

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – CEPEAD  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANDRÉA DE FREITAS MELLO

**O P DO PDCA E SUAS RELAÇÕES NA GESTÃO DOS CONTRATOS  
INTERNACIONAIS DA EMPRESA VALLOUREC & SUMITOMO DO BRASIL**

Belo Horizonte

2009

Andréa de Freitas Mello

**O P DO PDCA E SUAS RELAÇÕES NA GESTÃO DOS CONTRATOS  
INTERNACIONAIS DA EMPRESA VALLOUREC & SUMITOMO DO BRASIL**

Trabalho final do Curso de Pós-Graduação  
Em Administração da Universidade Federal de Minas  
Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de  
Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Negócios.

Área de concentração: Mercadologia e Administração  
Estratégica

Orientador: Professor Ivan Beck Ckagnazaroff  
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte  
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG  
2009

## RESUMO

Lidar com o futuro é o propósito fundamental de qualquer planejamento vivendo o presente mas com olhos voltados para o além. O Planejamento Estratégico é uma ferramenta administrativa que permite que seja criado um claro senso de direção aproximando o estado futuro ao estado desejado e sua aplicação pode ser utilizada em unidades ou departamentos. Planejar significa estabelecer metas, identificar problemas, analisar fenômenos e processos e elaborar um plano de ação. O tema tem reconhecida importância mas o número de empresas que insistem na ausência de sua implementação ainda é grande. Esse estudo tem como objetivos a análise do ciclo de desenvolvimento de Shewhart ou ciclo de Deming em seu primeiro passo que começa com o Planejamento e o levantamento das principais causas da ausência do planejamento mapeando condições e fatores que dificultam o processo. O tipo de pesquisa adotado é o estudo de caso com enfoque quantitativo e a técnica de pesquisa adotada é a exploratória e declarativa. Este trabalho possibilita um amplo entendimento da área de Gestão de Contratos Internacionais da VSB, a apresentação da estrutura básica de um projeto, definição das principais dificuldades, levantamento do que é necessário em um planejamento, sua importância, quais os objetivos que devem ser alcançados para a gestão correta de contratos internacionais e as causas da ausência de sua implementação. Ao final desse trabalho será possível formular soluções para os problemas apresentados tornando-os assim nulos, elucidando a tendência do futuro das organizações que atribuem pouca ênfase ao planejamento.



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1. Questão de pesquisa e objetivos .....	8
2. A EMPRESA EM ESTUDO - VSB .....	9
3. REFERENCIAL TEÓRICO DE APOIO .....	10
3.1. Dialogando com o planejamento aplicado a projetos.....	12
4. METODOLOGIA.....	18
5. ANÁLISE DO CASO.....	19
5.1. Problemas decorrentes da falta de planejamento.....	19
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	20

## 1.

## INTRODUÇÃO

As empresas estão sempre buscando elementos que garantam a sobrevivência e o crescimento em longo prazo e o planejamento, que é um processo decisório, surge como resposta fornecendo um referencial único aos participantes, aproveitando melhor os recursos, orientando ações e esforços das organizações. Para Ackoff (1970), “o planejamento baseia-se na crença de que o futuro pode ser melhorado através de uma intervenção ativa no momento atual”, ou seja, é realizado antes da ação, de maneira antecipada.

As empresas, ao planejarem, são capazes de moldar seus próprios destinos criando um horizonte novo e interessante, aumentando a participação no mercado. O futuro pertence às empresas dispostas a questionarem tendências independentemente da complexidade ou do aumento do ritmo das mudanças ambientais.

A empresa Vallourec & Sumitomo do Brasil foi fruto de um investimento em sinergia, entre dois grandes grupos e se dedica principalmente a fabricação de produtos tubulares petrolíferos OCTG (Oil Country Tubular Goods) sem costura, ou seja, sem soldas, laminado a partir de um cilindro de aço. Esses tubos são capazes de resistir a diversas condições de temperatura e pressão ideais para transporte de óleo, gás, extração e prospecção. Alguns dos principais fornecedores é a Paul Wurth, ABB, GE, ITWH, Linsinger, Deutsch, CTI System, Bronx, LOI, entre vários outros. Como a empresa ainda não iniciou seu processo de produção não existe uma carteira definida de clientes mas possivelmente haverá uma grande sinergia com a empresa irmão V&M do Brasil cujos principais clientes estão nos setores de óleo e gás, automobilístico, indústria de base e mecânica, distribuição de gás e caldeiras. Estima-se no entanto que o mercado externo será o seu principal mercado com exportações principalmente para a América Latina e América do Norte.

O objetivo desse estudo é análise de um departamento específico da organização, Contratos Internacionais, que é uma área estratégica da empresa. Esse departamento é responsável pela gestão das compras internacionais, ou seja, pelo diligenciamento e está diretamente ligado aos demais departamentos como logística, financeiro, contabilidade, área técnica, compras, jurídico e recursos humanos. O gestor comercial é responsável pela

liberação dos pagamentos aos fornecedores, avaliação, recepção e emissão das Cartas de Créditos, coordenação da logística internacional, negociação de prazos de entrega, inspeção aduaneira, acompanhamento dos pleitos de visto. Fica responsável também pela coordenação da chegada dos estrangeiros no Brasil, preparação dos aditivos, aquisição das peças sobressalentes sendo que inúmeros departamentos lhe apresentam demandas. O fluxo acima apresentado permite uma visão macro do processo.

A Gestão de Contratos Internacionais é a administração de um contrato feito com um fornecedor estrangeiro e é iniciado com a assinatura após emissão do pedido de compras pelo Departamento de Suprimentos.

O Gestor é responsável pela análise dos aspectos legais e gerais do contrato, liberação dos eventos de pagamentos aos fornecedores, recebimento, emissão e avaliação das fianças e garantias bancárias, autorização e acompanhamento dos embarques. É responsável também pela negociação de aditivos, renegociação, gestão de estoques, preparação do fluxo de caixa e avaliação da necessidade de captação de recursos no Brasil ou Exterior, procedimentos legais para a vinda dos supervisores estrangeiros no Brasil, elaboração e acompanhamento dos treinamentos, requerimento dos benefícios fiscais, aquisição dos vistos de trabalho, entre outros procedimentos.

Em alguns processos é exigido o acompanhamento junto aos órgãos anuentes do Comércio Exterior, o pleito de benefícios fiscais, gerenciamento da vinda dos supervisores para a montagem, coordenação junto aos técnicos para o Pré-Acceptance. Cada contrato é único e tem suas devidas particularidades.

O projeto de implementação da VSB em Jeceaba é hoje considerado um dos grandes empreendimentos do mercado já que o mesmo está em processo de recuperação e alguns casos retração. A onda de investimentos vai contra a maré de instabilidade. Um evento de tal magnitude exige um gerenciamento muito eficiente.

Os contratos internacionais são ainda mais peculiares e possuem uma estrutura básica especial. Por se tratar de negociações com outras nações o fator cultural pode se tornar um obstáculo. A distância física é responsável pelo aumento no trânsito das cargas e maior dificuldade e custos nas devoluções. O fuso horário é geralmente um complicador nas

negociações. Cabe destacar também a maior dificuldade em relação aos contratos nacionais por envolver uma carga tributária mais densa e diversificada, procedimentos aduaneiros necessários à nacionalização dos equipamentos nem sempre padronizados, estocagem nos portos, aeroportos, anuências de vários órgãos governamentais, além é claro da dificuldade no caso de execução pelo alto custo e falta de regulamentação soberana e vigente. E as especificidades dos contratos internacionais não acabam aí. Para que as relações comerciais sejam bem sucedidas a boa diplomacia nas relações políticas dos estados-nações se torna sine qua non. O impacto das crises externas é também mais perceptível. Esses são alguns dos fatores que justificam a maior complexidade na gestão dos contratos internacionais em relação aos contratos nacionais.

A administração de um contrato pode levar dias, meses ou anos e só acaba quando os eventos de pagamento são todos concluídos, quando o equipamento é entregue, montado, testado e está em conformidade com as especificações, quando a produção é iniciada e a garantia do equipamento finalizada, ou seja, quando o contrato é extinto. A administração de contratos eficiente é aquela que consegue envolver diversos departamentos das empresas com uma forte sinergia entre eles, é aquela que consegue operacionalizar suas ações com o menor custo possível, atendendo aos prazos e necessidades dos gestores técnicos dos projetos.

Quanto maior a inserção dos colaboradores à realidade da unidade em análise, maior a delimitação das responsabilidades menor a sucessão de insucessos. Os profissionais selecionados para a execução das tarefas devem ter experiência não somente na função que irão executar mas também no gerenciamento de grandes projetos. É necessário difundir o significado do projeto no contexto. É através de planejamento que a empresa consegue captar no mercado os melhores profissionais, difundir a missão do projeto e envolver com seriedade os colaboradores ao contexto empresarial. É indicado que a empresa crie metas para atingir tais objetivos, toda ação deve ser planejada de maneira participativa.

#### **1.1. Questão de pesquisa e objetivos**

A Questão que norteia esse trabalho é “como o Planejamento, na pragmática da gestão de projetos de importação de equipamentos tecnológicos de alto risco influencia no



desempenho dos processos?”. Entende-se de maneira geral que o planejamento envolve a criação de alguns métodos.

O objetivo geral da pesquisa é a análise das principais causas da adoção do Planejamento na GCI na VSB na opinião de seus principais gestores.

O projeto tem como objetivo específico identificar como o planejamento pode influenciar de maneira positiva o departamento de GCI. O processo de planejamento pode iniciar com a definição de um problema através da análise da situação. Avalia-se então as causas, soluções e viabilidades para posteriormente criar um plano de ação. Os procedimentos, no entanto, devem ser prévios a efetiva existência do problema.

## **2. A EMPRESA EM ESTUDO - VSB**

A empresa escolhida para a análise foi a empresa Vallourec & Sumitomo Tubos do Brasil (VSB) que é uma *joint venture* formada pelo grupo francês Vallourec e pelo japonês Sumitomo Metals. Parceiros há anos no campo de conexões *premium* destinadas ao setor de óleo e gás, as duas empresas iniciaram a construção de uma usina de tubos de aço sem costura em 2007 com área total de 2.500.000 m<sup>2</sup>, mediante investimentos de US\$ 1,6 bilhão.

O complexo siderúrgico da VSB está sendo instalado no município de Jeceaba, estado de Minas Gerais, no Brasil. Utilizando tecnologia siderúrgica avançada, o empreendimento terá uma aciaria com capacidade de produção de 1 milhão de toneladas de aço bruto/ano e uma laminação que irá produzir 600 mil toneladas de tubos de aço sem costura/ano. Os tubos terão alto valor agregado e serão exportados, atendendo à demanda do setor petrolífero mundial. O município de Jeceaba, localizado no Brasil, região Central de Minas Gerais, foi o local escolhido para a instalação da planta industrial da VSB. Além de uma localização estratégica, com fácil acesso rodoviário e ferroviário aos portos do Rio de Janeiro, Santos e Vitória, a região onde a usina será instalada é próxima à Mina Pau Branco que é uma jazida de minério de ferro pertencente ao grupo Vallourec.

O processo de implementação da nova usina tem recebido o cognome de Pré-sal Mineiro pois é uma rica fonte de receita para os cofres públicos com o aumento na arrecadação. O projeto promete reduzir o índice de desemprego e melhorar o saldo da balança comercial com o aumento nas exportações. Esse processo de implementação deve ser cuidadosamente planejado. O início das operações está previsto para 2010. Quando em funcionamento, o complexo irá gerar aproximadamente 1,5 mil empregos diretos. No pico das obras, serão cerca de 7 mil postos de trabalho temporários.

Um projeto de tamanha magnitude exige um planejamento prévio e sua ausência tem forte impacto no desenvolvimento empresarial. Dentro desse contexto se insere a empresa Guimar, especialista em gerenciamento de implantação de empreendimentos e serviços correlatos. A empresa tem o objetivo desafiador de coordenar os custos e administrar o empreendimento, exercendo rigorosa administração sobre os contratos celebrados, indicando os desvios detectados para a adoção de medidas corretivas e informando as tendências. O processo da gestão é naturalmente acompanhado por uma dificuldade dos administradores preverem cenários, definirem metas e cumprirem os cronogramas e o escopo dos contratos previamente assinados. Esse gargalo limita enormemente o retorno financeiro do projeto.

A implantação de um projeto é um processo complexo de mudança. A empresa em estudo foi responsável pelo aumento na arrecadação do município de Jeceaba de R\$ 50 mil mensais para R\$ 1,5 milhão com a nova fábrica. A construção da usina reúne brasileiros, japoneses, franceses, alemães e chineses de forma pacífica.

As obras deverão exigir o trabalho de 8,5 mil pessoas. A previsão é de 1,5 mil postos de trabalho diretos no quadro permanente de trabalhadores. Já foram contratadas 800 pessoas sendo 200 recrutadas na região como parte do compromisso assumido .

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO DE APOIO**

Não há consenso entre os vários autores que discursam sobre o planejamento estratégico quanto à seqüência das etapas do seu processo. Nesse trabalho é usada a orientação dada por Almeida (2001) que sugere para a elaboração do planejamento os passos

de orientação, diagnóstico, estabelecimento da direção, verificação da viabilidade e operacionalização do que foi planejado.

A etapa de orientação é quando a empresa reconhece sua missão e vocação. A missão organizacional orienta as estratégias a serem definidas. O diagnóstico discute os aspectos internos da organização, seu ambiente, o campo de atuação da empresa e sua estratégia vigente. Sugere-se que a cada análise sejam criadas estratégias em função do diagnóstico e a etapa seguinte é o estabelecimento de direção em que são sintetizadas as estratégias propostas e criados os seus respectivos objetivos.

A viabilidade da estratégia é determinada através de demonstrativos financeiros. A etapa de operacionalização é a criação e descrição das ações em que a entidade deverá realizar para atingir os objetivos e criar um cronograma para controlar o cumprimento dessas ações. Nesta última etapa é planejado o que será executado em todas as etapas seguintes da administração estratégica: organizar, dirigir e controlar.

Projeto é um conjunto de atividades temporárias empreendidas em um resultado específico. O primeiro passo na elaboração de um projeto é o levantamento dos equipamentos, das máquinas, insumos, matéria-prima, mão de obra, recursos financeiros e tecnológicos, espaço físico necessários. É importante definir quais as atividades que deverão ser terceirizadas, selecionar os melhores parceiros. Com essas informações é possível elaborar um estudo de viabilidade do projeto.

Antes de qualquer contratação é importante que haja a delimitação das responsabilidades e do campo de atuação de cada colaborador apresentando para cada um por escrito o organograma geral e o descritivo individual de atribuições e tarefas. A criação do cronograma organizacional e do fluxo de tarefas é de responsabilidade do departamento de Recursos Humanos que deve elaborar também um plano de treinamento dos colaboradores. A perfeita definição de autoridade e de responsabilidade de cada pessoa favorece o bom gerenciamento da rotina do trabalho.

É interessante que se faça uma divisão da carteira de fornecedores que pode ser regional ou baseada no valor contratual. Os keybuyers devem estabelecer, juntamente com os

compradores locais um contrato padrão de fornecimento e o framework respeitando assim as particularidades da legislação brasileira e das demandas especiais. .

Falconi (2001) estabelece que para se atingir metas de melhoria é necessário estabelecer padrões novos através de um planejamento de qualidade modificando assim padrões existentes. Concluída a execução dos novos padrões inicia-se a monitoração dos resultados e a comparação dos resultados com as metas estabelecidas. A partir desse ponto os desvios são detectados e surgem as ações corretivas para eliminarem toda e qualquer anomalia.

O padrão é uma ferramenta que indica a meta e os procedimentos sendo que cada trabalhador deve assumir a responsabilidade pelos resultados dos seus trabalhos e pelo trabalho da equipe. A padronização de rotinas possibilita um controle mais efetivo com uma previsibilidade base para a melhoria contínua.

A idéia é usar a padronização em ações que já tenham dado bons resultados. Padronizar é reunir as pessoas e discutir o procedimento até encontrar aquele que for melhor, treinar as pessoas e assegurar que a execução está de acordo com o estimado. A padronização é o meio, o objetivo é conseguir melhores resultados. O método padronizado não é fixo: ele pode ser melhorado para a obtenção de melhores resultados;

O responsável pelo processo de padronização dentro de uma empresa é geralmente o gerente responsável pelo domínio tecnológico que é uma das pessoas mais importantes em sua área. Ele é quem pode responder para onde, como e quando se deve caminhar.

### **3.1. Dialogando com o planejamento aplicado a projetos**

O tema tem relevância reconhecida pelo fato de aumentar as chances de sucesso das organizações que a acompanham. Apesar da variedade de conceitos e diversidade dos pontos de vista existentes é indiscutível o fato de que o planejamento é positivo para garantir que os objetivos básicos da organização sejam alcançados (GLUECK 1980). A criação de cenários futuros permite com que os atores conheçam de forma mais profunda suas missões, a ação se torna corrente e com isso todos trabalham em prol de resultados específicos. Eduardo Damião

propõe a articulação coerente e consistente entre objetivos de longo prazo, propósitos, metas, planos de ação e alocação de recursos.

No entanto muitas empresas não aplicam o planejamento estratégico como forma de gestão. Os motivos são vários. O primeiro motivo apontado pela Gestão de Qualidade foi que o processo de implementação da usina já se encontra em fase desenvolvida de andamento, ou seja, as obras já foram iniciadas, as grandes compras já estão em fase avançada de andamento, o planejamento é visto como um processo de esforço antecipado, que deveria ter sido pensado anteriormente e que não deve ser pensado na atual conjuntura.

Alguns consideram o modelo hierarquizado impossibilitando introspecções organizacionais, deixando de lado a possível avaliação de oportunidades. O excesso de formalismo na escolha da estratégia neutraliza a exploração de novas oportunidades.

O segundo motivo analisado foi a falta de colaboradores que pudessem desenvolver um planejamento adequado, seja pela falta de conhecimento ou mesmo formação. A falta de perfil de mão de obra especializada dos colaboradores é uma das fortes barreiras ao processo de implementação estratégica. Como os projetos são geralmente temporários há uma dificuldade na contratação de mão de obra qualificada.

A falta de cenário temporal e a distância física da usina da capital acabam causando um impacto negativo na seleção de uma equipe competente. Apesar da localização favorecida a falta de estrutura da cidade receptora retarda o sucesso na implementação do projeto. Para a implementação do planejamento seria importante identificar um colaborador atuante no processo de planejamento estratégico em outras organizações de grande porte, selecionado pela VSB para atuar nessa área. Esse profissional deveria ter vasta experiência acadêmica na área e alguns projetos de destaque em outras organizações. Através desse profissional seria possível encontrar alguns outros profissionais especializados nessa área, todos interessados na implementação do planejamento nas mais diversas áreas, inclusive na Gestão de Contratos Internacionais.

Através dessa pesquisa o terceiro motivo levantado foi a falta de interesse da chefia na preparação do planejamento. Esse motivo foi realmente identificado como um dos grandes motivos para a não implementação. Uma pesquisa realizada com dois Gerentes de Área identificou a falta de interesse dos gestores na adoção do planejamento. O fato descrito pode

ser justificado pela escassez de estímulo às lideranças para que atinjam metas. A falta de objetividade na busca pelos resultados é notória. O planejamento causa um forte receio da gerência em se comprometer com o projeto e assumir o risco do não cumprimento do cenário traçado. Há um grande medo de errar. Existe uma dificuldade em se estimar o custo financeiro, na criação de um cronograma de execução, e na estimativa do retorno do projeto, além é claro da dificuldade em se garantir consistência das ações.

O quarto motivo apontado pelos gestores foi a falta de tempo. Segundo os mesmos o planejamento é um processo que demanda bastante tempo dos envolvidos, tanto na sua elaboração como execução. A grande busca pela redução dos custos, tida como meta da diretoria, faz com que a empresa tenha um quadro de funcionários extremamente enxuto de funcionários que andam constantemente atarefados com as execuções diárias. Os próprios gerentes estão constantemente em reuniões, envolvidos em vários projetos de execução e não há tempo suficiente para se planejar tarefas. A falta de um ambiente tecnológico propício impacta no tempo das tarefas a serem executadas, na velocidade de circulação das informações resultando na escassez de tempo disponível para idealização da melhor estratégia. As lideranças não investiram no mapeamento dos processos internos para redução do re-trabalho.

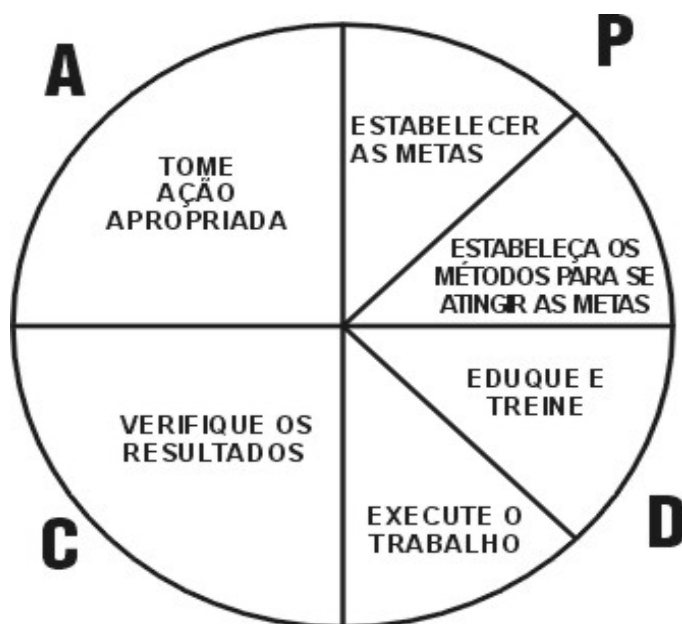
No entanto o fator mais impactante é a incerteza no pleitos do benefícios fiscais. A VSB, na implementação da nova usina, é passível de pelo menos três benefícios fiscais, o RECAP que desonera o PIS e Cofins, o diferimento para ICMS e o Ex tarifário que geralmente reduz a alíquota do II para 2%. A crise econômica mundial trouxe forte queda na arrecadação dos cofres públicos diminuindo assim a receita pública. Por exemplo, a crise impactou o setor automobilístico e o governo adotou como política fiscal a opção de isentar o IPI com o intuito de aumentar as vendas de automóveis no país. No entanto os estados e municípios são comprometidos com a Lei de Responsabilidade Fiscal e estão sempre buscando o aumento de suas receitas e a redução de suas despesas. A dificuldade na elaboração de um planejamento fiscal considerando que o governo está constantemente alterando as regras da tributação é perceptível. Todos esses sintomas foram sentidos nas empresas de grande porte que estão tendo a maior parte dos seus pleitos negados com exceção do setor automobilístico e dos produtos de linha branca. A incerteza, a dualidade de jurisdição e os valores altos envolvidos fazem com que os contratos tenham que ser renegociados para que sejam embarcados somente com o deferimento. Essa postergação implica

necessariamente em aumento de gastos, como por exemplo, a emissão ou extensão dos prazos de validade das garantias bancárias, custo de mão de obra inutilizada, pagamento ao fornecedor sem o correspondente embarque, custo de armazenagem, transporte, movimentação de carga, renovação de certificados, entre outros. Além disso, a instabilidade fiscal dificulta a elaboração de um planejamento fiscal considerando que o governo está constantemente alterando as regras da tributação.

HAMEL e PRAHALAD consideram que não se pode chegar a um bom lugar sem planejamento. A importância não é voltada simplesmente ao planejamento mas ao processo de acompanhamento daquilo que foi planejado. É necessário traçar uma estratégia específica para se chegar a tal objetivo mantendo sempre o foco no mesmo.

Um outro fator crítico nesse contexto é a falta de integração dos departamentos de engenharia. Sem sinergia é praticamente impossível ter a definição de um cronograma ideal ao projeto. Os gestores devem buscar a integralização entre os setores. Por se tratar de uma Joint Venture as decisões são mais descentralizadas e vêm tanto dos japoneses quanto dos franceses. A integração visando uma ação homogênea favorece a unidade. Há uma alteração constante no mercado global.

A gestão de contratos da VSB tem como maior missão dentro da organização o gerenciamento eficiente dos contratos atingindo assim o desenvolvimento de todas as organizações envolvidas no processo.



*Figura 1 - Ciclo PDCA*

O PDCA foi introduzido no Japão após a guerra, idealizado por Shewhart e divulgado por Deming, quem efetivamente o aplicou. Inicialmente deu-se o uso para estatística e métodos de amostragem. O ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como por exemplo na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos: planejamento, execução, verificação e ação.

O PDCA tem como objetivo manter os resultados, metas padrões dentro de um sistema de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área de atuação da empresa. O PDCA é visto como um método de gestão e de solução de problemas utilizado tanto na manutenção quanto na melhoria do nível de resultados que objetiva evitar qualquer reincidência.

Para que as metas sejam atingidas, as funções operação, supervisão, assessoria e gerenciamento terão que eliminar as falhas. A **Análise de Falha** é a prática do **PDCA** sobre uma única anormalidade observada.

O ciclo começa pelo planejamento. Planejar é estabelecer metas sobre itens de controle e estabelecer método para atingir as metas, é necessário a identificação do problema. No estudo em questão o problema identificado são as falhas na gestão e no planejamento na Gestão de Contratos Internacionais da VSB. Através da coleta de dados feita nas entrevistas



foi possível avaliar diferentes pontos de vista e descobrir algumas características do problema. Primeiramente não houve no início da Joint Venture um plano de gestão bem elaborado que incluísse um planejamento completo com acompanhamento dos desvios por parte dos gestores. A empresa Gerenciadora de projetos, a Concremat não permaneceu no projeto sendo substituída pela empresa Guimar no ano de 2009. Alguns profissionais foram mantidos no projeto, mas outros foram substituídos. O processo de transição demandou muita energia na condução das operações para que o cronograma da obra não fosse impactado, mas não foi elaborado um planejamento macro com envolvimento de todos os departamentos. A falta de exigência por parte da diretoria da criação de um comitê de planejamento e execução trouxe efeitos indesejáveis como a desmotivação por parte da equipe além é claro dos custos imprevistos.

Em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas. Executar significa educar, treinar e coletar dados, é a etapa da observação. As ações devem ser tomadas sobre as causas fundamentais e não sobre seus efeitos. Sugere-se nesse sentido que haja um processo de conscientização da diretoria para elaboração do planejamento. Será feito para bloquear a causa do problema. Essa etapa será realizada com a colaboração de consultores externos que serão os responsáveis pela execução da etapa. A etapa será realizada in company com previsão de início em 2 meses Haverá divulgação do plano a todos com acompanhamento do cronograma e registro de todas as ações e seus resultados bons ou ruins, com a data em que foram executados.

O próximo passo seria o de verificar os resultados da tarefa executada (análise do processo), checa-se se o que foi feito estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente). É importante que a causa fundamental seja efetivamente encontrada e bloqueada. A auditoria garante a verificação constante dos resultados.

E por fim toma-se uma ação correlativamente através de um plano de ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução. Os procedimentos implantados devem ser alterados em função das ações tomadas.

É necessário agir de forma que a falha não volte a ocorrer em função da causa bloqueada, ou seja, padronizar. Os novos padrões ou alterações existentes serão repassados a todos os envolvidos através dos treinamentos.

Atingir metas é um processo de aprendizado e crescimento humano, muito motivador desde que as pessoas estejam envolvidas com seus corações e suas mentes. O time tem que estar unido em torno deste jogo de conseguir resultados cada vez melhores.

Para garantir disciplina operacional é necessário uma boa padronização de processos e tarefas, além de um treinamento exaustivo e uma participação voluntária e alegre do operador. É necessário monitorar os resultados para verificar a estabilidade dos resultados dos processos.

O PDCA, quando utilizado sobre um bom SDCA, tem a função de alterar a maneira de trabalhar, são adotadas as melhores práticas.

#### **4. METODOLOGIA**

O estudo de caso é uma técnica de pesquisa em ciências sociais indicado quando o pesquisador não exerce total controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos no contexto da vida real. Este surge com o desejo de se compreender fenômenos sociais mais complexos.

O estudo de caso deste projeto permite observar os acontecimentos da vida real para responder a pergunta “Que aspectos positivos ou negativos do planejamento afetaram a Gestão de Contratos?”

Esse objeto de estudo buscou identificar falhas de planejamento que impediram uma gestão adequada dos contratos. Como alguns colaboradores não quiseram se identificar realizou-se em primeiro plano entrevistas pessoais com 15 colaboradores. 66% dos entrevistados identificaram a falta de um cenário capaz de preparar a organização para o futuro o qual as regras competitivas são restritas. Não existe na empresa uma concepção de cenários e como utilizá-lo para prever o crescimento em futuros possíveis.

Realizou-se também entrevista escrita e fechada através do uso de questionário com 8 colaboradores diretamente ligados à Gestão de Contratos. Todos consideram que existe dentro da VSB colaboradores capazes de desenvolverem um planejamento eficiente para a

empresa e que o planejamento prévio é algo necessário para a empresa. Apenas uma colaboradora acredita não haver possibilidade de se planejar com o projeto já em andamento. 50% dos entrevistados acham que existe interesse da chefia em desenvolver o planejamento. Apenas 2 colaboradores acreditam existir integração dos departamentos da empresa e acreditam existir incentivo para que os colaboradores padronizem suas atividades.

O resultado mostra que a VSB deve voltar sua atenção para a sinergia entre os seus diversos departamentos. PORTER sugere como plano de ação o recrutamento de líderes para iniciativas colocando equipes para trabalharem nas estratégias detalhadas e lembra da necessidade de recursos e estrutura organizacional. O autor enfatiza também a importância do incentivo à padronização e sugere alinhar medições de desempenho com ações de apoio e recompensa.

## **5. ANALISE DO CASO**

### **5.1. Problemas decorrentes da falta de planejamento**

O futuro das organizações não dedicadas ao planejamento é indelévelmente mais propício a resultados e tendências desfavoráveis do que o futuro daquelas que se comprometem planejando. HAMEL e PRAHALAD entendem que criar uma previsão do futuro e alcançar excelência profissional são tarefas igualmente desafiadoras. O que se descreve como falha de implementação é muitas vezes falha de previsão de ontem.

No caso específico da VSB a falta de planejamento no início do projeto fez com que os compradores chaves negociassem com os fornecedores o menor prazo de entrega para os equipamentos a serem importados. No entanto, para se requerer um benefício fiscal seja o ex tarifário ou mesmo diferimento é necessário montar um processo com laudos, catálogos técnicos e fatura proforma o que demanda um certo tempo e logo depois aguardar a publicação ou indeferimento. Esse processo leva em média 3 meses. Como o processo não foi planejado os equipamentos ficavam prontos nos fornecedores mas o embarque não podia ser autorizado. Foi preciso renegociar com os fornecedores que cobraram da VSB custos de armazenagem, de movimentação, prorrogação de seguro, prorrogação das fianças bancárias, custos de reprogramação da vinda dos supervisores para comissionamento, custo financeiro

pelo não recebimento dos eventos de pagamento atrelados à entrega pro-rata, entre outros. Houve também um forte desgaste com os fornecedores principalmente pois no início do processo a VSB cobrava redução dos prazos de entrega e os técnicos já haviam realizado e aprovado os testes no exterior.

O fluxo de caixa da empresa, com isso, sofreu fortes variações já que alguns eventos pro-rata tiveram que ser convertidos para eventos antecipados. Um enorme número de aditivos contratuais tiveram que ser emitidos o que gerou sobre carga ao jurídico e à gestão de contratos da empresa.

A falta de planejamento aumenta também a rotatividade da mão de obra que está sempre em busca de um ambiente estável de trabalho. Os colaboradores, ao encararem um ambiente onde não são pré estabelecidas metas de competição pela previsão do futuro não se sentem parte do processo e passam a duvidar do sucesso da organização. Principalmente quando se deparam com uma sucessão de insucessos. É importante que todos os colaboradores estejam próximos e diretamente envolvidos com os objetivos do projeto.

Um outro problema enfrentado foi que os contratos internacionais foram todos basicamente negociados pelos key-buyers ligados ao grupo que são compradores internacionais localizados em diversas partes do mundo. Por serem basicamente estrangeiros desconhecem a legislação brasileira e acabam aceitando algumas cláusulas conflitantes com a realidade no diligenciamento dos contratos. Por exemplo, os contratos prevêem que o exame médico dos supervisores que virão ao Brasil feito no exterior é suficiente para atender as exigências da Delegacia Regional do Trabalho e para iniciarem suas atividades de supervisão e montagem, no entanto a legislação trabalhista brasileira exige que o exame médico seja feito no Brasil. PORTER declara a importância de se debater o conhecimento acumulado para que se tenha coerência nas decisões.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para que se tivessem um planejamento devido algumas perguntas deveriam ter sido respondidas antes da implementação do projeto. Primeiramente seria importante saber exatamente aquilo que precisaria ser comprado, qual o prazo de fabricação dos equipamentos,

a real necessidade dos equipamentos na planta. Com essas respostas seria possível planejar criando uma ordem de prioridade.

Nesse tipo de projeto espera-se que os gestores dos contratos avaliem a necessidade de cada um dos benefícios fiscais. Para adiantar essa atividade é necessário que se exija a documentação dos técnicos e que as informações apresentadas não sejam suscetíveis de revisões. Esse procedimento também não foi adotado com eficiência no início do projeto. A classificação fiscal é um código harmonizado definido pelo departamento de compras juntamente com o gestor comercial. Em muitos contratos, com a mudança de despachante essas classificações foram revistas por estarem os equipamentos com classificações gerais e não específicas. Porém a constatação de erro se dava muito próxima ao embarque e nessa etapa os benefícios fiscais já estavam todos deferidos com a antiga NCM. É importante antes de realizar qualquer procedimento nos contratos uma consulta é feita para se confirmar se existe a necessidade de alguma licença de importação prévia.

Avaliando a capacidade de recebimento dos containers no porto pode-se realizar um planejamento de chegada das cargas que deve coincidir com a data de montagem de cada equipamento. Concluída essa etapa define-se o número de supervisores estrangeiros necessários para pleito de visto.

É só no processo de planejamento que é possível rever os aspectos com participação do time para estabelecimento de metas e verificar a necessidade de qualquer correção. A falta de planejamento traz consigo muitos problemas na VSB que poderiam ter sido evitados.

A falta de planejamento traz reflexos como o aumento de custos, desmotivação profissional, aumento da incerteza sobre o futuro, desgaste com os parceiros e empresas terceirizadas, aumento do tempo necessário para a execução de uma tarefa, estafa. E ainda a incapacidade de acompanhar o ritmo acelerado das mudanças, declínio das margens de lucro, redução da fatia do mercado.

Para se descobrir o potencial não percebido é apresentado algumas sugestões de melhoria. É importante que a gerência sênior tenha um ponto de vista único, nítido e coletivo sobre sobre como o futuro poderia ser diferente. Esses gerentes devem se comportar como mestres revolucionários do setor.

A empresa deve centralizar esforços no desenvolvimento de competências essenciais incentivando seus profissionais a realizarem um planejamento eficiente alocando tempo e recurso. A empresa deve deixar claro a todos os seus funcionários sua meta, seus objetivos, sua missão para que todos compartilhem da mesma visão de futuro. Os desafios empresariais devem ser também compartilhados. Os funcionários de todos os níveis devem possuir uma profunda noção de urgência sobre o desafio da sustentação do sucesso.

A gestão, a qualidade e o planejamento devem receber atenção explícita e alocação de recursos tangível para desenvolverem suas atividades. Esses departamentos devem ter percepção global para conhecerem mais rápido que seus rivais a localização das oportunidades do amanhã.

O resultado que se pode alcançar com o planejamento estratégico é muito grande mas depende de vontade de implementação do plano. Mais do que as diversas vantagens os exemplos dessa obra comprovam benefícios para toda uma sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I. P.; COSER, C.; BARANIUK, J.  
Administração Estratégica: Teoria e Prática. Atlas S.A., 2007 São Paulo

COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. Estratégia: Direcionando negócios e organizações. Atlas,  
2005 São Paulo

Coletânea HSM Management. Estratégia e Planejamento: Autores e Conceitos  
Imprescindíveis. Publifolha, 2002 São Paulo

HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para obter  
o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Campus, 1995 Rio de Janeiro

RODRIGUEZ, M. V. R y. Gestão de Empresas Sustentáveis. Campus, 2005 Rio de Janeiro

GONÇALVES, C. A.; FILHO, C. G.; NETO, M. T. Estratégia Empresarial: O Desafio das  
Organizações. Saraiva, 2006 São Paulo

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.  
Pearson Prentice, 2007 São Paulo.

FALCONI V. C. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. DG 2001 Belo Horizonte

Jornal Estado de Minas de 07 de fevereiro de 2010 página 16