



---

## Gerenciamento de Contratos em Projetos B2B (Autopeças)

Aluno:  
Rudolf Friedrich Fromm

Orientador:  
Emerson Maccari



## Introdução

---

Contexto da pesquisa:

- Indústria automobilística;
- Mercado automotivo no Brasil em grande expansão;
- Aumento na quantidade de lançamentos de novos veículos;
- Desenvolvimento de veículos em prazos cada vez menores;
- Poder de barganha das montadoras e pressão por redução de custos;
- Indústria de autopeças, que fornece para as montadoras de veículos;



## Introdução

Projeção de crescimento para o Mercosul

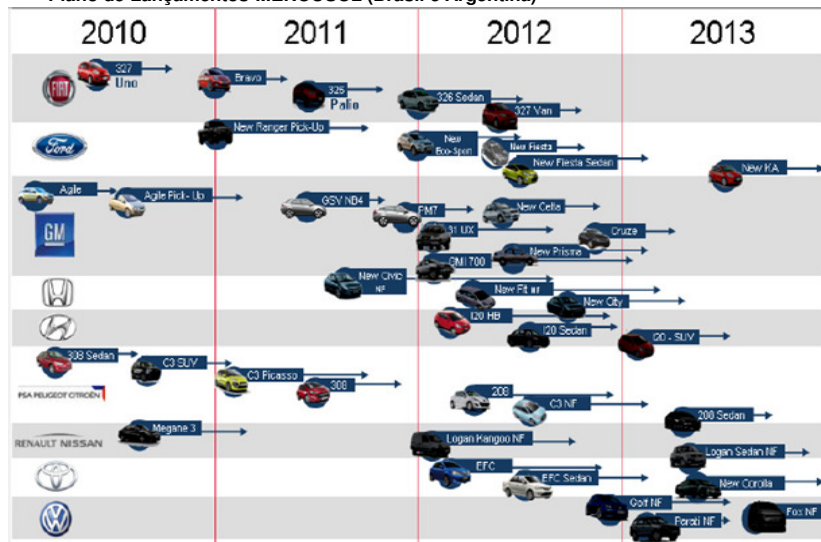


Fonte: SINDIPEÇAS, 2010



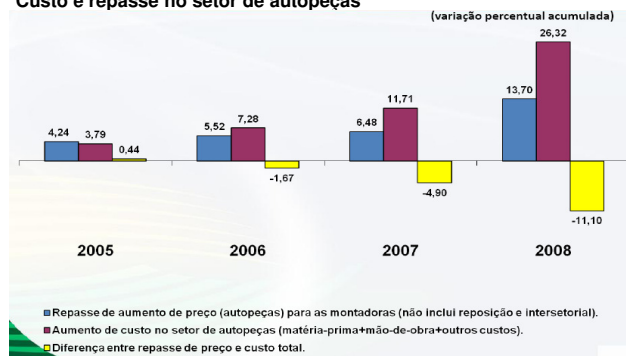
## Introdução

Plano de Lançamentos MERCOSUL (Brasil e Argentina)



Fonte: SINDIPEÇAS, 2010

## Custo e repasse no setor de autopeças

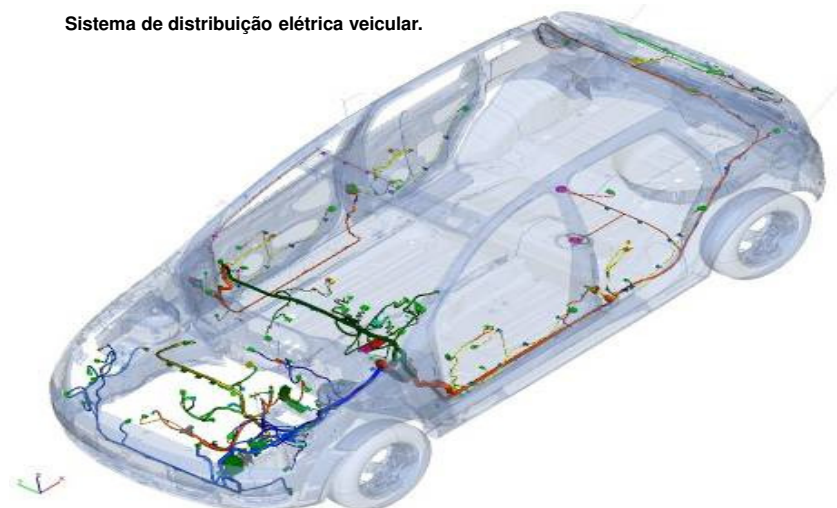


Fonte: SINDIPEÇAS, 2009

## Sobre o Produto:

- Segmento EDS – Chicotes Elétricos;
- Conecta, protege e distribui corrente elétrica para todos os componentes do veículo que dependem de energia elétrica para o seu funcionamento;
- Específico para cada modelo de veículo;
- Sujeito a constantes ajustes e adaptações durante o desenvolvimento do produto, tratadas como alterações contratuais;
- Dificuldade em manter a rentabilidade planejada após o início de produção.

### Sistema de distribuição elétrica veicular.



Fonte: autor

### Problema:

Como a gestão de contratos dos projetos de desenvolvimento e fornecimento de produtos da empresa pode contribuir para atender aos seus objetivos estratégicos?

### Objetivo Geral:

Descrever as ações a serem consideradas para que gestão de contratos dos projetos de desenvolvimento e fornecimento de produtos da empresa atenda aos seus objetivos estratégicos.

### Objetivos Específicos:

1. Analisar a estrutura da indústria de autopeças, segmento EDS, por meio da identificação das forças competitivas.
2. Analisar o processo de gestão de contratos da empresa;
3. Analisar o processo de gestão de projetos de desenvolvimento de produtos da empresa;



## Referencial Teórico

### Tópico

### Principais Autores

Análise Estrutural de Indústrias:  
-Forças Competitivas  
-Ambiente Externo

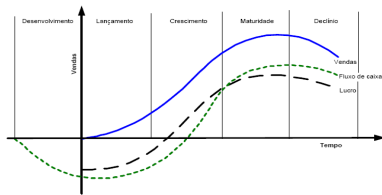
Michael PORTER  
Michael HITT

Mercado B2B

Renato ROMEO  
Philip KOTLER  
Antonio C. SIQUEIRA

Gestão de Projetos  
-Gestão do Escopo  
-Gestão da Integração  
-Administração de Contratos

MONTEIRO e RABECHINI JR.  
PMBok  
Efraim TURBAN  
Carlos CORRÊA



Características do projeto	Estrutura de organização		Matricial			Por projeto
	Funcional	Fraca	Balanceda	Forta		
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total	
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total	
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos	
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral	
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	



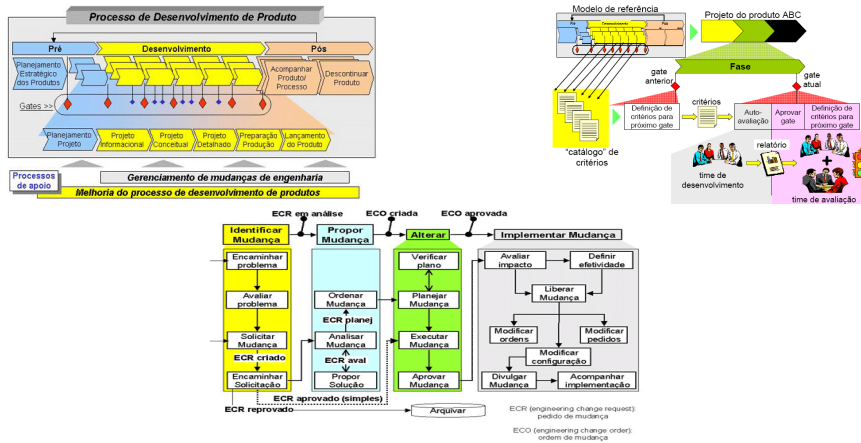
## Referencial Teórico

### Tópico

### Principais Autores

Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDM)  
-Gerenciamento de Alterações de Engenharia (ECM)

Henrique ROZENFELD et al.  
Robert COOPER et al.  
Carlos CORRÊA





FUNDAÇÃO INSTITUTO  
DE ADMINISTRAÇÃO

## Metodologia

### Método:

- Pesquisa exploratória qualitativa - Estudo de Caso Único

### Ambiente da pesquisa:

- Multinacional líder global no segmento EDS – 30% do mercado global
- Nove instalações em quatro estados no Brasil
- 4000 funcionários no Brasil

### Coleta de Dados:

- Entrevista de executivos apoiada por questionário aplicado semi-estruturado agrupado em 5 clusters distintos:
  - 1º Análise das 5 forças competitivas
  - 2º Análise do ambiente externo
  - 3º Gestão de contratos - estrutura, modelo e integração
  - 4º Alinhamento estratégico
  - 5º Gestão de Desenvolvimento do Produto – estrutura e modelo

### Limitações:

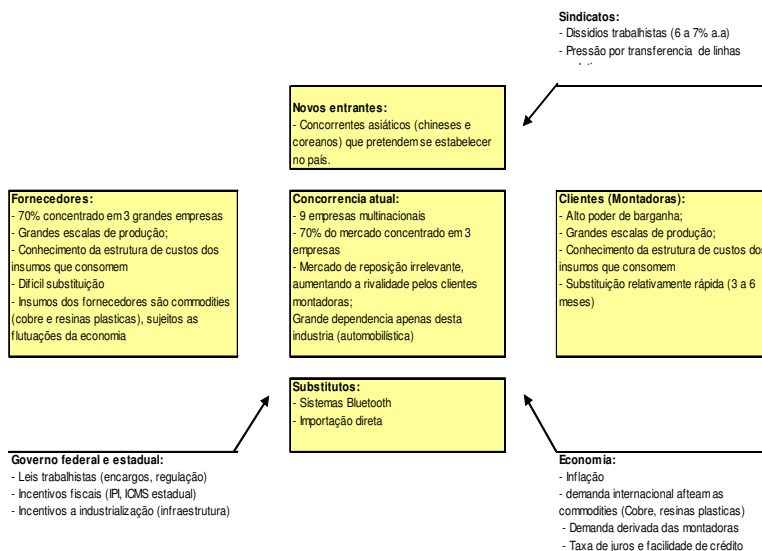
- Apenas um caso estudado, com população diminuta
- Não foram abordadas estratégias de mercado, técnicas ou abordagens comerciais, inovação de produto ou manufatura



FUNDAÇÃO INSTITUTO  
DE ADMINISTRAÇÃO

## Análise dos resultados – Indústria

### Forças Competitivas e Ambiente Externo





## Análise dos resultados – Gestão de Contratos

### Estrutura, modelo e integração com outras áreas

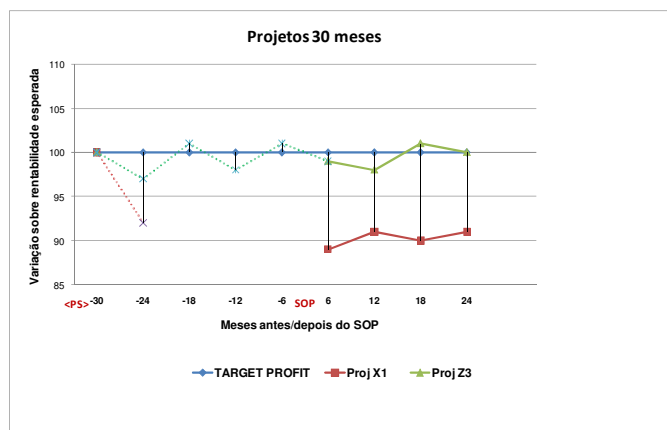
- Departamento comercial responsável pela gestão de contratos, determinação de custos, preços e análise de viabilidade financeira de novos produtos;
- Existem indicadores de viabilidade financeira no pré-desenvolvimento do produto e de desempenho financeiro após o início de produção (P/L);
- Não existe indicador de evolução contratual durante o desenvolvimento do produto;
- A maioria dos contratos seguem o modelo de preço fixo e durante o desenvolvimento do produto são feitos os ajustes contratuais através da "recompra modificada" que cobrem as alterações de produto;
- Não existe um modelo de controle integrado de mudanças que coordene e controle as ações de gestão de contratos com as ações de controle de alterações de engenharia por solicitações dos clientes;
- Não existe consistência na integração das equipes de projetos e os resultados observados são melhores em equipes mais coesas, do que nas equipes pouco integradas.



## Análise dos resultados – Gestão de Contratos

### Alinhamento estratégico

- Os projetos considerados estratégicos são acompanhados de maneira não sistematizada pela alta administração e apresentam maior alinhamento aos objetivos estratégicos, em relação aqueles que não são acompanhados durante o desenvolvimento do produto.





## Análise dos resultados – Gestão de Projetos e Desenvolvimento de Produto (PDP)

### Estrutura e modelo

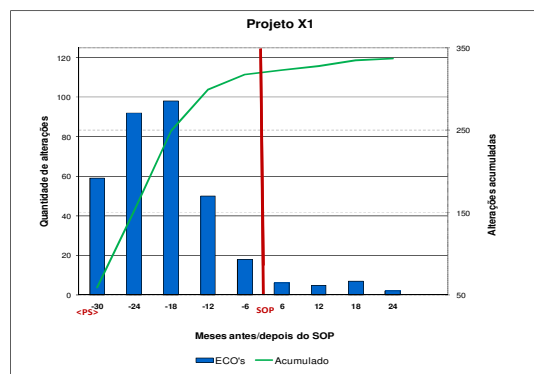
- Não existe um modelo unificado interno do PDP;
- Cada equipe de projeto segue o modelo de DP solicitado pelos diversos clientes (APQP, VDA, etc);
- Os modelos de DP dos clientes focam apenas em preparação e validação do produto e dos meios produtivos, dentro do cronograma de desenvolvimento do veículo. Não focam em rentabilidade esperada do fornecedor;
- Estrutura de projetos matricial fraca;
- Gerentes de projetos oriundos das áreas de engenharia de produto ou comercial e reportando para os gerentes funcionais destas áreas.



## Análise dos resultados

### Gestão de modificações de Engenharia (ECM)

- Modelo padronizado baseado no conceito de ECR/ECO;
- Alterações urgentes solicitadas pelos clientes não tem os custos propriamente rastreados
- Grande incidência de alterações no escopo do projeto e produto durante o desenvolvimento dos veículos.





## Conclusões e Recomendações – Objetivo Geral

**“Descrever as ações a serem consideradas para que gestão de contratos dos projetos de desenvolvimento e fornecimento de produtos da empresa atenda aos seus objetivos estratégicos”.**

- 1) Divulgar amplamente os objetivos estratégicos de cada projeto;
- 2) Facilitar o acesso aos objetivos estratégicos pelos *stakeholders* em todo o ciclo de vida do desenvolvimento do produto;
- 3) Criar relatórios padronizados regulares sobre a evolução dos projetos para alta administração durante o desenvolvimento do produto, usando como referência o escopo base do projeto (*Project charter*);
- 4) Estabelecer KPI's que permitam monitorar e corrigir a evolução dos níveis de preço e rentabilidade esperada durante o desenvolvimento do produto, usando como referência as bases financeiras no qual o projeto foi aceito (análise inicial de rentabilidade);
- 5) Unificar o PDP, independente do processo solicitado pelos clientes, que permita o entendimento claro dos diferentes projetos e auxiliem na tomada de decisão por parte da alta administração;



## Conclusões e Recomendações – Objetivo Geral

**“Descrever as ações a serem consideradas para que gestão de contratos dos projetos de desenvolvimento e fornecimento de produtos da empresa atenda aos seus objetivos estratégicos”.**

- 6) Estabelecer um processo formal de aprovação de *gates* ao final de cada estágio de projeto;
- 7) Estabelecer os critérios de aprovação dos *gates*;
- 8) Fortalecer o sistema integrado de mudanças do projeto, reduzindo a influencia do que é e como é solicitado pelos clientes;
- 9) Estabelecer um plano de implantação de BI integrado aos sistemas de ERP da empresa;
- 10) Estabelecer um plano de implantação de gestão eletrônica de documento (GED) integrado aos sistemas de ERP da empresa.



## Conclusões e Recomendações – Objetivos Específicos

**“Analisar a estrutura da indústria de autopeças, segmento EDS, por meio da identificação das forças competitivas”.**

•Confirmação da alta competitividade da indústria resultando em margens de rentabilidade média do setor bastante reduzidas;

• Recomendações para pesquisa futuras:

- Integração Vertical através da produção local de componentes;
- Estudo de importação direta de produto acabado em locais com custos de produção menores e a dinâmica de alterações de projeto imposta pelos clientes;
- Busca por nichos de mercado com rentabilidade maior que a média do segmento(ônibus, máquinas agrícolas e construção civil.



## Conclusões e Recomendações – Objetivos Específicos

**“Analisar o processo de gestão de contratos da empresa”.**

• Informações para a tomada de decisões comerciais e estratégicas da empresa quando não centralizadas em plataformas tecnológicas do tipo BI integrados ao ERP, aumenta o risco de falhas no processo (não atendimento dos objetivos estratégicos), pela transferência da responsabilidade uma esfera sistêmica para a esfera individual (gestor de contas);

•Parte da inconsistência de resultados obtidos nos diversos clientes-chaves (montadoras) é influenciada em muitos casos, apenas pelo desempenho da interface comercial do fornecedor com a montadora.



## Conclusões e Recomendações – Objetivos Específicos

---

**“Analisar o processo de gestão de projetos de desenvolvimento de produtos da empresa”**

- A falta de um modelo unificado de PDP dificulta o acompanhamento da alta administração sobre evolução dos projetos durante o desenvolvimento dos produtos;
- A automatização da gestão de documentos do ECM, facilita o acompanhamento da evolução administração contratual nos projetos, permitindo prever com maior precisão qual será o resultado financeiro quando o projeto estiver concluído e as vendas em massa iniciarem.