

inovação
inovação Concurso Inovação na
inovação Gestão Pública Federal

Experiência:

Revisão de preços através de indicadores de mercado e parâmetros da Licitação

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Gestão de Contratos de Transportes – GETRA – DR/SPM

Responsável: Kenzo Ricardo Kodama

Equipe: Adriana dos Santos Nunes Figueiredo, Clemilda Maria Ferreira, Divanei Monteiro Galdino, Eduardo Droghetti Gomes, João Coutinho Ramos, Lucivânia Santana Melo, Luiz Roberto Segismundo, Maria Vilas Boas, Narcisa Silva Wanderley, Pedro Soares da Silva, Vivaldo Silva de Jesus.

Endereço: Rua Mergenthaler, 592 – BL II – 8.º andar – Vila Leopoldina - São Paulo/SP – 05311-900,

Telefone: (11) 3838 7824

Fax: (11) 3838 7802

E-mail: krkodama@correios.com.br

Data de Início da Implantação da Experiência: Abril de 2002.

Caracterização da Situação Anterior:

- Muita reclamação por parte das contratadas quanto aos valores propostos nos processos de revisão de preços;
- Excesso de retrabalho e “apaga incêndio”;
- Demora na finalização dos processos;
- Informações não confiáveis;

Identificação dos problemas que se pretendia resolver:

- Ausência de parâmetros para avaliação das solicitações de revisão de preços das Contratadas.
- As pesquisas de mercado, modo tradicional, não são confiáveis devido as empresas consultadas não terem interesse em respondê-las.

Descrição da Experiência:

A partir de um diagnóstico da situação atual, passamos a buscar uma metodologia de revisão de preços com parâmetros mercadológicos confiáveis para avaliação das solicitações das empresas contratadas, que acabou resultando na utilização dos indicadores de variação de preços dos combustíveis e demais insumos da Agência Nacional de Petróleo (ANP) e do Sindicato das Empresas de Transportes de Carga de São Paulo e Região (SETCESP) realizada pela Fundação Instituto de Pesquisa Econômicas (FIPE), com base na planilha de custo da empresa contratada apresentada na Licitação e também no Custo de Referência (CR) interno da “ECT” para disponibilizar a viatura, com as características e itinerários pré-

definidos, estes custos de referência são atualizados conforme aumento dos insumos de transportes da ECT.

Os indicadores e o Custo de Referência (CR) foram implementados em uma planilha “amigável” que alimentada e parametrizada resulta na elaboração do estudo automaticamente.

Basicamente este estudo avalia a variação de preços dos índices dos insumos “ANP” e “SETCESP/FIPE”, com o solicitado pela contratada e também mantém a relação inicial de licitação entre o custo de referência da “ECT” e o preço licitado, ao longo do período de vigência do contrato.

Objetivos que se propôs e resultados visados:

- Dotar a ECT de metodologia informatizada, com base em informações confiáveis de mercado, de forma a agilizar o processo de revisão de preços dos 330 (trezentos e trinta) contratos, sempre que necessário, tornando o mais confiável e transparente, eliminando os conflitos com as contratadas e reequilibrando os contratos para atendimento das necessidades da “ECT” e seus fornecedores. No período de 04/2001 à 03/2002 foram finalizados 64 (sessenta e quatro) processos de revisão de preços, neste período os preços representavam em média 79,19% do Custo Referência da “ECT”, um ano depois, 04/2002 à 03/2003, com a implantação da inovação este número saltou para 349 (trezentos e quarenta e nove) processos finalizados, com os preços médios representando 65,47% do Custo Referência, portanto 13,72% menor com a nova metodologia. Fizemos uma avaliação de quanto deveria ser o percentual médio do preço em relação ao Custo de Referência para todos os atuais contratos de forma a manter a relação de preços inicialmente pactuada na licitação e encontramos o percentual de 70,95%. Mesmo que os preços, em média, estejam 5,48% defasados em relação ao início dos contatos as reclamações são mínimas e pontuais e podem ser comprovadas através de “pesquisa de satisfação do cliente” efetuada recentemente junto às contratadas.

Ações Realizadas/Etapas de Implantação:

- Pesquisa dos indicadores para o setor de transportes;
- Aplicação dos Indicadores em metodologia manual;
- Treinamento intensivo e sugestões para nova metodologia;
- Desenvolvimento de planilha informatizada;
- Treinamento intensivo com ajuste da planilha informatizada.

Clientela Visada:

- ECT (racionalização dos custos e qualidade dos serviços);
- Fornecedores de Transporte de Carga (preços reequilibrados);
- Gestores dos Contratos (metodologia eficaz sistematizada);
- Grupo Trabalho (aprovação dos estudos de revisão de preços com base em critérios técnicos);
- Assessoria Jurídica (aprovação Termos Aditivos dos estudos técnicos com embasamento jurídico).

Concepção da Experiência/Participação dos Quadros Técnicos administrativos, da clientela:

- A idéia surgiu de uma necessidade dos nossos clientes externos e internos e contou com o envolvimento e participação dos gestores dos contratos e partes interessadas, ao longo do desenvolvimento e implementação da inovação.

Mecanismos de Transparência e Responsabilização:

- O estudo é desenvolvido em planilha informatizada, protegida, parametrizada pelos gestores dos contratos, avaliada por um Grupo de Trabalho e Assessoria Jurídica. A metodologia foi sendo desenvolvida e participada, em reuniões e treinamentos no local de trabalho – TLT, com as partes envolvidas, sendo esse estudo a base utilizada para o esclarecimento das dúvidas e sugestões.

Outras informações que demonstrem adequação da experiência aos critérios do concurso:

- A implementação da inovação informatizada, que foi desenvolvida em conjunto com os gestores dos contratos e partes interessadas, propicia um padrão de atendimento único para todas as solicitações das empresas contratadas, agilizando os processos, com informações confiáveis, transparência e orientação para resultados, vindo de encontro a aplicação dos princípios estabelecidos para o concurso .

Recursos Utilizados

- Foi utilizado o Capital Intelectual da Empresa na especificação e automação da metodologia, treinamento intensivo, reuniões e retorno de sugestões, utilizando os recursos já existentes, como equipamentos (computadores e impressoras), material escritório e mão de obra da própria área.

Mensuração dos Custos

- Os custos adicionais com a inovação, se existiram, foram mínimos, por isso não quantificamos, pois foi desenvolvida pela mesma equipe e recursos que vinha executando o trabalho na forma anterior.

Mudanças efetivamente ocorridas

- Redução drástica das reclamações das contratadas;
- Pesquisa, satisfação dos fornecedores, anexa, com resultados muito positivos;
- Padronização dos procedimentos;
- A produtividade saltou de 64 para 349 processos finalizados, aumento de 545%.
- Diminuição do tempo de finalização dos processos de 5 para 2 meses e os processos atuais em torno da meta de 45 dias;
- Melhoria do clima organizacional interno.
- Racionalização dos recursos orçamentários previstos. Estima-se ganhos da ordem de R\$ 4,5 milhões / ano, considerando-se que o dispêndio com transporte executado por empresas contratadas no período de 04/2001 à 03/2002 era em média de aproximadamente 79,19% do Custo de Referência e que hoje está em torno de 65,47%, houve um ganho de 13,72% aplicado sobre o valor anual estimado do Custo de Referência atual de todos os contratos, R\$ 32,9 milhões.

Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados:

- Para avaliação dos resultados e indicadores utilizamos: pesquisa de satisfação do cliente/fornecedor; planilha de acompanhamento das atividades dos gestores, de onde extraímos o tempo médio de finalização dos processos; sistema de evolução dos contratos onde obtivemos o número médio de contratos finalizados por período, percentual médio do preço dos contratos em relação ao Custo Referência, na época da licitação e atual e também, dos indicadores anteriores, o valor racionalizado em reais com a nova metodologia.

Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e/ou qualidade dos serviços:

- O impacto no ambiente de trabalho foi grande, antes da implantação da inovação, devido a falta de parâmetros e informações confiáveis, acumulávamos processos em andamento com um volume muito grande de reclamações por parte das empresas contratadas, trabalhávamos reativamente, “apagando incêndio”, pois as solicitações de revisão de preços dos contratos, em torno de 330 (trezentos e trinta), se acumulavam e arrastavam ao longo do ano, havia uma grande desmotivação, pois apesar da vontade dos gestores e necessidade das partes interessadas o trabalho demorava para ser finalizado. Hoje com a implantação da nova metodologia podemos prestar um serviço de qualidade no tempo adequado, com base em estudo técnico, a equipe trabalha dentro do prazo, as reclamações são mínimas, frente ao volume de trabalho. Os conflitos inerentes ao processo, quando ocorrem, são resolvidos rapidamente com as informações disponibilizadas nos estudos.

Lições Aprendidas

- O conflito inerente a um processo de negociação de preços com as contratadas pode ser minimizado com aplicação de uma metodologia estruturada com base em informações de mercado aceitas por todos, criando um ambiente de parceria e desenvolvimento mútuo.

Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação:

- Muitas reuniões, discussões, sugestões dos gestores dos contratos e clientes internos e externos, negociações e esclarecimentos às partes envolvidas.

Porque a experiência pode ser considerada uma prática de gestão?

- Porque atende aos nossos principais clientes, à ECT com a racionalização dos recursos, aos fornecedores que têm seus contratos reequilibrados num prazo aceitável, aos gestores dos contratos que tiveram uma melhoria de sua auto-estima, executando um serviço de qualidade, às áreas envolvidas, que têm em mãos um estudo técnico confiável para tomada de decisão.