworks* globalmente aceitos nem conhecidos de gestão contratual, durante a pesquisa obteve-se dificuldade em encontrar bibliografia e informações acerca deste assunto, tão pouco modelos amplamente divulgados para aderência a esta prática.

A autora neste caso sugere, que as empresas devem antecipar-se com a gestão de seus contratos, pois a demanda de contratações por produtos é crescente, e por ser um tema com poucas vertentes nesta área e ainda em estágio embrionário, terá vantagem aqueles que demonstrem competência no exercício desta prática, podendo este modelo, determinar o sucesso de uma estratégia de contratação, e trazer como benefício um diferencial competitivo, se assim souberem aplicá-lo na sua essência.

Esse trabalho mostrou o importante papel da gestão de contratos na área de TI contemplando um ciclo de vida completo de contratos. Perseguiu-se identificar todas as atividades a partir do momento da decisão de uma contratação através do planejamento, passando pela condução, administração, até o encerramento de um contrato, sendo estas atividades compostas por diversas fases, cada uma objetivando criar uma base sólida para interagir com a próxima fase deste ciclo de vida.

Os objetivos específicos conforme descrito no sub-capítulo 1.2.2 que continha como atividade a análise, levantamento e desenvolvimento demonstrado na Figura 3 foram todos atendidos com sucesso, o que possibilitou a construção de uma base sólida de informações para o atendimento do Objetivo Geral conforme comentado no sub-capítulo 1.2.1 considerando o desenvolvimento de um modelo de processos de gestão de contratos com fornecedores contemplando um ciclo de vida completo de contratos.

O Modelo de processos de gestão de contratos desenvolvido, gerou como resultados, o conhecimento da totalidade de seus contratos e fornecedores, controle e armazenamento destes documentos, controle de pagamentos e a interação das áreas adjacentes que até então desconheciam o processo, trazendo como resultado conclusivo de sua eficácia o ganho obtido através das contratações com redução de custo de 1 milhão reais, nos primeiros meses de sua implementação.

Um dos resultados surpreendentes, foi em relação ao paradigma cultural desta empresa. Pode-se observar durante a implementação, que as pessoas envolvidas ao conhecer o processo como um todo, tornaram-se extremamente participativas e colaborativas, o que até

então não ocorria. Foi percebido pelos colaboradores que o processo de contratação não terminava quando a atividade era finalizada por determinada área, começaram a perceber suas atividades como um processo e não como uma visão departamental, e que para o processo ser finalizado com sucesso todas as áreas necessitavam de cooperação. O que antes era visto como uma problemática entre as áreas, trouxe estas, à participarem do processo, tornando-as parceiras de negócio, oportunizando a verdadeira satisfação das necessidades coletivas.

Deste modo, destaca-se da análise do modelo em apreço, a sistematização de um paradigma cultural de gestão contratual coletiva, fundada nas diretrizes da empresa a qual foi implementada, cujas vantagens da estruturação do processo e o sucesso decorrem da integração existente entre às áreas.

Ao final foi possível comparar a maturidade do processo antes da implementação, com resultado 0/1, ou seja, inexistentes/informal - onde as atividades básicas são geralmente executadas, mas falta rigor no planejamento e na sua execução – para um estágio de maturidade nível 5 otimizado - onde todos estão engajados na melhoria contínua e refinamento dos processos - atendendo os pilares referenciados na Figura 38 Recursos Humanos, Financeiro, e técnico.

Por fim, lembrando que o processo de "gestão de contratos" é contínua, deve aprimorar-se sempre, e espera-se, todavia, que esta base, inicialmente implantada, seja o ponto de partida para que outras iniciativas nesta área possam aprimorar ou elaborar novos modelos de Gestão de Contratos conforme o escopo de cada área e ele atribuída,

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações encontradas nesta pesquisa estão intimamente relacionadas ao tempo e recursos humanos, onde não foi possível realizar avaliação de fornecedores após o desenvolvimento do modelo de processos de gestão de contratos. Este processo deveria contemplar a avaliação de um fornecedor, validaria quais fornecedores estavam cumprindo com o escopo acordado no contrato e se os SLA's estavam sendo atendidos. Assim não foi possível identificar quais fornecedores estariam aptos a participar de um novo processo seletivo de contratação. Esta limitação se deu pelo fato de que o processo recém formado ainda estava em estágio maturatório, e não se teve o tempo hábil para atrelar este processo ao

ciclo de vida, o que pode ser constatado pela falta de recursos humanos disponíveis nesta área, e ao tempo a este trabalho estipulado.

Em contrapartida, o considera-se que o modelo de processo de gestão de contratos desenvolvido trouxe inúmeros benefícios comprovados através deste trabalho, e os resultados obtidos podem – e devem – ser generalizados para outros contextos/ áreas. É com base nesta afirmação que reside o maior potencial da proposta aqui apresentada.

6.3 RECOMENDAÇÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

Conforme resultados apresentados, uma gestão eficiente de contratos tem muito a contribuir, neste caso onde para proporcionar o crescimento do número das contratações sem a ocorrência de falhas e perdas na qualidade e produtividade devem permear também a gestão de fornecedores. Neste âmbito, a gestão de fornecedores é também conduta necessária ao aperfeiçoamento do processo de uma aquisição. Atitudes ágeis e a busca pela qualidade são também imperativas. Para tanto indicações a serem desenvolvidas como uma oportunidade de pesquisa futura, é o alinhamento de gestão de contratos a gestão de fornecedores onde ainda carece de maiores especificações.

A criação de uma estrutura melhor elaborada de gestão de fornecedores, onde deverá ser mapeado este novo processo, bem como, a avaliação e implementação de uma metodologia de *Quality assurance* (QA), onde compõem um modelo de avaliação dos fornecedores referente aos entregáveis realizados, e se correspondem ou não ao escopo e atendimento de SLA's descrito no contrato, é uma sugestão de pesquisa futura.

O desenvolvimento desta pesquisa em conjunto com a gestão de contratos possibilitará medir o atendimento ou não dos critérios estabelecidos nos contratos, para futuras contratações. Assim será possível a gestão de contratos pautar sua atuação através de critérios, dentre outros, que primem pelos princípios da eficiência e da eficácia, garantindo efetividade nas aquisições e futuras contratações pretendidas.

REFERÊNCIAS

ANGC - **Associação Nacional de Gestores de Contratações** – 2008 - Disponível em: <www.angc.org.br>. Acesso em 30/06/2010.

ARNOLD, J. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.

ARORA, S. **Business Process Management: process is the enterprise**, BPM-Strategy, 2005.

BATTAGLIA, D.; BORCHARDT, M.. **Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes**: estudo de caso em três organizações. Revista Produção Online 2010. Aguardando publicação.

BALDAM, R. **Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM**. Erica: 2º Edição, São Paulo. 2010.

BULRTON, R. **Business Process Management: Profiting from process**. Indianapolis: Sams Publishing, 2001.

BPMN. **Business Process Modeling Notation Specification**. Needram: Business Process Management Initiative, 2006. p. 308. Disponível em: <<http://www.bpmi.org/>>. Acesso em 28/07/2010.

CBOK - **Guide to the Business Process Management Body of Knowledge** – BPM CBOK.2º Edição ABPMP: 2009

CROSBY, Philip B. **Quality is free: The art of making quality certain**. Nova York: McGraw-Hill, 1979.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos e processos**. São Paulo: Atlas. 2003.

DEMING, W. Edwards. **Out of the crisis**. Cambridge, Massachussets Institute of Techonology Press, 1982.

ELLRAM, L.; CARR, A. **Strategic purchasing: a history and review of literature**. International Journal of Purchasing and Materials Management, v. 30, n. 2, p. 10-18, 1994.

FEIGENBAUM, A.V. **Total quality control**: Nova York: McGraw-Hill, 1991.

FNQ – **Fundação Nacional da Qualidade**. Disponível em: <www.fnq.org.br>. Acesso em 15/05/2010.

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

GONÇALVES, J.E.L. **As empresas são grandes coleções de processos**. ERA: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.40, n.1, p.6-19, mar.2000a.

HARMON, P. **Business process change: a manager's guide to improving, redesigning, and automating processes**. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers, 2003.

HILL, T. **Manufacturing strategy: text and cases**. London: Macmillian Business, 1995.

Hubbard, Douglas W. **Como mensurar qualquer coisa encontrando o valor do que é intangível nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2008.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business Process Management: practical Guidelines to successful implementations**. Oxford: Elsevier, 2006. p. 299 a 315.

JURAN, Joseph M. (org.). **Quality Control handbook**: Nova York: McGraw-Hill, 1988.

KHAN, R.N. **Business Process Management: a practical guide**. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2004.

LAURINDO, F. ROTONDARO, R. **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. São Paulo: Atlas, 2008.

MALAMUT, G. **Processos aplicados a sistemas integrados de gestão**. In: 1º Seminário Brasileiro de Gestão de Processos, Rio de Janeiro, Anais. Rio de Janeiro; SAGE-COPPE-UFRJ. Volume único, p.1-120. 02 ago. 2005.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da qualidade Total – TQM**, São Paulo: Nobel, 1994.

OULD, M. **Business Process Management: a rigorous approach**. Tampa: Megham-Kiffer Press, 2005.

PAULK, M.C.; CURTIS, B.; CHRISSIS, M.B.; WEBER, C.V. **The capability maturity model for software**, Version 1.1. (Nº CMU/SEI-93-TR-24) Software Engineering Institute. Disponível em: < <http://www.sei.cmu.edu/cmm>>. Acesso em 26/07/2010.

PELLEGRINI, F. R.; FOGLIATTO, F. S. **Metodologia para implantação de sistemas de previsão de demanda – técnicas e estudo de caso**. Anais do XXI ENEGEP, Salvador, 2001.

SMITH, H. & FINGAR, P. **Business Process Management – The Third Wave**. Tampa: Meghan Kiffer, 2003.

PMI. **Um guia do conjunto de conhecimento do gerenciamento de projetos (PMBOK)**.3.ed.Philadelphia: Project Management Institute,2004.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)**.4.ed.Philadelphia: Project Management Institute,2008.

REIJERS, H. **Implementing BPM systems: the role of process orientation**, Business Process Management Journal Vol.12. N. 4, 2006.

ROSEMANN M. **Potential pitfalls of process modeling**. In: *Business Process Management Journal*. Vol. 12 N°.2, p. 249-254.2006.

ROSEMANN M.; BRUIT, T. **BPM Maturity. Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity**. BPTrends, 2005. Disponível em: < <http://www.bptrends.com/>> Acesso em: 13/06/2010.

SCHEER, A. **ARIS: business process framework**. 2. ed. Berlin: Springer, 1998.

SAAD, ALFREDO C. **Terceirização de Serviços de Tecnologia da Informação** – Rio de Janeiro: Brasport, 2006

VERNER, L. **BPM: The Promise and Challenge**. Vol. 2, No. 1. USA: DSP, 2004.

Vieira, Antonieta Pereira et al. **Gestão de Contratos de Terceirização na administração Pública: Teoria a Prática**.3.ed.rev.e ampliada. Belo Horizonte: Fórum, 2008.350 p. ISBN.

XAVIER, C.WEIKERSHEIMER, D. LINHARES, J. DINIZ, L. **Gerenciamento de aquisições em projetos**. Rio de Janeiro:FGV, 2009

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Informações Gerais:				
Nome:	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
Área:	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
Cargo:	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
<hr/>				
<u>Gestão de Contratos com fornecedor na área de TI:</u>				
Qual o seu conhecimento sobre esta área e seus processos internos?				
	Sim	Não	Não Sei	Outros
Possui conhecimento sobre o processo de contratação de um fornecedor para a prestação de serviço	[]	[]	[]	[]
Possui algum conhecimento sobre gestão de contratos desempenhado no departamento de TI	[]	[]	[]	[]
Saberia informar sobre o controle e processo de armazenamento de contratos e documentos associados?	[]	[]	[]	[]
Existe controle de prazos e vigência de contratos	[]	[]	[]	[]
Ao término de uma vigência os contratos são dissolvidos	[]	[]	[]	[]
Conhece o processo de elaboração de um contrato e quais áreas devem aprovar este documento?	[]	[]	[]	[]
A área de suprimentos atua neste processo	[]	[]	[]	[]
A área jurídica atua neste processo	[]	[]	[]	[]
A gerencia tem conhecimento sobre todos os contratos firmados dentro do departamento de TI?	[]	[]	[]	[]
Saberia informar algum problema ocorrido sobre a não formalização de um contrato?	[]	[]	[]	[]
Existe apoios da alta direção para este processo	[]	[]	[]	[]
Já passou por problemas relacionado a um fornecedor:	[]	[]	[]	[]
A área administrativo financeiro tem conhecimento dos contratos que devem ser pagos?	[]	[]	[]	[]
Existe administração sobre o pagamento efetuados e pagamentos programados?	[]	[]	[]	[]
<input type="checkbox"/> Atribua uma Nota de 1 a 10 para a administração e gestão de contrato na área de TI:				

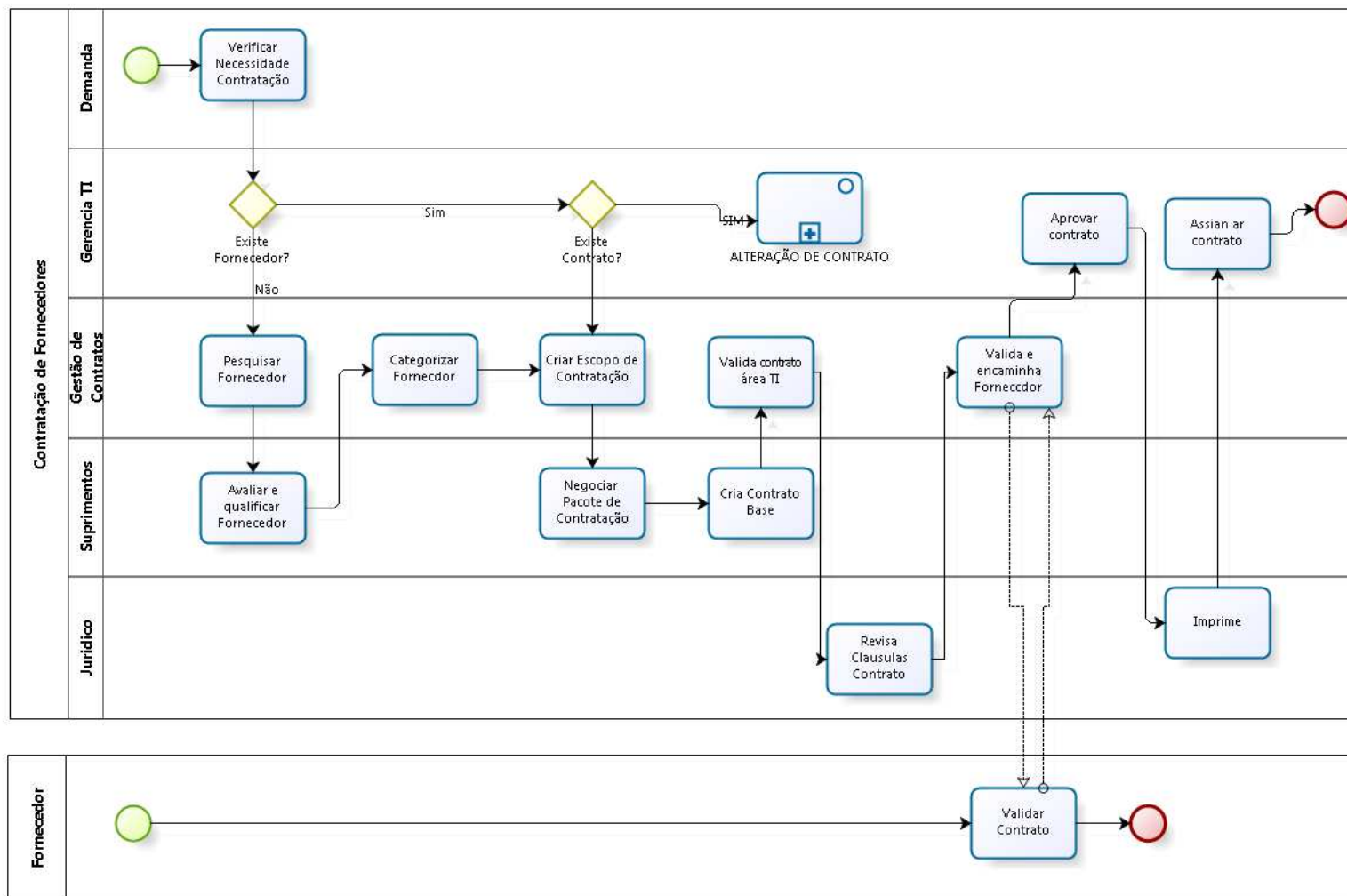
APÊNDICE B – ATA DE REUNIÃO

1. Informações Gerais – Estabelecer Processo entrega faturas dos contratos				
Data	Horário	Duração		
29/06/2010	15:00Hs	1:00 Hr		
Objetivo / Projeto:	Alinhamento Atividades			
Organizador / Líder:	Antonio Fonini			
Redator da Ata:	Luciane Moura			
Local / Sala:	Sala de Reuniões 2 DTI			
2. Participantes : Cristiano Machado, Greice Rutkoski, Luciane Moura, Alexandre Cunha, Bianca Saraiva.				
Nome	Empresa/ Divisão	Part.	Pres.	Assinatura
Antonio Fonini	DTI	N	P	
Luciane Moura	DTI	N	P	
Luana Silva	DTI	N	P	
Renata Sartor	DTI	N	P	
Andrey Ruschel	DTI	N	P	
Paulo Pinheiro	Telefonica	N	P	
<small>Part. (Participação) ⇨ N = Necessária, O = Opcional Pres. (Presença) ⇨ P = Presente, J = Ausência Justificada, A= Ausência Não Justificada</small>				
3. Pauta / Assuntos da Reunião				
3.1 Validar o endereço de entrega de todas as faturas para Rua Joaquim Porto Villa Nova 401 Bairro: Jardim Carvalho conforme descrito em contrato estabelecido				
3.2 Verificar o atraso nos envios das faturas.				
3.3 Envio do relatório de dos serviços utilizados nos últimos 6 meses - relatório com todos os terminais, inclusive destacando os que têm Speedy associado, endereços de instalação, e valores mensais.				
3.4 Cancelamento - 4748-3681, 4748-3822, 4748-3839, 4748-3894, 4748-4098				
3.5 Encontro de contas – Pendências e valores pagos				
3.6 Verificar o processo de envio com antecedência de 20 dias				
3.7 levantar todas as pendências de pagamento da Renner				
Observações: Aguardamos a resposta para os respectivos itens acima citados até a data de 15/07/2010. Próxima Reunião dia 29/07 às 16:00hs				

APÊNDICE C – CATÁLOGO DE SERVIÇOS

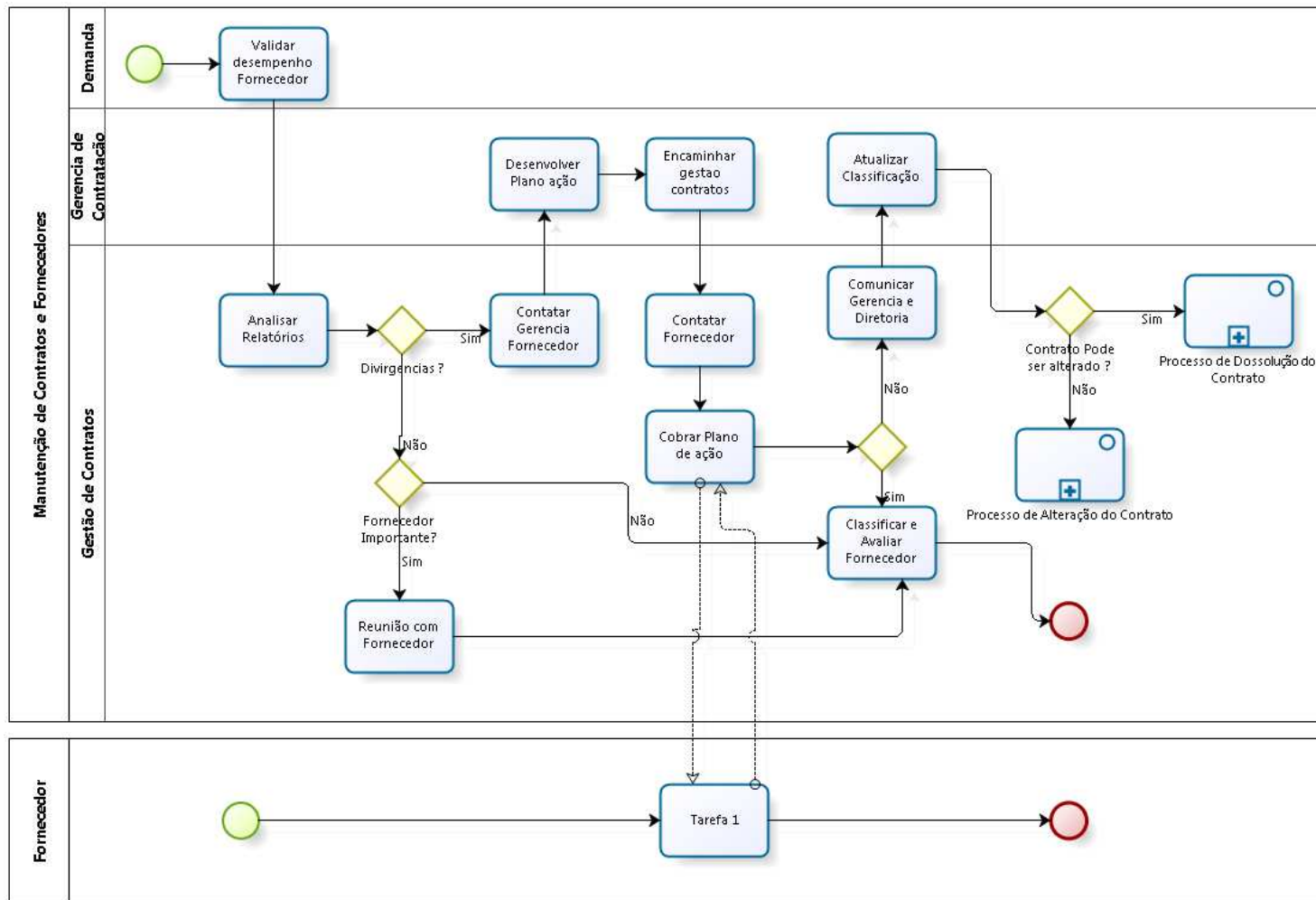
SERVIÇOS	DETALHE	Cliente		SLA	DETALHE	ROTINA				Responsável
		AREA	CARGO	SLA		DETALHE	nº estimado	ESFORÇO ESTIMADO UNIDADE(DIA/HORAS)	TOTAL ESFORÇO ESTIMADO	
Contratação	A partir da escolha do Fornecedor através da RFQ, inicia-se o processo de elaboração do contrato a partir da proposta comercial	TI	Líderes de TI	D+30	É necessário um período de 30 dias para a elaboração e assinatura do Contrato. Este tempo contempla o SLA do Jurídico , Suprimentos, Gestão de contratos e Diretoria que estão	Este processo necessita de validação de todas as cláusulas contratuais vinculadas a escopo, carga horária e SLA estabelecidos na proposta	6	12	72	Luciane
Manutenção	Renovação ou prorrogação de contratos devem ser formalizados por algum aditivo nos contratos já efetivados	TI	Líderes de TI	D+30	É necessário um período de 30 dias para a elaboração e assinatura do aditivo. Este tempo contempla o SLA do Jurídico , Suprimentos, Gestão de contratos e Diretoria que estão envolvidos no processo de	Neste tipo de contrato é avaliado a necessidade de alteração das cláusulas contratuais e SLA estabelecidos conforme última avaliação realizada do Fornecedor. Para este processo	3	4	12	Luciane
Alteração	Contratos que necessitam de alteração por motivos de urgência, pelo não cumprimento de cláusulas no acordo firmado com fornecedores ou	TI	Líderes de TI	D+30	É necessário um período de 30 dias para a alteração e assinatura do Contrato. Este tempo contempla o SLA do Jurídico , Suprimentos, Gestão de contratos e Diretoria que estão	O processo de alteração visa estabelecer, validar ou prorrogar a prestação do serviço já estabelecido em contrato firmado anteriormente. Para este	3	5	15	Luciane
Encerramento	Rescisão dos contratos firmados	TI	Líderes de TI	D+20	Para a rescisão do Contrato é fundamental realizar a comunicação das área envolvidas inclusive a área que efetua o pagamento informando	Encerramento - Dissolução dos serviços e manutenções prestados pelo parceiro, levantando junto ao jurídico e	1	3	3	Luciane
PP	Participação Diária no PP	TI	Todos	Diário		Acompanhar Incidentes críticos que se tornaram problemas e necessitem que uma mudança. Acompanhar divulgação diária do	22	0,25	5,5	Luciane
Acervo Físico	Disponibilização dos contratos em um acervo FÍSICO	TI	Líderes de TI	Semanal	Após o fechamento e contratação o contrato deverá ser catalogado e armazenado em local seguro	Realizar a salvaguarda física dos contratos gerados junto a Suprimentos.	13	0,25	3,25	Luciane
Acervo Digital	Disponibilização dos contratos em um acervo Lógico	TI	Líderes de TI	Semanal	Após o fechamento e contratação o contrato deverá ser catalogado e armazenado em local seguro para	Realizar a salvaguarda lógica dos documentos dos contratos formalizados	13	0,25	3,25	Luciane
Envio da Planilha do Jurídico	Envio ao Jurídico e Gerência de Serviços da planilha de contratos atualizados	TI	Líderes de TI	Mensal	Até o dia 5 do mês sub-seqüente deverá ser entregue ao Jurídico o controle de contratos	Todo contrato deve ser digitado na planilha de controle e uma vez por mês encaminhado ao Jurídico para validação	1	2	2	Luciane
TOTAL									370	

APÊNDICE D – CONTRATAÇÃO DE FORNECEDOR VERSÃO 1



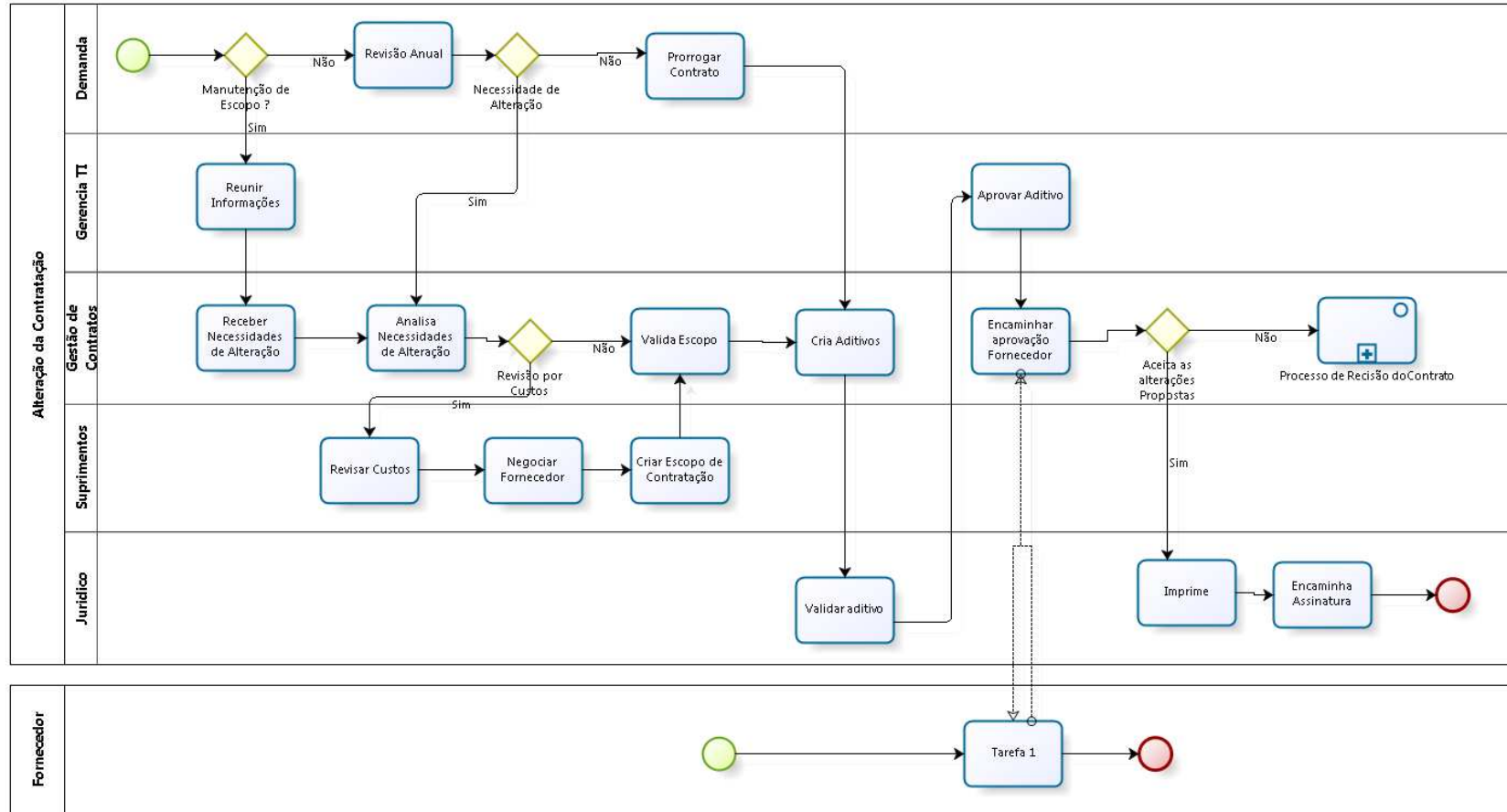
APÊNDICE E – CONTRATAÇÃO DE FORNECEDOR VERSÃO FINAL

APÊNDICE F – MANUTENÇÃO DE CONTRATO VERSÃO 1



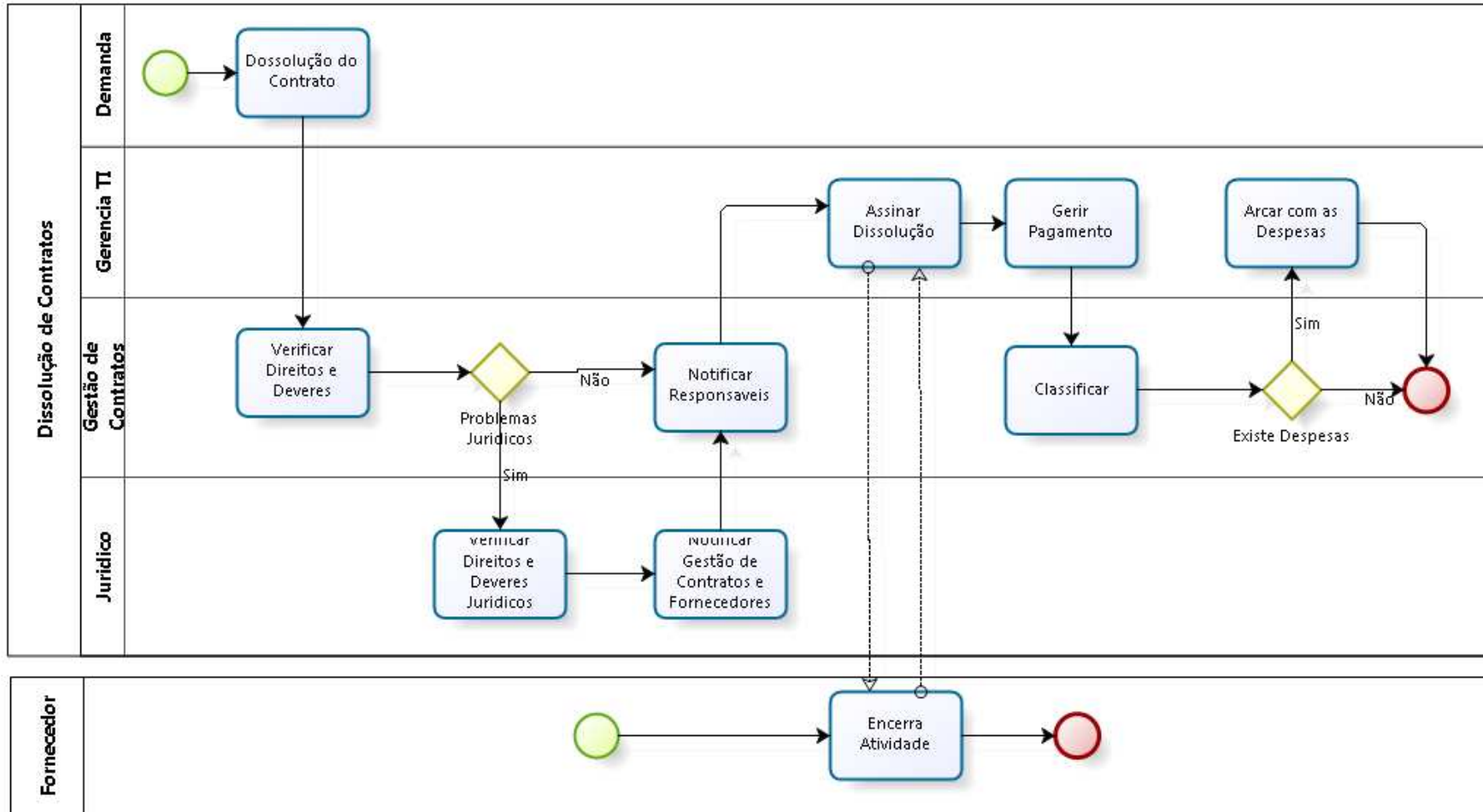
APÊNDICE G – MANUTENÇÃO DE CONTRATO VERSÃO FINAL

APÊNDICE H – ALTERAÇÃO DE CONTRATO VERSÃO 1



APÊNDICE I- ALTERAÇÃO DE CONTRATO VERSÃO FINAL

APÊNDICE J – DISSOLUÇÃO DE CONTRATO VERSÃO 1



APÊNDICE K – DISSOLUÇÃO DE CONTRATO VERSÃO FINAL

APÊNDICE L – ORGANOGRAMA CONTRATAÇÃO DE FORNECEDORES

