

RELATÓRIO DE RESULTADOS

Plano de Negócios 2018

No ano de 2017, seguindo as boas práticas de mercado, sobretudo, em alinhamento com o disposto no artigo 23 da Lei Federal nº 13.303/2016 e no artigo 34 do Decreto Estadual nº 47.154/2017, a MGS - Minas Gerais Administração e Serviços S.A. ("MGS"; Empresa") iniciou a revisão do plano estratégico, tendo como horizonte o período de 2018-2022.

A partir de uma revisão da Matriz ¹SWOT, onde foram levantadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a Empresa debruçou-se sobre o cenário nacional e as tendências no mercado de *facilities*, estabelecendo os objetivos estratégicos segundo as perspectivas do método *Balanced Scorecard* (BSC): Resultado, Mercado e Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Tecnologia. Essas probabilidades foram desdobradas em metas, indicadores, ações e projetos, cujo monitoramento se deu ao longo de 2018 por meio de uma rotina de gestão, com a análise mensal dos resultados e ações corretivas a fim de alcançar as metas pactuadas. É importante destacar que as discussões ocorreram nos níveis executivos e gerencias da Empresa e possibilitaram o aumento e o ganho de maturidade em relação à implementação da estratégia.

Portanto, em cumprimento ao disposto no artigo 23, parágrafo 2º da Lei Federal nº 13.303/16 e o Decreto Estadual, o Conselho de Administração da MGS informa a conclusão da análise de metas e resultados alcançados pela Empresa na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, no período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2018, conforme descrito abaixo:

a) Aprimoramento da qualidade e padronização dos serviços prestados

Com a ruptura gradual do "*modus operandi*" da Empresa, após a ampla reestruturação organizacional e dos processos de negócio, até então focado na alocação de postos de trabalho para tornar-se efetivamente uma empresa de prestação de serviços, a Empresa efetuou a padronização de todos os serviços da carteira atual, destacando-se que nesse processo, além da formalização de parâmetros de qualidade, a incorporação de boas práticas nas atividades atualmente prestadas pela MGS.

b) Satisfação dos clientes

Considerando a natureza do negócio da MGS no tocante a prestação de serviços na ponta, é fundamental que a Empresa monitore e acompanhe a satisfação dos clientes em relação à execução das demandas. Nesse sentido, buscando mensurar as necessidades e a satisfação dos clientes, sobretudo, coletar informações necessárias para identificação de oportunidade de melhoria, a MGS, no segundo ano consecutivo, aplicou a pesquisa tendo um resultado acima da meta pactuada. É essencial destacar que, como ganho de maturidade, em meio a um processo de melhoria contínua, a MGS continuará aplicando a pesquisa, refinando cada vez mais a metodologia e o plano de ação após a mensuração dos resultados.

A Empresa refinou e monitorou o processo de glosas, com objetivo de minimizar o impacto das glosas tanto nos resultados econômicos e financeiros, bem como quanto à satisfação dos clientes em relação aos prazos e requisitos para prestação dos serviços previstos em contrato.

¹ **Matriz SWOT** é um verdadeiro clássico da administração estratégica. Baseada em um conceito simples, quase intuitivo, ela permite montar de forma esquemática uma tabela de quatro quadrantes onde devemos listar as forças e fraquezas, as ameaças e oportunidades que podem se abater sobre uma empresa.

c) Redução de despesas e custos dos serviços

O indicador chave monitorado e acompanhado pela Empresa foi o Overhead, seguido de diversas ações pontuais realizadas para manter o patamar de gasto planejado. Destaca-se que a variação ocorrida nesta meta pode ser justificada basicamente por: aumento nas despesas administrativas em função do reconhecimento das Perdas Estimadas para Créditos de Liquidação Duvidosa – PECLD e aumento nas despesas judiciais.

d) Desenvolvimento de empregados técnicos e operacionais

Para desenvolver e treinar os empregados na execução de suas atividades técnicas e operacionais, a empresa implantou o Centro de Capacitação e Treinamento (CECAP) que vem se desenvolvendo ao longo dos últimos anos, baseado na proposta de reestruturação organizacional. A meta de implantação está atrelada à estruturação de processos, instalação física e melhorias em tecnologia. Para o ano de 2018, considerando o cenário econômico e financeiro do Estado de Minas Gerais e, conseqüentemente o impacto no fluxo de caixa da MGS, foi deliberado pela Diretoria Executiva que os avanços neste projeto fossem vinculados a reestruturação e modelagem dos processos de negócio dessa área. Para o ano de 2019 está projetada a finalização da implantação, que consiste na ampliação do espaço físico e credenciamento de empresas especializadas em treinamentos técnicos.

Ainda em relação a este tema, a Diretoria Executiva da MGS acredita que a capacitação de seus colaboradores gera grandes resultados desde a execução dos serviços até o aumento dos níveis de satisfação dos clientes. Dessa forma, foi definido um plano de treinamento e capacitação de forma gradual, buscando correlacionar as necessidades dos clientes, as localizações e suas especificidades, levando em consideração também as dificuldades econômico-financeiras que a MGS e seus clientes enfrentam. Destaca-se, em 2018, o novo contrato firmado com a Prefeitura de Belo Horizonte, na área de educação, que demandou um grande volume de treinamentos, aumentando significativamente o percentual de execução da meta.

e) Adequação dos processos internos as novas legislações

Na segunda parte, a Lei Federal nº 13.303/16 trata do regime próprio de licitações e contratos administrativos das estatais. Como principais mudanças, é possível citar:

- i. A obrigação das estatais de elaborarem um regulamento interno de licitações e contratos, ajustando as normas legais às particularidades inerentes a cada uma delas;
- ii. A reestruturação do processo licitatório, com inversão de fases em relação à rotina procedimental prevista na Lei Federal 8.666/93, a instituição dos modos de disputa aberto e fechado, de novos critérios de julgamento, de procedimentos auxiliares de licitação, e o conseqüente afastamento das modalidades constantes do art. 22 da Lei Federal 8.666/93 (concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão);
- iii. O aumento do limite de valor para dispensa de licitação de R\$ 16.000,00 para R\$ 50.000,00, com possibilidade de reajuste pelo Conselho de Administração;
- iv. A aplicabilidade do regime jurídico predominante de direito privado nos contratos administrativos, com o afastamento das prerrogativas exorbitantes da Administração, sendo vedada a alteração unilateral de contratos em razão do interesse público, trazendo mais equilíbrio na relação entre as partes;

- v. A remuneração do contratado vinculada ao desempenho contratual, a instituição dos regimes de execução por contratação integrada e semi-integrada, bem como a previsão de elaboração da matriz de riscos.

A MGS, em atendimento à citada legislação, em cumprimento à meta pactuada, editou seu Regulamento de Licitações e Contratos, por meio de norma interna. Na sequência, detalhou as rotinas de seus processos de compra em procedimentos operacionais, tratando especificamente de planejamento de compra, licitação em geral, pregão e compra direta (dispensa e inexigibilidade).

Com o advento da Lei das Estatais, a MGS deu continuidade ao seu processo de reestruturação, com a incorporação das diretrizes e regras estabelecidas pela referida norma. Nesse viés, a MGS alterou seu Estatuto Social e aprovou suas Políticas de Governança Corporativa; de Gestão de Pessoas; de Gestão de Riscos; de Elegibilidade; de Distribuição de Dividendos; de Comunicação, Porta-Vozes e de Divulgação de Informações e de Transações com Partes Relacionadas; de forma a atender as novas regras de Governança. Também aprovou o novo Código de Conduta e Integridade e implantou o Canal de Denúncias nos moldes exigidos na Lei em comento. Ainda em atendimento à inovação legislativa, a MGS instituiu o Comitê de Auditoria Estatutário, bem como vinculou a Auditoria Interna diretamente ao Conselho de Administração.

Em relação à estrutura interna, implantou a Assessoria de Governança, Riscos e Conformidade (AGRC), que tem por finalidade aportar valor à gestão da MGS, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos, por meio da implantação e coordenação dos processos de governança, gerenciamento de riscos e conformidade da Empresa, tendo sido elaborados os processos internos e definidas as ferramentas e a metodologia a serem utilizadas.

A estrutura de governança da MGS, implantada em cumprimento a meta pactuada, abrange a interligação funcional e corporativa dos seguintes órgãos estatutários e setores da Empresa, visando o cumprimento da legislação, das regras contidas em seu Estatuto Social, suas Políticas e demais normas aplicáveis:

- vi. Acionistas;
- vii. Conselho de Administração;
- viii. Conselho Fiscal;
- ix. Diretoria Executiva;
- x. Comitê de Auditoria Estatutário;
- xi. Auditoria Interna;
- xii. Assessoria de Governança, Riscos e Conformidade;
- xiii. Assessoria Jurídica.

f) Tecnologia

Visando a modernização tecnológica, dentre as diversas atualizações ocorridas nos últimos anos, destaca-se a implantação do sistema *Enterprise Resource Planning* ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial – ERP. Trata-se de um *software* para melhorar significativamente diversos setores da Empresa, automatizando os processos e integrando diversas atividades.

Na virada de exercício entre 2018 e 2019, após diversos testes e simulações, o novo sistema da Empresa, o Sanhky, foi oficialmente implantado, com intuito de dar celeridade aos processos, gestão sobre informações e controle. É importante ressaltar que ao longo de 2019 serão efetuados ajustes de configurações específicas da MGS, tais como relatórios, telas de consultas gerenciais (*dashboards*) e ajustes de *performance*, dentro de um processo natural de estabilização.

Na busca pela inovação e adoção de melhores práticas nos processos de negócio, a MGS, após firmar acordos coletivos com Sindicatos que representam seus empregados, implantou um sistema próprio de marcação de ponto, o Ponto Web. Trata-se de uma solução de captura remota de marcação de ponto e gestão da frequência dos empregados, permitindo o acesso via web ou por dispositivos móveis (mobilidade). Tal implantação, além de garantir melhor confiabilidade nas marcações dos empregados, proporcionou melhorias significativas no processo de marcação, bem como, maior segurança no registro do ponto e na transmissão dos dados criptografados. Nesse sentido, a MGS criou um projeto de implantação conforme localização e negociação com os sindicatos para atingir a meta de implantação no ano de 2018. É relevante assinalar que os recursos e a estrutura utilizados para implantação foram dos clientes, a MGS não teve dispêndio financeiro para implantação.

g) Resultado econômico e financeiro

Os indicadores monitorados neste objetivo foram margem de lucro bruto, faturamento e participação dos clientes não vinculados ao orçamento do Estado de MG.

O indicador de Margem de Lucro Bruto apresenta percentual de 12,1% no acumulado de dezembro de 2018. O aumento em comparação com a meta estipulada para o exercício de 2018 de 10% que, inclusive, refere-se à execução do exercício de 2017, deve-se basicamente a: **a)** Baixa execução nos custos com materiais e equipamentos com diferença entre previsto e realizado da ordem de R\$ 8 milhões; e **b)** Entrada do contrato com a Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte (SMED – PBH), com a incorporação de lucro bruto de julho a dezembro da ordem de R\$ 7,9 milhões. Somados, os R\$ 15,9 milhões de lucros brutos retroativos mencionados correspondem a 1,8%, justificando grande parte da variação positiva apresentada pelo indicador no exercício de 2018.

Em relação ao faturamento bruto, dentre as ações e prospecções realizadas durante o ano de 2018, ressalta-se os contratos firmados junto à Secretaria Municipal de Educação da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte (PBH/SMED), que contribuíram significativamente para a superação da meta pactuada.

Salienta-se que no ano de 2018 a estratégia de reduzir a dependência financeira da MGS perante os recursos advindos do Estado de Minas Gerais foram cumpridas com êxito, visto que a grande expansão no faturamento se deu prioritariamente para clientes não dependentes do Tesouro Estadual. Essa paridade saiu de 87,88% do faturamento de clientes dependentes no Tesouro Estadual em 2014 para 71,98% em 2018, com destaque para atuação na Prefeitura de Belo Horizonte, mais especificamente na área de Educação (SMED).

Belo Horizonte, 06 de junho de 2019.

Gilmar Fava Carrara
Conselheiro

Gustavo Eugênio Maciel Rocha
Conselheiro

João Aparecido de Lima
Vice-Presidente do Conselho de Administração

Valéria Pires Amoroso Lima
Presidente do Conselho de Administração