

*SENDI 2004**XVI SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA*

Título: Contrato de Execução de Obras

Autor: Walmary Pereira Nunes

Cia. Energetica do Rio Grande do Norte - COSERN

E-mail: walmary.nunes@cosern.com.br

Palavra Chave: Contrato, contrato de obras, manutenção, obras.

RESUMO

Com a privatização em dezembro de 1997, a COSERN foi submetida a uma reestruturação profunda, onde todos os seus processos tiveram que ser revistos para permitir uma adequação às novas exigências, do consumidor, do legislador e também do investidor. A relação com os parceiros terceirizados teria que ser um compromisso forte que permitisse segurança para as partes envolvidas, rentabilidade, atendimento dentro dos prazos e índices regulados e com a qualidade que o cliente passou a exigir.

Assim, uma reformulação nos contratos existentes foi necessária, de forma a diminuir a quantidade de parceiros, aumentar a capacidade de mobilização dos que permaneceram, melhorar a sua qualificação técnica e propiciar ao empreiteiro as condições necessárias para que o mesmo montasse de uma estrutura adequada as demandas de serviços solicitadas pela COSERN. Um instrumento contratual ágil, seguro e rentável foi idealizado para cumprir este objetivo.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem com objetivo apresentar a experiência da COSERN na gestão dos contratos terceirizados para execução de obras de expansão e de manutenção das redes elétricas de distribuição em toda sua área de concessão.

Discutiremos aqui o modelo adotado anteriormente, sua evolução após a privatização da empresa em dezembro de 1997, e finalizando com a forma em que hoje trabalhamos, explicitando os ganhos obtidos com as modificações introduzidas ao longo deste processo de aprendizado.

As conclusões deste trabalho podem perfeitamente serem aplicadas em qualquer instituição, quer seja privada ou pública, obedecendo logicamente as regras a que cada uma tenha que ser submetida.

2. MODELO DO CONTRATO PROPOSTO

Antes da privatização, a COSERN já terceirizava todos os seus serviços de manutenção e construção do sistema elétrico de distribuição. Para isto tínhamos contratos distintos entre as duas modalidades, onde os mesmos eram feitos através de carta convite ou licitação, o que nos levava a trabalhar com uma grande quantidade de prestadores de serviço.

Os contratos de manutenção já tinham uma característica mais duradoura uma vez que eram anuais, porém, a contratação de obras para a expansão do sistema eram pontuais, feitos obra a obra, ou no máximo por bloco de obras. Isto além de implicar na necessidade da existência de uma estrutura logística para dar vazão aos processos de licitação, contribuía também para diversificação do número de fornecedores de serviço, dificultando assim o gerenciamento das obras e a obtenção de bons níveis de qualidade na execução dos serviços contratados. Outro inconveniente estava associado ao fato de que as prestadoras de serviço em linhas energizadas não eram as mesmas que executavam os serviços com linhas desenergizadas, o que provocava uma falta de sincronismo quando da realização de serviços mistos, ou seja, uma empresa construía a rede nova (trabalho com a rede desenergizada) e ficava aguardando que outra fizesse a interligação da mesma ao sistema em operação com sua equipe de **Linha Viva**. Era freqüente os conflitos e reclamações, onde um prestador de serviço reclamava da demora da chegada da equipe do outro, inclusive contribuindo para ociosidade de sua turma que tendo concluído parte de sua atividade, necessitava aguardar a chegada da outra prestadora de serviço para interligar a obra ao sistema, permitindo assim que a primeira desse seqüência em seu trabalho no sentido de concluí-lo. Outra dificuldade no gerenciamento, face ao inúmeros modelos de contratos praticados, estava na forma de apontamento, onde os contratos de manutenção e de serviços em linhas energizadas tinha o apontamento baseado em homem hora trabalhada, já o de obras estava baseado na atividade a executada.

Com a privatização em dezembro de 1997, passamos a planejar a prática um único contrato (contrato guarda-chuva) que contemplasse os trabalhos de manutenção, construção incluindo também os serviços de linha viva (trabalhos com linha energizada). Além disto, era necessários unificar a maneira de fazer o apontamento dos serviços, sendo escolhida a modalidade praticada no contrato de obras, ou seja, dimensionar o valor de cada atividade de acordo com o seu grau de dificuldade e equipamentos/ferramentas associadas a sua execução. Entre outras vantagens, destacamos a necessidade do construtor efetivamente produzir/executar as atividades para fazer jus a sua remuneração, estando ele também preocupado com a produtividade de suas equipes.

Para iniciar o processo de mudança, reduzimos de imediato o número de empresas em nossos contratos de 25 para 12, onde firmamos um contrato anual ficando nesta primeira etapa apenas aquelas que se enquadrassem nos pré-requisitos estabelecidos para a fase de transição, as quais destacamos a seguir.

- Contato de obras e de manutenção em um único instrumento;
- Prazo de 12 meses para que o construtor treine e estruture sua empresa para que a mesma esteja capacitada a realizar serviços com linhas energizadas no contrato futuro;
- Áreas de atuação definidas geograficamente, ou seja, todos os serviços em uma determinada área sendo executado por um único prestador de serviço (nesta fase de transição cada área tinha dois construtores);
- Qualificação do empreiteiro de maneira que o mesmo tenha capacidade de execução dos serviços sem a necessidade do acompanhamento do técnico da COSERN.

Nesta primeira fase o trabalho foi constante junto aos construtores no sentido de conscientizá-lo das mudanças. O foco no cliente final (consumidor) e necessidade de redução de custos com ganho de produtividade foi aos poucos fazendo parte do dia a dia de cada um. Todos sabiam que apenas aqueles se adequassem as novas exigências permaneceriam no contrato.

Seguindo as premissas definidas junto com os empreiteiros, no final do ano de 1999, novamente avaliamos o desempenho dos nossos empreiteiros e reduzimos o numero de empresas contratadas, desta vez de 12 para 5, permanecendo apenas aqueles construtores que melhor se enquadraram aos itens acima já citados.

Mesmo com a redução para 5 empreiteiras, que a principio achávamos o ideal para o nosso estado, concluímos que algumas áreas estavam demasiadamente pequena, o que dificultava sobrevivência das construtoras nos períodos de baixas demandas. Diante dos resultados e com a experiência adquirida, ao final do ano 2000 decidimos reduzimos reduzir os contratados de 5 para 3, ficando o quantitativo mais bem adequado, principalmente por estar melhor ajustado ao orçamento da COSERN, sendo o Estado do Rio Grande do Norte dividido em 3 grandes áreas com características que levam a um faturamento médio mensal equilibrado entre as empreiteiras.

Como característica principal deste novo modelo de contrato agora aperfeiçoado temos o seguinte:

- Definição de área de atuação de cada uma das empreiteiras, o que facilita o processo de contratação das obras assim como também nos leva a uma fácil identificação de falhas ocorridas na execução dos serviços;
- Contrato de dois anos com valores bem definidos;
- Previsibilidade do empreiteiro quanto ao volume de serviço a executar, facilitando assim seu planejamento quanto a montagem de sua estrutura e previsão quanto a necessidade de investimentos ajustado ao seu faturamento;
- Um empreiteiro forte e bem equipado, constituindo-se assim em um parceiro confiável e duradouro.

Considerando a nova capacidade do empreiteiro, foi possível também reduzir a estrutura de fiscalização das obras, as quais são feitas após sua execução no sentido apenas de definir os valores a serem pagos e a conformidade da execução da obra em relação ao projetado. Isto torna o processo mais ágil, liberando a ligação da obra tão logo o empreiteiro informe sua conclusão, de maneira a permitir que o cliente seja atendido o mais rapidamente possível.

3. CONCLUSÃO

Estando sempre em busca de uma melhoria nos processos, a nossa avaliação é de que as mudanças introduzidas nas modalidades dos contratos de terceiros foi de fundamental importância para a obtenção dos resultados conseguidos pela COSERN nos últimos anos. Além de uma mudança cultural interna significativa da forma de encarar o empreiteiro, destacamos a evolução da estrutura que cada uma das empresas alcançou, o que possibilitou uma gerencia adequada dos contratos por parte da COSERN, sem haver a necessidade de um técnico nosso permanentemente presente no

campo dando a devida orientação ao empreiteiro, que sem a qualificação adequada, requeria um grau de fiscalização e acompanhamento da execução de suas atividades constantemente.

Diante desta realidade podemos destacar:

- Uma maior relação profissional entre as partes;
- Um empreiteiro forte, bem equipado, com autonomia e tecnicamente qualificado;
- Busca de produtividade tanto pela COSERN quanto pelo empreiteiro;
- Melhores condições para gestão do contrato por parte da COSERN e
- Crescimento da estrutura dos construtores compatível com o seu faturamento.

Ainda em sintonia com tudo o que aqui foi exposto, embora em contratos específicos e distintos, estamos trabalhando com o conceito de empreiteiras ancoras, ou seja, em uma determinada área, todos os serviços terceirizados são executados por um mesmo prestador de serviço (contrato de obras, manutenção, entrega de contas de energia, leitura de medidores, ligação, corte e religação de consumidores), fato que já ocorre nas regiões Oeste e Seridó do nosso estado, faltando apenas sua introdução na Grande Natal, onde por estratégia decidimos manter os serviços comerciais em contratos específicos e desvinculado da parte técnica até a consolidação do modelo. Esta prática tem proporcionado ganho de escala por parte do empreiteiro, onde o mesmo pode otimizar tanto sua estrutura física (aluguel de escritório), quanto a parte administrativa.