

**MÁRIO ANTÔNIO BORTOLI
MARLUS EDUARDO PUGSLEY**

**AUDITORIA OPERACIONAL E DE GESTÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS
EM INDÚSTRIA DE CELULOSE E PAPEL DE GRANDE PORTE.**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção de título de especialista em Auditoria Integral.

Orientador: Prof. Blênio César Severo Peixe

**CURITIBA
2004**

PENSAMENTOS

“Resplandecente é a Sabedoria, e sua beleza é inalterável: os que a amam descobrem-na facilmente. Ela se deixa encontrar por aqueles que a buscam. Ela antecipa-se aos que a desejam. Quem, para possuí-la, levanta-se de madrugada, não terá trabalho, porque a encontrará sentada à sua porta.”

Livro da Sabedoria Cap. 6, 12-14 – Bíblia Sagrada
Editora Ave Maria, 137ª Edição
Revisada por Frei João José Pedreira de Castro, O.F.M.

“E não vos conformeis com este mundo, mas transformai-vos pela renovação do vosso entendimento, para que experimenteis qual seja a boa, agradável, e perfeita vontade de Deus.”

Romanos cap.12, 2 – Bíblia Sagrada
Ed. Revista e Corrigida por João Ferreira de Almeida

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todas as oportunidades e conquistas. À minha esposa Margarete, pelo amor, colaboração, compreensão das horas ausentes e ao incentivo para vencer os obstáculos encontrados. Aos meus filhos Michele e Mário pela atenção e carinho. Aos meus pais, Cláudio (*in memoriam*) e Vitalina, pela lição de vida que sempre me deram e a minha irmã pelo apoio constante.

Mário

Sou grato por minha família, pois sempre me deram todo o apoio necessário, especialmente aos meus pais João e Niuseth. Também a todos os meus amigos e especialmente pelos novos amigos que encontrei nesse curso. Sou grato a Deus pois tudo Ele tem me dado.

Marius

RESUMO

BORTOLI, M. A., PUGSLEY, M. E. AUDITORIA OPERACIONAL E DE GESTÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS EM INDÚSTRIA DE CELULOSE E PAPEL DE GRANDE PORTE. A contratação de empresas prestadoras de serviços ou terceirização de serviços evoluiu rapidamente na última década. A legislação trabalhista brasileira contribuiu para esta expansão, pois a redução de custos nas empresas passa pelo enxugamento funcional com redução de custos indiretos e encargos tributários. Os programas de Qualidade Total também motivaram este crescimento, com execução de serviços especializados e certificados nesta área, contribuindo no processo de melhoria contínua da empresa contratante. A Auditoria Operacional torna-se imprescindível para sistematizar as aplicações de correção nos vários aspectos da terceirização e assim garantir o bom desenvolvimento dos negócios, focalizando a operacionalização e também a gestão de contratos. Nas indústrias de celulose e papel de grande porte, a auditoria operacional é "ferramenta" de controle e suporte para decisões estratégicas. Um estudo de caso ocorrido na empresa Klabin S/A apresenta-se como exemplo, evidenciando resultados decorrentes da situação. Um modelo de contrato de prestação de serviços da mesma empresa, esboça aspectos relevantes e primordiais que o compõem, resguardando interesses e restringindo o aparecimento de situações adversas para ambas as partes. A terceirização é vista como a grande solução para algumas empresas, para adequação de seus custos ou desenvolvimento de produtos, porém, faz-se necessário antes de tudo, estabelecer um grande comprometimento entre as empresas parceiras, para que objetivos comuns proporcionem crescimento empresarial. A Auditoria Operacional e de Gestão de Contratos de Terceirização em Indústria de Celulose e Papel de Grande Porte quer refletir sobre um processo que passa primeiro pela soma das competências, resguardado por um contrato bem elaborado.

Palavras chave: Auditoria Operacional; Gestão de Contratos; Auditoria de Gestão nas Indústrias; Terceirização; Quarteirização; Modelo de Contrato de Prestação de Serviços; Gerenciamento de contratos; Auditoria de Contratos de terceirização.

e-mail: mbortoli@pop.com.br
marluseduardo@yahoo.com.br

ÍNDICE

| | |
|--|------------|
| PENSAMENTOS..... | II |
| AGRADECIMENTOS..... | III |
| RESUMO..... | IV |
| | |
| 1. INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 2. METODOLOGIA..... | 5 |
| 3. DESENVOLVIMENTO..... | 7 |
| 3.1. AUDITORIA OPERACIONAL E DE GESTÃO NAS INDÚSTRIAS..... | 7 |
| 3.1.1. Auditoria nas Indústrias..... | 11 |
| 3.1.2. Auditoria de Gestão nas Indústrias..... | 16 |
| 3.2. TERCEIRIZAÇÃO INDUSTRIAL..... | 21 |
| 3.2.1. Visão Conceitual..... | 21 |
| 3.2.2. Aspectos Judiciais..... | 25 |
| 3.3. QUARTEIRIZAÇÃO..... | 29 |
| 3.3.1. Passos da Quarteirização | 29 |
| 3.4. O PERFIL PROFISSIONAL E A NOVA SOCIEDADE DE NEGÓCIOS DO SEC XXI..... | 32 |
| 3.5. CONTRATO DE TERCEIRIZAÇÃO..... | 35 |
| 3.5.1. Contratando com Segurança..... | 36 |
| 3.5.2. Estrutura do Contrato..... | 38 |
| 3.5.3. Garantias..... | 40 |
| 3.5.4. Gerenciamento de Contratos de Terceirização..... | 41 |

| | |
|--|-----------|
| 4. ESTUDO DE CASO..... | 43 |
| 4.1. EMPRESA KLABIN..... | 43 |
| 4.1.1 Histórico da Empresa..... | 43 |
| 4.1.2 Estrutura Organizacional..... | 44 |
| 4.2. POLÍTICAS DA KLABIN..... | 47 |
| 4.3. CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS..... | 51 |
| 4.3.1. Objeto | 51 |
| 4.3.2. Obrigações e Responsabilidades das Partes | 51 |
| 4.3.3. Prazo | 55 |
| 4.3.4. Preço e Forma de Pagamento | 55 |
| 4.3.5. Caução | 56 |
| 4.3.6. Impactos ambientais | 56 |
| 4.3.7. Extinção de Relação Contratual | 56 |
| 4.3.8. Disposições Gerais | 57 |
| 4.3.9. Documentos Anexos | 58 |
| 4.3.10. Foro | 58 |
| 4.4. AUDITORIA DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS..... | 60 |
| 4.4.1. Métodos e Objetivos..... | 60 |
| 4.4.2. Caso Prático..... | 65 |
| 4.4.3. Sistemas de Auditoria: Controles e Fiscalização; Aspectos de Qualidade; Outros Aspectos..... | 69 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 73 |
| 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 75 |
| 7. ANEXOS..... | 77 |
| ANEXO I - ENTREVISTA | 78 |

1. INTRODUÇÃO

As empresas brasileiras têm procurado utilizar a terceirização cada vez de forma mais ampla nos últimos anos. Com isso, cada unidade de negócio focaliza suas energias naquilo que faz melhor. Terceirizar é uma opção na busca da redução de custos e melhoria da eficiência, possibilitando ganhar tempo com uma administração mais enxuta e menos complexa.

A terceirização tem sido crescente em nível mundial. Apesar das empresas públicas e empresas de construção civil utilizarem a mais tempo, as indústrias nacionais começaram a seguir nesse rumo principalmente na última década.

A terceirização, desde que realizada com critério e permanente supervisão do contratante, é um dos maiores achados da administração privada neste final de século afirma Júlio S. Souza Cardozo (sócio-executivo da empresa de Auditoria e Consultoria Ernest Young do Brasil).

Em algumas empresas, o nível de abrangência da terceirização têm sido tão grande que chega a atingir a empresa como um todo. Outras empresas que utilizam largamente processos terceirizados são as montadoras de automóveis e fabricantes de computadores com ótimos resultados, embora algumas vezes essa grande distribuição de atividades gera certo descontrole e dificuldades.

No Brasil muitas empresas têm optado por terceirizar serviços e processos, principalmente para reduzir custos, pois o enxugamento no quadro funcional diminui os custos indiretos e encargos tributários. Outro motivo é a otimização dos processos. No entanto, um fator determinante para as

contratações de outras empresas é a legislação, principalmente as leis trabalhistas, facilitando ou dificultando a contratação de mão-de-obra.

Mas não é somente a legislação fator determinante para optar por terceirizar ou não. A Qualidade Total é exigência nos produtos e processos e as empresas não podem descuidar-se nesse sentido. Outro aspecto fundamental é o respeito ao meio ambiente, necessitando assim o perfeito engajamento da empresa parceira.

Nesses últimos anos algumas questões têm sido levantadas nas empresas: esse processo deve ser terceirizado ou não? A empresa está ganhando em custo e qualidade nos produtos e processos? As empresas contratadas têm cumprido os contratos e as legislações, têm respeitado o meio ambiente e os seus funcionários? Essas são algumas das questões que a Auditoria procura responder, além de proporcionar o controle empresarial e analisar a empresa como um organismo, podendo assim sugerir aperfeiçoamento e alternativas.

Este trabalho tem o objetivo de contribuir com o estudo de Gestão e Auditoria de Contratos com essa proposta em tema, no sentido de caracterizar o ambiente empresarial no que tange as terceirizações e sistematizar as aplicações de gestão e auditoria operacional e de gestão nos vários aspectos das terceirizações.

A crescente concorrência em nível mundial, principalmente para as grandes empresas nas últimas décadas, trouxe uma verdadeira revolução para o mundo dos negócios. Com a Globalização e a Revolução Tecnológica, muitas técnicas ou conceitos administrativos foram propagados, com destaque para alguns, como as Terceirizações, Reengenharia, Comércio Eletrônico e Gestão

Integrada através de Softwares Corporativos, não nos esquecendo também de vários outros que não citaremos por se tratar de uma vasta lista que a literatura de negócios têm exposto. Esses temas foram muito difundidos e alguns se tornaram também muito polêmicos. O fato é que esses conceitos vieram realmente revolucionar o ambiente empresarial.

A terceirização, tornou-se um dos temas polêmicos, surgindo questões muitas vezes difíceis de responder sem um estudo profundo, como: é realmente vantajoso em termos financeiros terceirizar? A empresa está ganhando em eficiência e qualidade nesse processo de Terceirização? Outra dificuldade é o receio da mudança que esse processo pode trazer e o impacto nos funcionários da empresa. Mas o fato é que desde o surgimento do conceito Terceirização no Brasil até hoje, as empresas têm continuado com estudos para terceirizar áreas como se pode ver em recentes matérias do conceituado periódico de negócios Revista Exame ed. 798, p. 24: "Banco do Brasil terceiriza telecomunicações" e também reportagem sobre terceirizações em Logística (p.20) ambas com profundos impactos financeiros para as corporações.

Ainda, reforçando a importância da Terceirização, LEIRIA (a) (1993, p.17), afirma que "a contratação empresarial nunca mais foi a mesma depois do fenômeno da terceirização." Nas décadas anteriores a experiência das empresas era fortemente marcada pela busca da auto-suficiência e com a terceirização conceitos de parceria foram estabelecidos, elevando assim a compra de serviços.

Em decorrência aos acontecimentos, a função administrativa auditoria é imprescindível para o bom desenvolvimento dos negócios. Daí a necessidade de ter um processo de auditoria que focalize a operacionalização do negócio e

também a gestão desses contratos. Muitas respostas a questões podem ser trazidas à tona pela auditoria, além de sua função de acompanhar o processo e através desse acompanhamento encontrar falhas, irregularidades, e como principal valor, trazer as observações correspondentes para correções de desvios administrativos, tanto operacionais como de gestão.

2. METODOLOGIA

Entende-se que para compreender uma determinada realidade, de maneira mais completa, precisa-se levar em consideração a totalidade que envolve o objeto de estudo.

O Estudo de Caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente. Esta definição determina suas características que são dadas por duas circunstâncias principalmente. Por um lado, a natureza e abrangência da unidade e por outro os suportes teóricos. (TRIVIÑOS, 1987, p. 111)

O estudo de caso se deu a partir de pesquisas iniciais sobre o tema abordado, com apoio inicial e permanente no decorrer do trabalho, de referencial bibliográfico, amparados pelo Professor Msc. Blênio César Severo Peixe.

Utilizou-se da coleta de dados e entrevista, como instrumentos técnicos, considerados adequados para a obtenção de informações acerca do tema escolhido.

A coleta de dados através da análise de conteúdo oferece informações valiosas, do estudo de textos, análise de documentos da empresa onde é encontrado material para a estruturação do trabalho.

Optou-se pela entrevista semi-estruturada, pois segundo TRIVIÑOS (1987, p.146), "oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação".

Entendendo-se que para esta pesquisa, a entrevista semi-estruturada foi o método mais adequado para a coleta de dados, pois é uma pesquisa de âmbito qualitativo.

Para as entrevistas foram selecionadas três categorias profissionais: gestor de contratos; auditor interno; e, supervisor de serviços da empresa contratada, que, em princípio, teriam vínculos mais significativos.

O trabalho se desenvolveu a partir do material coletado, selecionando o material apropriado, procurando estruturar o trabalho numa ordem lógica e abrangente.

3. DESENVOLVIMENTO

Nesta parte do trabalho, serão abordados os seguintes itens, a saber: Auditoria Operacional e de Gestão nas Indústrias; Terceirização Industrial; Quarteirização; O Perfil Profissional e a Nova Sociedade de Negócios do Século XXI; Contrato de Terceirização.

3.1. AUDITORIA OPERACIONAL E DE GESTÃO NAS INDÚSTRIAS

Conforme Lopes de Sá (1998, p.24) “a auditoria é uma crítica e sistemática observação do controle interno e dos documentos em geral que circulam numa empresa”. O conceito de auditoria hoje é dinâmico, está prosseguindo em evolução e a tendência moderna representa uma evolução relativa que primitivamente se atribuía à auditoria e que se limitava ao campo de simples verificação. Estão sendo atribuídas outras funções importantes para a Auditoria, abrangendo todo o organismo da empresa e da sua administração.

Segundo a trajetória dinâmica que se imprimiu à própria doutrina da Contabilidade, a técnica da auditoria vai ainda além e passa ao regime da orientação, da interpretação e até da previsão de fatos e além da missão de exame passa também à crítica, como consequência das suas interpretações. (LOPES DE SÁ, 1998 p.25)

Esta tendência essencialmente dinâmica se origina dos novos aspectos que se vêm imprimindo à ciência contábil.

Neste raciocínio ainda:

como não é possível colocar barreiras e limites em trabalhos de tal categoria, o que sucede é que, como decorrência, o auditor é obrigado a usar de sua cultura geral e encetar trabalhos de outras espécies, que talvez não pudessem ser cumpridos por outros, em face da aplicação das ciências correlatas no setor do contador. (LOPES DE SÁ, 1998, p.26)

No desenvolvimento normal de sua tarefa, o auditor é obrigado a apelar, para a prática de seus conhecimentos, de outras disciplinas que se apresentam como meios para atingir o fim principal que tem em mira, porque a auditoria é um prodigioso acréscimo de conhecimentos.

Ainda para o autor,

a verificação de um documento, embora pareça simples, exige um número elevado de conhecimentos do profissional para que possa observar a "forma" e a "regência legal" do mesmo (a que leis está sujeito, especialmente as tributárias, as trabalhistas ou as sociais, bem como preceitos maiores, como a Constituição e os Atos dela defluêntes) e também as "regimentais" da empresa. (LOPES DE SÁ, 1998, p.26)

Como desenvolvimento dos aspectos de auditoria, afirma GIL:

a auditoria precisa ter uma abordagem "sistêmica" com foco em "início/ meio/fim". Os processos e os resultados devem se quantificados e também a postura comportamental do auditor deve ser observada. (GIL, 2002, p.115)

Quanto aos momentos da auditoria GIL considera três aspectos:

- *quando da "engenharia do produto", ou seja, concepção, pesquisa, construção, detalhamento, implantação de uma linha*

de produção (...), como também nas características do produto, serviço ou resultado a ser gerado;

- *em situações da “engenharia do processo”, isto é, com foco nos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros que operam a linha de produção (...) ou que estão incorporados aos produtos, serviço ou resultado alcançado;*
- *no caso da “especificação do processo”, quando pequenas e rápidas modificações, up-grades, atualizações, melhorias são incorporadas aos processos ou aos produtos integrantes de uma linha de negócios.*

(GIL, 2002, p.116)

Ainda conforme os estudos, GIL trata da correspondência da auditoria operacional e de gestão:

- *auditoria operacional como revisão, avaliação e emissão de opinião de processos e resultados exercidos em linhas de negócios, produtos ou serviços no horizonte temporal passado e presente;*
- *auditoria de gestão como revisão, avaliação e emissão de opinião de processos e resultados exercidos em linhas de negócios, produtos ou serviços no horizonte temporal presente e futuro.*

Desta forma, temos como momentos de auditoria:

a. em nível auditoria operacional:

- *processos e resultados de vendas realizadas;*
- *seqüência de tarefas e produtos produzidos e serviços prestados;*
- *atividades realizadas em nível administrativo, contábil ou financeiro;*

b. em nível auditoria de gestão:

- *planejamentos realizados;*
- *desenvolvimento de novos produtos, sistemas e tecnologias;*
- *pesquisas em realização;*
- *programas de qualidade em execução;*
- *informação e contra-informação empresarial.*

(GIL, 2000, p.21)

Ainda para GIL:

um foco para o entendimento do limite entre auditoria operacional e de gestão é que os pontos de controle da primeira abordagem esgotam-se no presente, ou seja, a formatação do ponto de controle e as recomendações para sua operacionalização atacam causas e conseqüências de um ambiente predefinido e que não foi alcançado ou cumprido (é uma auditoria com base no binômio passado/presente)". (GIL, 2000, p.21)

Numa segunda abordagem os pontos de controle passam por um processo de mudança ou de criação, ou seja, estão sendo discutidos hoje, para vigorar no futuro. É um momento dinâmico de mudanças e transformações, onde as bases administrativas/técnicas/operacionais estão sendo modificadas, isto é, o próprio ambiente empresarial é reestruturado e reformatado com modificações em condutas formais e informais nas linhas de negócios, produtos ou serviços (é uma auditoria para presente e futuro).

Neste momento, é importante destacar que a principal diretriz organizacional é a continuidade operacional. É fundamental sabermos e garantirmos hoje o estágio e a sobrevivência da organização amanhã. O lucro é um indicador do conceito de continuidade operacional.

A administração por confronto é a tônica das relações entre departamentos e organizações, onde a busca por espaços é constante. As áreas de marketing, vendas e produção, há algum tempo, vivem essa realidade e mais recentemente, as áreas administrativas, financeira, pessoal, contábil, de manutenção, de segurança e de informática também atuam desta forma; é claro que os processos e resultados de auditoria devam ser sintonizados com esta visão de confronto ou correlação (auditoria operacional e de gestão atuam neste contexto).

3.1.1. Auditoria Operacional nas Indústrias

Pode-se verificar adiante que WINKLE conceitua de forma diferente de GIL a Auditoria Operacional. Para WINKLE (1983 p.203) *“a auditoria operacional é orientada para o futuro da empresa”*, enquanto que considera GIL (2000, p.19) *“a auditoria operacional para o presente e passado”*; entretanto a visão de WINKLE é muito válida para esse estudo. Por esse motivo considera-se algumas observações. Não aborda-se essa diferença de conceitos, o que pretende-se é extrair as contribuições de ambos os autores, visto que a auditoria de gestão defendida por GIL (2000, p.21) como *“uma visão para o presente e futuro em sua base se utiliza de métodos que também são aplicados na*

auditoria operacional (passado / presente)". Dessa forma não haveria contradições na essência dos métodos.

a auditoria operacional é o termo amplamente usado para descrever a ingerência da função de auditoria interna em quase todos os aspectos das operações da empresa. Para o autor, a auditoria operacional orienta-se, primordialmente, para o futuro e para as melhorias que podem ser introduzidas, enquanto a auditoria financeira interna preocupa-se, essencialmente, com o que já se passou, a segurança propiciada pelos controles existentes e a exatidão dos dados expressos nos registros financeiros." WINKLE (1983, p.252)

Então, seria uma extensão da administração, cumprindo o papel que um bom dirigente faria se pudesse estar presente em todos os lugares, o tempo todo. Sua meta principal é ver de que modo se sai um departamento, na execução de suas atividades, relativo a um objetivo estabelecido. A tarefa do auditor é examinar como funciona cada setor no conjunto das operações, não para eventualmente descobrir pequenos desvios ou violações das políticas, mas para ajudar os outros a compreender essas mesmas políticas e atingir os objetivos gerais da empresa.

Dessa forma, um auditor interno não recomenda determinado procedimento por ser bom, teoricamente, mas porque, utilizando-o, pode-se reduzir custos ou riscos em uma operação material. Os auditores internos devem sempre verificar se o departamento que examinam está usando técnicas eficazes de administração e negócios. Mas, mais importante ainda, é saber se essas técnicas podem ser melhoradas.

a auditoria operacional é um exame e uma avaliação abrangente das operações de uma empresa. Esta tem por finalidade informar a administração se as várias atividades são ou não

cumpridas de um modo compatível às políticas estabelecidas, com vistas à consecução dos objetivos da administração.
WINKLE (1983, p.253)

Faz parte da auditoria uma avaliação do uso profícuo de recursos humanos e materiais, assim como uma apreciação dos vários procedimentos operacionais.

A auditoria deve compreender, também, recomendações para soluções dos problemas e de métodos para aumentar a eficiência e os lucros. Essas afirmações apresentam a auditoria como uma abordagem mais estratégica, muito semelhante aos conceitos estabelecidos por GIL pela Auditoria de Gestão e pela Auditoria de Negócios, que será melhor detalhada no próximo tópico: Auditoria de Gestão.

a) Fases da auditoria operacional

as fases específicas de uma auditoria operacional dependem da natureza da empresa, da natureza do setor operacional submetido a exame e o tamanho, e capacidade e especialização da equipe de auditores. As fases seguintes são típicas de uma auditoria operacional:

- 1. seleção do setor operacional a ser auditado;*
- 2. preparação prévia;*
- 3. levantamento inicial;*
- 4. programa de auditoria;*
- 5. averiguação e análise;*
- 6. avaliação e recomendações;*
- 7. relatório final.*

WINKLE (1983, p.255)

b) Auditoria Operacional e suas características

Conforme GIL, os objetivos da atuação da auditoria operacional são:

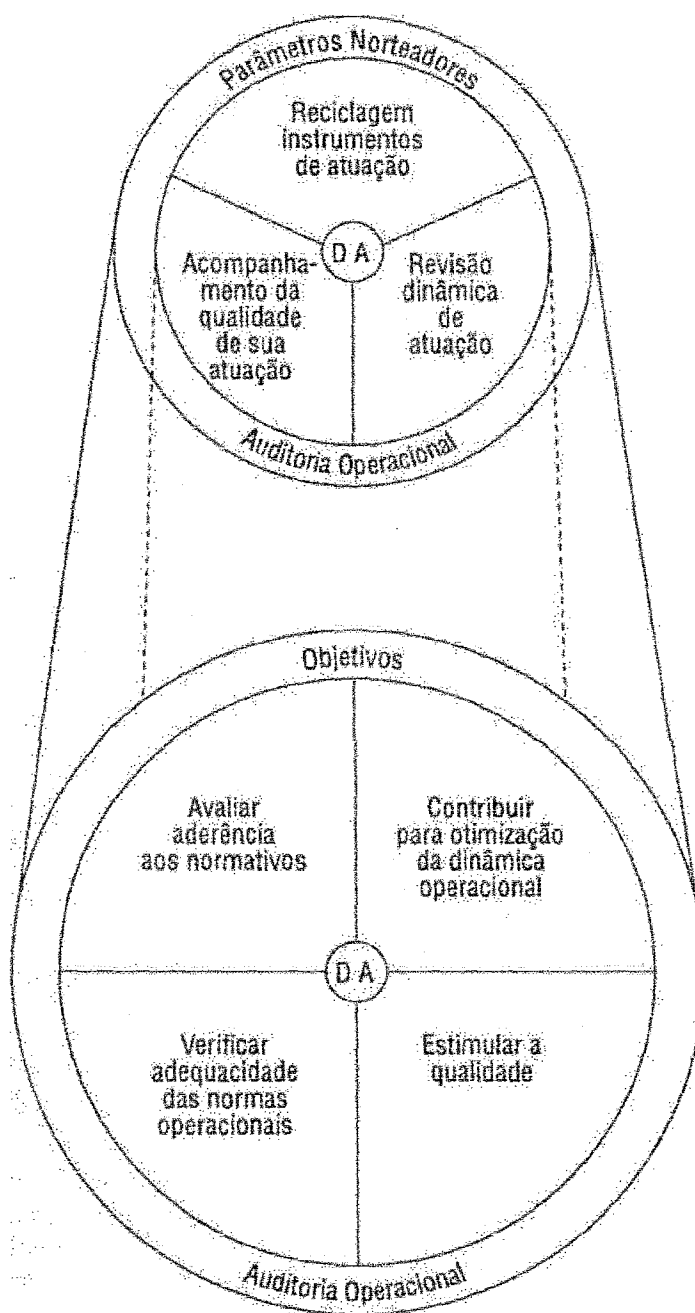
- *avaliar o nível de operacionalização das unidades consoante os normativos vigentes;*
- *contribuir para otimização da dinâmica de atuação das unidades via auditoria preventiva, baseada na aplicação de checklist, cobrindo produtos, serviços e infra-estrutura;*
- *verificar a adequacidade das normas operacionais das unidades em função da evolução da tecnologia de cada organização;*
- *estimular a qualidade organizacional.*

Para alcançar seus objetivos a auditoria necessita:

- *reciclar o checklist realizando adaptação consoante a evolução das normas e as novas características operacionais dos negócios;*
- *acompanhar a qualidade de sua atuação via natureza das fraquezas detectadas;*
- *rever sua dinâmica de atuação aplicando o questionário de autocontrole do auditor operacional.*

(GIL, 2000, p.25)

A figura a seguir, desenhada por GIL, consolida a visão macro de auditoria operacional:



"Figura 1.10. Parâmetros norteadores e objetivos da auditoria operacional."

Fonte: GIL, (2002, p.27)

3.1.2. Auditoria de Gestão nas Indústrias

Para GIL (2000, p.39) “a estrutura da auditoria de gestão é sustentada e utiliza-se de todo o instrumental da auditoria operacional e a complementa. Entretanto, com técnicas, procedimentos, abordagens e formas mais direcionadas para auditoria de gestão do que para auditoria operacional.”

Nesse raciocínio, a caracterização da auditoria de gestão, segundo o vetor tempo (presente/futuro) pode ser estruturada em:

antecipatória:

- identificação de pontos de controle e acompanhamento de projetos de concepção, viabilização e detalhamento de novos produtos e serviços empresariais;
- é uma visão em termos de engenharia do produto (criação de novos produtos e serviços) e de especificação de processos (adequação dos produtos e serviços às linhas de produção, canais de distribuição e mercados específicos);
- o conceito de qualidade do produto e do serviço deve ser atendido na fase de projeto;

corrente:

- estabelecimentos de pontos de controle que induzam transferência e inovação tecnológica;

- validação e avaliação da qualidade da operacionalização de produtos e serviços (engenharia de processo), via mudança dos padrões operacionais vigentes;

futura:

- caracterização de pontos de controle segundo a ótica de montagem de cenários e realização de simulações quanto ao cumprimento da missão da empresa ou de seus segmentos organizacionais.

De acordo com GIL, os objetivos da auditoria de gestão são:

- *participação da auditoria interna em todos os momentos empresariais;*
- *contribuição da auditoria interna para manutenção da organização na vanguarda tecnológica e do segmento econômico de que participa;*
- *avaliação da situação futura da organização via auditoria de simulações e previsões organizacionais;*
- *selar o leque de opções de auditagem;*
- *estimular os líderes empreendedores;*
- *institucionalizar os critérios de rodízio, polivalência, negociação e participação no ambiente auditoria e empresa;*
- *avaliação das iniciativas empresariais propostas.*

(GIL, 2000, p.39)

As diretrizes da auditoria de gestão para GIL são:

- *total integração auditor e auditado via um mecanismo de sociedade técnica e de empreendimento conjunto;*
- *atuação da auditoria interna, via auditoria estruturada, com a ocupação e participação técnica em todos os estágios empresariais;*
- *formação polivalente do auditor, permitindo uma abertura total nos projetos de auditoria;*
- *produto final do trabalho de auditoria consubstanciado como propostas solidárias e conjuntas, via plano de ação, do binômio auditor e auditado;*
- *foco central no conceito de que auditoria é atividade para todos os profissionais em sua carreira na empresa;*
- *uso de sistemas especialistas no processo de aprendizagem da tecnologia organizacional e na realização da auditoria de gestão;*
- *auditoria é entidade fundamental no processo de transformação e manutenção da vanguarda tecnológica empresarial;*
- *foco da auditoria na missão da empresa;*
- *auditoria do desempenho organizacional.*

“Uma restrição à abordagem da auditoria de gestão é o grande desconhecimento dos objetivos e formas de atuação com que esta nova tecnologia é praticada”

(GIL , 2000, p.40).

Para que haja o engajamento de todos no processo, os esforços da auditoria e da alta administração devem ser desenvolvidos, para o sucesso e a

ocorrência de benefícios, com adequado foco de atuação da auditoria de gestão.

Em nível macro, as etapas da metodologia de auditoria de gestão, utilizadas por GIL são:

- *estudo dos planos empresariais e definição dos módulos ou projetos, em função de eventos e diretrizes do ambiente empresarial;*
- *revisão dos módulos ou projetos, em função de novas diretrizes do ambiente empresarial;*
- *detalhamento do módulo ou projeto auditoria de gestão;*
- *caracterização dos pontos de controle da gestão;*
- *montagem do programa de auditoria, com detalhamento dos pontos de controle de gestão, com técnicas e roteiro de auditoria a ser aplicado;*
- *aplicação do programa de auditoria de gestão com realização dos testes e alcance dos resultados;*
- *análise dos resultados com características do trinômio "causas/fraquezas/conseqüências", consoante parâmetros de auditoria, em face da negociação auditor e auditado;*
- *estudo e formatação da recomendação de solução alcançada e apresentação via plano de ação de qualidade;*
- *acompanhamento na institucionalização das otimizações negociadas.*

(GIL , 2000, p.40).

Para GIL, ocorrem dois momentos críticos na auditoria de gestão: a determinação do ponto de controle-gestão (*PC-gestão*) e a preparação do programa de auditoria de gestão, com a seguinte estrutura:

- *vetor auditoria de gestão;*
- *nome e código do ponto de controle-gestão;*
- *objetivos auditoria ponto de controle-gestão;*
- *descrição dos procedimentos de auditoria;*
- *técnicas de auditoria a serem aplicadas;*
- *parâmetros de auditoria;*
- *auditores envolvidos;*
- *cronograma, datas-fatais e horas previstas e gastas;*
- *resumo resultados dos testes;*
- *evidências alcançadas;*
- *conclusões da negociação: concordância e divergências;*
- *recomendações e alternativas de soluções sugeridas;*
- *plano de ação de qualidade viabilizado:*
 - *descrição;*
 - *cronograma;*
 - *esquema de acompanhamento ao auditor e auditado;*
 - *avaliação qualidade auditoria realizada.*

(GIL, 2000, p.42)

3.2. TERCEIRIZAÇÃO INDUSTRIAL

A terceirização industrial se utiliza muito do termo “parceria” para definir de forma estreita as relações de trabalho entre as empresas. Esse conceito, entre outros, são utilizados nessa revisão de literatura.

3.2.1. Visão Conceitual

Um dos principais aspectos da terceirização é de que os parceiros internos necessitam entender como funciona a atividade e o negócio que vão interagir. É fundamental entenderem além da atividade técnica em si, os aspectos relacionados com custo, questão legal, contratos, entre outros, assim como explica LEIRIA (b) (1993, p.41). Na eleição de seus parceiros, a organização conta com três alternativas: buscar no mercado empresas especialistas já estabelecidas que preencham os requisitos desejáveis; incentivar a criação de empresas que seriam administradas por ex-empregados, com reconhecido know-how da atividade que será terceirizada; ou, ainda, desenvolver fornecedores que já estão estabelecidos mas que não preenchem a priori o perfil necessário.

Um exemplo prático citado por LEIRIA (b) (1993, p.75) e que ainda é aplicável, é o caso da Riocell (empresa que pertenceu à Klabin) ao incentivar a formação de empreendedores. Àqueles ex-funcionários com know-how da atividade mas sem capital, ela vendia, locava ou cedia em comodato seus equipamentos a fim de possibilitar a prestação de seus serviços. Ao fim do

período, os parceiros tornavam-se proprietários de equipamentos ou possuidores de outros equipamentos adquiridos livremente no mercado. Como grande vantagem LEIRIA (b) (1993, p.46) seria a diluição dos riscos existentes nas fases de implantação do processo. Assim, quando uma empresa opta por despertar o empreendedor, ela passa de titular das obrigações decorrentes do anterior contrato de trabalho para provável titular se o negócio do ex-empregado não der certo. No início da relação de parceria, é bem provável que o terceirizante seja o único cliente do novo empreendedor. Mas, ao ampliar sua clientela, ficam diluídos os riscos trabalhistas pois a alteração do vínculo empregatício para nova condição de empresário jamais será encarada como prejudicial. Mesmo deixando de fora a percepção jurídica, ganha o negócio em si.

a) Aspectos Positivos e Negativos

LEIRIA enumera vários aspectos positivos da terceirização, dos quais enfatizamos alguns:

- a) *Diminuição do desperdício*
- b) *Aumento da qualidade*
- c) *Desmobilização*
- d) *Sinergismo das atividades-fim; diminuição de atividades-meio administradas sem ganho de especialidade*
- e) *Melhoria do perfil do administrador*
- f) *Otimização dos serviços*
- g) *Melhor administração do tempo da empresa*
- h) *Redução de níveis hierárquicos*

- i) Agilidade nas decisões*
- j) Aumento da produtividade*
- k) Aumento de competitividade*
- l) Redução do quadro direto de empregados*
- m) Aumento da agilidade na organização*

(LEIRIA, 1995, p.47).

A terceirização traz também alguns aspectos negativos, observados por LEIRIA, e que citamos:

- a) Aumento do risco a ser administrado*
- b) Dificuldade no aproveitamento de empregados já treinados*
- c) Demissões na fase inicial*
- d) Mudanças na estrutura do poder*
- e) Falta de parâmetro de preço nas contratações iniciais*
- f) Custo das demissões*
- g) Desgaste na relação com sindicatos*
- h) Má escolha dos parceiros*
- i) Má administração do processo*
- j) Aumento da dependência de terceiros.*

(LEIRIA, 1995, p.48)

Para LEIRIA (b) (1993, p.17) “as parcerias ainda são reduzidas pela visão de curto prazo que muitas vezes os gestores têm, diminuindo as oportunidades de aperfeiçoar a gestão dos seus processos e conseqüentemente os resultados e a competitividade são afetados”.

Segundo o autor citado anteriormente,

o estabelecimento de parcerias econômicas mudou radicalmente o enfoque da negociação, que antes sendo simples instrumento de troca, então passou a ser a forma por excelência de regular uma relação que está iniciando e perdurará por um determinado período. A relação que inicia deverá ser satisfatória para ambos os lados por um período de tempo. E, além disso, deverá ser atraente econômica e financeiramente exigindo, evidentemente, flexibilidade nas relações. (LEIRIA (b), 1993, p.17)

A melhor negociação é aquela estabelecida a partir da visão integrada de necessidades e dados de como atendê-las. Assim parte-se de um objetivo comum, com pressupostos determinados e objetivos bem definidos. E avaliando a negociação como processo, pode-se estabelecer alguns parâmetros de qualidade, citados por LEIRIA:

- 1. os princípios devem prevalecer sobre qualquer tipo de pressão;*
- 2. os interesses devem ser explorados como elemento positivo de troca;*
- 3. deve haver insistência nos critérios objetivos da negociação;*
- 4. as opções de benefícios mútuos devem ser criadas a fim de beneficiar ambas as partes;*
- 5. os negociadores devem assumir o papel de solucionadores de problemas;*
- 6. deve-se respeitar o limite temporal;*
- 7. a meta da negociação deve ser um resultado sensato e efetivo.*

(LEIRIA (a) 1993, p.58)

3.2.2. Aspectos Jurídicos

Com relação aos aspectos jurídicos, segundo o advogado especialista Joaquim Miro, para se ter uma terceirização bem sucedida, é estritamente necessário que sejam observados 2 (dois) princípios fundamentais que norteiam o direito do trabalho.

O primeiro é o da primazia da realidade fática. Qualquer que seja a natureza do contrato no papel (autônomo, safra, cooperativa, terceirização, arrendamento, parceria, societária etc...) vale a realidade do dia a dia. Se estiverem presentes os requisitos do art. 3º da CLT (Pessoalidade, Dependência Econômica, Subordinação e Salário), entre as partes envolvidas no cotidiano, haverá relação de emprego e existirá o contrato de trabalho, com todas as suas conseqüências, inobstante a forma que se pretendeu ajustar. (MIRO

)

O segundo, é o de que no Direito do Trabalho Brasileiro, a contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços. Esse aspecto é deveras importante e

Miró explica:

Isto é, a Doutrina, bem como a Jurisprudência (Enunciado 331 do TST) não permitem a contratação de fornecimento de mão de obra." Em continuação o autor cita então exemplos, esclarecendo alguns casos: "Mas apenas, em poucas situações, permitem a contratação de fornecimento de serviços, como é o caso dos serviços de vigilância, de limpeza, bem como o de serviços especializados ligados à atividade meio do tomador (Enunciado 331, IV do TST). (MIRO

http://www.requiaomiro.adv.br/jornal_2tri2001.htm)

Assim, se estará no campo da ilegalidade toda a vez que se contratar, por intermédio de terceiros, o fornecimento de mão de obra. A contratação lícita, ou legal, ocorrerá apenas quando, por intermédio de terceiros, se obtiver o fornecimento de serviços de vigilância, limpeza, ou especializados ligados à atividade meio do tomador. Muitas empresas têm transferido atividades-meio para outras, num processo que cria novos nichos de mercado. Como aspecto positivo, contribui para a diminuição do nível de desemprego, pois aquece o nível de qualidade dos serviços através do desenvolvimento de novos serviços e especialização dos serviços existentes.

A terceirização da prestação de serviços, quando regularmente configurada, embora afaste a possibilidade de formação de vínculo de emprego dos trabalhadores envolvidos com o tomador, não exime este da responsabilidade subsidiária quanto às obrigações sociais a cargo do legítimo empregador.

Podemos parafrasear o artigo de MIRÓ com as considerações de RUSSOMANO:

Na verdade – podemos antecipar – o trabalho temporário é uma relação jurídica trilateral (ou triangular), porque se estabelece um vinculum júris – de natureza não trabalhista – entre a empresa fornecedora e a empresa tomadora de mão-de-obra. Esta utiliza os serviços dos trabalhadores indicados por aquela(...) Não existe pessoalidade na prestação de serviços utilizados por empresa tomadora. Mas, por isso mesmo, não há, entre esta e o trabalhador, uma relação de emprego. A relação de emprego se forma entre o trabalhador e a empresa fornecedora, não se podendo afastar, agora, o requisito da pessoalidade. O que equivale a dizer que a encontramos em todas as modalidades de relação de emprego.

O mesmo se dirá quanto à prestação de serviços por empresas especializadas. É comum que grandes empresas individuais ou comerciais contratem determinados serviços com outras empresas(...) (RUSSOMANO, 2000, p.71)

O que devemos assinalar, apenas, é a necessidade de muita cautela no exame dos casos concretos sobre essa forma de prestação de trabalho, perfeitamente compatível com os novos padrões da sociedade contemporânea, mas que, na prática, podem colocar os trabalhadores em situação difícil, como empregados de empresas sem idoneidade financeira e moral, embora prestem serviços utilizados por grandes empresas. (RUSSOMANO, 2000, p.72)

Aspectos Legais – Jurisprudência:

LEIRIA traz um exemplo de Jurisprudência para caso de reclamação trabalhista. Assim como esse caso, muitos processos foram abertos na justiça e por jurisprudência são analisados.

Ex:

“Tribunal Superior do Trabalho

“PROCESSO Nº TST-RR-4.319/89

(Ac. 1ª. T-1.131/90)

Empresa prestadora de serviços. Solidariedade. Não configura fraude à lei ensejadora da solidariedade a contratação de empresa prestadora de mão-de-obra, que explora atividade lícita. (...)” (LEIRIA (b), 1993, p.112)

Conforme LEIRIA (b) (1993, p.104): “a parceria entre o empresário e o seu advogado é fundamental. Ambos devem ter a visão global do negócio e o

advogado precisa da visão holística do Direito e não da estreita visão departamental". Seguindo, (p.107) explana que: "com a evolução das técnicas de administração empresarial, e aumento da competitividade no mercado o processo de terceirização se tornou profissionalizado e com seriedade até então inéditos".

Uma cadeia de excelências é gerada pois cada empresa atua no que é melhor:

elimina os vestígios de onipotência empresarial, já que não há a intenção de ser o melhor em tudo, mas de obter o melhor através da soma, além de significar a redução de custos operacionais, resultado da diminuição do desperdício, dos níveis hierárquicos de uma organização entre outros itens. (LEIRIA (b), 1993, p.107)

Ainda para LEIRIA (b) (1993, p.109): "como resultado, apesar de o ordenamento jurídico brasileiro não prever de forma clara a terceirização, também não a proíbe e a legislação oferece margem segura de entendimento no sentido de permitir a sua adoção".

3.3. QUARTEIRIZAÇÃO

Para LEIRIA (b) (1993, p.126), "a quarteirização é a terceirização elevada ao expoente da vanguarda, com a contratação de uma empresa especializada que se encarrega de gerenciar parcerias".

Ainda no seu entendimento,

as empresas que se utilizam da terceirização em larga escala são as que valorizam um novo produto de mercado. Também para ele, a queixa geral dos empresários diz respeito à complexidade da administração da carteira de contratos. Assim, muitos delegam tal administração, de forma parcial, a profissionais especializados, (LEIRIA (b), 1993, p.129).

3.3.1. Passos da Terceirização

Para uma terceirização completa e bem sucedida é importante verificarmos alguns passos essenciais.

Na seqüência, os passos conforme LEIRIA:

1. Planejamento

- *Estudo e identificação de áreas terceirizáveis*
- *Formação do perfil do terceiro.*
- *Cronograma de ação do processo de terceirização*

2. Ação

- *Cadastramento de empresas prestadoras de serviços.*
- *Determinação da espécie jurídica do contrato (...)*

3. Controle

- *Acompanhamento da execução do contrato.*
- *Desenvolvimento contínuo/acompanhamento periódico (...) dos aspectos técnico, de qualidade, social, trabalhista, previdenciário, contábil, econômico, etc.*
- *Estabelecimentos de prazos para o novo empreendedor chegar ao momento 3.*

(LEIRIA, 1995, p.87)

A fase de controle é o objetivo maior desse trabalho, quando apresentamos um modelo de auditoria e controles empresariais, visando não somente o cumprimento do contrato, mas também auditoria que dê opinião sobre o êxito da terceirização e também apontando falhas e pontos críticos de sucesso sendo que continuamente haja a melhoria da empresa como um organismo.

Alguns objetivos da terceirização podem ser elencados, como: competitividade, simplificação da estrutura, qualidade, produtividade e desverticalização. Seguindo os objetivos a empresa pode alcançar vantagens competitivas em aspectos de: ampliação de mercado, redução de custos, diminuição de espaço físico e aumento do grau de especialização.

Entretanto as desvantagens também devem ser consideradas, principalmente se o processo for feito para simples redução de custos no curto prazo e os devidos controles não forem realizados.

O ambiente empresarial atual exige que a qualidade dos produtos e serviços seja constante. Outro aspecto fundamental é o respeito pelo meio ambiente assim como pela segurança e saúde dos funcionários e comunidade. Dessa forma as empresas parceiras devem estar engajadas nesse objetivo de cumprir as normas e regulamentações.

Diante das exposições acima, a auditoria dos contratos se torna fundamental. É necessário que sejam analisados se a legislação trabalhista, comercial e tributária está sendo cumprida. A partir das legislações, controles e fiscalizações são estabelecidos. A auditoria também verificará os aspectos de qualidade e ambientais e suas legislações e o cumprimento dos contratos em relação às exigências da empresa contratante.

Contudo, não somente deve ser visto pelo ângulo da Contratante, em detrimento algumas vezes da Contratada. Essa ocorrência pode trazer prejuízos não somente a empresa Contratada, mas pode afetar a própria Contratante através de queda de qualidade ou falta de condições para que a Contratada possa cumprir com as suas funções.

3.4. O PERFIL PROFISSIONAL E A NOVA SOCIEDADE DE NEGÓCIOS DO SÉCULO XXI

Com todas as mudanças proporcionadas nas últimas décadas na administração e negócios, já citadas anteriormente, como a globalização, a nova economia gerada pelo desenvolvimento tecnológico, as mudanças estruturais nas empresas como a reengenharia e a terceirização trouxeram também uma mudança de pensamento ou postura para os profissionais no ambiente de negócios do século XXI. Consideramos as idéias de GIL em relação ao tema por estar em estreito relacionamento com as terceirizações e por transmitir uma tendência que traz consigo mudanças em vários aspectos no que se diz respeito aos relacionamentos profissionais.

GIL (2002, p.22) analisa os novos paradigmas para o perfil profissional da primeira década do século XXI, onde vai até mais além do processo de terceirização que temos hoje, evidenciando que a tendência de que a pessoa física venha a se transformar em pessoa jurídica em maior intensidade no futuro, como já despontam as tendências nos últimos anos.

Estabelece termos para denominar o ambiente profissional, os profissionais, e os profissionais no novo ambiente de negócios, assim:

Sociedade de negócios: nova visão de nossa comunidade, país, mundo, universo, formulando pressupostos que dão sustentação a novos fundamentos para área "profissional e particular".

Pessoa jurídica expandida: modelo de organização das linhas de negócios com destaque para a lógica de conexão dos recursos integrantes da

cadeia produtiva ou de serviços que age para alcance do binômio “processo ou produto”.

Profissional-negócio: estilo cultural inerente ao profissional do século XXI quanto a “responsabilidade”, “risco”, “independência” em face da tomada de decisão particular ou coletiva em assuntos da organização.

Seguindo o raciocínio de GIL, quatro vertentes são tendências do ambiente de negócios da primeira década do século XXI:

rápida transformação da “pessoa física isolada” em “profissional-negócio”;

supremacia do “profissional-negócio” em relação à “pessoa física isolada” diante do mercado de trabalho;

transformação das pessoas físicas regidas por contratos de trabalho sob regulamentação governamental (legislação trabalhista) integrantes de pessoas jurídicas básicas ou parceiras em “profissionais-negócio”. Esses “profissionais-negócio” trabalharão segundo contratos de prestação de serviços lavrados com outras pessoas jurídicas, ou ainda, como integrantes das pessoas jurídicas básicas ou parceiras;

realce dos contratos lavrados entre pessoas jurídicas de natureza “básicas”, “parceiras”, “profissional-negócio” (atuando de forma isolada ou em associação com outros “profissionais-negócio”), como foco relevante da qualidade e da segurança dos negócios.”

(GIL, 2002, p.28)

As observações de GIL já se fazem realidade em alguns ambientes de trabalho e o que as empresas estão buscando de forma mais intensiva é o foco nos resultados, dessa forma o que se espera é a melhor sinergia para que os melhores resultados sejam alcançados.

É notável então que empresas trabalhem em conjunto buscando assim melhor desempenho através de trocas de experiências.

Essas tendências fazem com que as estruturas organizacionais mudem de forma mais acelerada, e assim trabalhem em conjunto com empresas de consultoria, auditoria e planejamento, visando sempre a otimização do desempenho empresarial. Junto à essas atitudes, observamos também uma busca maior da aplicação intelectual do ser humano e da tecnologia para otimizar processos gerando resultados positivos.

3.5. CONTRATO DE TERCEIRIZAÇÃO

Em conformidade com LEIRIA :

Contrato é o acordo de vontades onde as partes livremente estabelecem direitos e deveres recíprocos. O vínculo ocorre da união entre a proposta ou oferta emitida pelo proponente e a aceitação declarada pelo aceitante, decorrente de uma fase de negociação e pré-contratual. (LEIRIA (a), 1993, p.62)

Como estrutura do instrumento de um contrato, além das cláusulas introdutórias (título; partes e suas qualificações; e finalidade do contrato) tem-se as cláusulas de detalhamento (o quê, quanto e quando) e as de garantia propriamente ditas.

Alguns dos itens mais importantes num contrato, de modo simplificado são:

Objeto – deve contemplar de forma objetiva exatamente aquelas tarefas nas quais são especializadas as partes.

Composição do preço – Especificação dos valores e índices dos reajustes ou livre negociação.

Cláusula de garantia – determina o ressarcimento havendo descumprimento do contrato. Assim, quando houver reclamatória trabalhista de empregados de uma empresa contra a outra empresa, aquela se responsabilizará pela eventual condenação. Como a meta é a estabilidade do contrato de terceirização, a empresa efetivamente empregadora administrará o problema.

Resilição e prazo – a resilição impõe a faculdade de as partes romperem a relação contratual pela simples manifestação de vontade ou denúncia vazia comunicada em prazo prévio.

3.5.1. Contratando com Segurança

Ao optar pela terceirização, o contratante deve identificar todos os riscos e quantificá-los, para que os riscos econômicos e jurídicos sejam afastados
LEIRIA (1995, p.35)

A empresa deve fazer um estudo para identificar quais as atividades a serem terceirizadas. O perfil e as exigências da empresa a ser contratada também deve ser descrito.

(...) Para completa garantia dos resultados, a empresa contratante precisa examinar os seguintes pontos:

a) O contratado deverá ser estabelecido como empresa regular antes mesmo do contrato, o que significa ter todas as licenças necessárias e exigidas pelas autoridades públicas.

(LEIRIA, 1995, p.36)

Também é essencial observar a constituição social da empresa, exigindo dois sócios individuais e sem parentesco, para garantia. Recusar empresário de uma só contratação e empresa em nome individual, ou aqueles que não exibam sua contabilidade antes da contratação.

A idoneidade do terceiro é fundamental para a garantia do contrato. Vários aspectos devem ser examinados, como:

- *Contrato social*
- *Atividade-fim*
- *Composição societária*
- *Responsabilidade dos sócios*
- *Capital social*
- *Bens imóveis*
- *Seguros*
- *Certidão de arquivamento do contrato social*
- *Situação perante a Previdência Social*
- *Situação perante a Justiça Federal*
- *Situação perante a Justiça Comum*
- *Situação perante a Justiça do Trabalho*
- *Situação perante o Ministério da Fazenda*
- *Situação perante a Prefeitura Municipal*
- *Estrutura patrimonial*
- *Capacidade operacional.*

(LEIRIA, 1995, p.37)

O comportamento do terceiro em relação a seus recursos humanos é um dos principais aspectos e nunca pode ser esquecido. A empresa tomadora de serviços deve verificar se a CLT está sendo cumprida e observar principalmente esses pontos:

- *Registro de empregados*
- *Controle de frequência*
- *Composição da folha de pagamento*
- *Forma de pagamento de salários*
- *Pagamento da carga horária trabalhada*
- *Adicional noturno*
- *Adicional de insalubridade e de periculosidade*
- *Pagamento dos repousos remunerados e feriados*
- *Contratos de prorrogação e jornada de trabalho*
- *Contribuição sindical e previdenciária*

(LEIRIA, 1995, p.37)

3.5.2. Estrutura do Contrato

Para LEIRIA, o contrato, deve ser redigido de forma clara e objetiva.

Assim, todas as partes envolvidas sabem que aquilo que foi negociado, e que há expectativa de ser realizado, foi registrado. Afirma que todo instrumento de contrato obedece a determinada estrutura. Além do título, das partes e de suas qualificações e da finalidade, em linhas gerais, a estrutura do contrato apresentará as seguintes cláusulas:

1. *objeto e suas características;*
2. *preço;*
3. *forma de reajuste;*
4. *forma de pagamento;*

5. *garantias;*
6. *aspectos técnicos;*
7. *cessão;*
8. *retenção/multas/danos;*
9. *rescisão;*
10. *resilição;*
11. *prazo;*
12. *contratos acessórios e;*
13. *foro”.*

(LEIRIA (a), 1993, p.70)

Essa formatação do contrato, deve ser estruturada com o raciocínio:

1. *O quê: A satisfação da necessidade.*
2. *Quem: Os clientes do contrato.*
3. *Como: A modalidade de satisfação da necessidade.*
4. *Quando: O tempo das partes.*
5. *Quanto: A quantificação de troca.*
6. *Se: Condicionantes.*
7. *Garantias: Proteções para o caso de não dar certo. (...)*

(LEIRIA (a), 1993, p.72)

3.5.3. Garantias

Ainda conforme LEIRIA:

muitas vezes, as garantias estipuladas em contrato podem tornar-se sem efeito no campo prático caso o parceiro não tenha capacidade de solvência ou possua passivo superior a seu patrimônio. Exatamente por essa questão é que destacamos a importância de se efetuar no planejamento prévio do contrato, a análise do potencial do parceiro. De nada adianta a área jurídica colocar as garantias e a área de compras não atentar ao cadastro. Deve-se observar desde o contrato social, onde se analisa, entre outras cláusulas, a que trata do objeto, verificando-se a capacidade formal da empresa em realizar as atividades a que se propõe, até as competentes certidões negativas de débitos com previdência, entre outras. (LEIRIA (a), 1993, p.91)

Também conforme a experiência do autor é importante a obtenção da confirmação pública de idoneidade econômica do parceiro. Destaca-se a realização periódica do acompanhamento formal, como auditoria, para confirmar-se a qualidade das empresas e o cumprimento das obrigações legais. A própria lei do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS afirma, em um de seus artigos, que estará afastada a solidariedade para aquele tomador de serviços que solicitar o pagamento da fatura mensal do prestador de serviços, a comprovação do recolhimento do FGTS referente às pessoas envolvidas na prestação dos serviços contratados, LEIRIA (a) (1993, p.91).

3.5.4. Gerenciamento de Contratos de Terceirização

Terceirizar serviços resulta em mudança na gestão da empresa. A empresa que terceiriza tem também que fazer avaliações continuadas de como o contrato tem sido cumprido e se o processo de terceirização está sendo vantajoso. Dessa forma algumas empresas tem um sistema de gestão, controle e auditoria que pode ser tomado como exemplo. Mas mesmo com um bom sistema, a complexidade do assunto é grande e os profissionais e os sistemas devem estar sempre atualizados.

As organizações que ainda permanecem dedicando pouca importância à sua área de gestão de contratos certamente estão mais preocupadas com o ganho aparente que uma negociação pode resultar do que com o fortalecimento da relação de parceria, que em suma pode gerar ganhos bem mais consistentes. Em um curto período, provavelmente, necessitarão de uma nova postura em relação aos seus fornecedores não eventuais. Há probabilidade dessas empresas só possuírem parceiros que tenham o mesmo tipo de atitude, ou seja, que visualizem também a negociação como uma forma de obter ganhos individuais, imediatos. Tais fornecedores tendem a ter a mesma atitude de sua contratante, ficando assim um grande esforço de ambas para tirar o máximo possível de seu suposto parceiro. (LEIRIA (b), 1993, p.22)

As discussões sobre o assunto têm sido grandes e em muitos casos a terceirização tem sido a “salvação” para algumas empresas, contudo em outros

casos há provas de que a terceirização não deveria ter ocorrido ou deveria ser repensada em sua forma.

Com isso, essa proposta em tema procura estudar o tema e refletir sobre uma metodologia para gestão e auditoria dos contratos terceirizados.

4. ESTUDO DE CASO

Ressalta-se neste tópico, os resultados encontrados através da terceirização, onde empresa em estudo buscou otimizar seus processos, contratando empresa especializada na área. Neste sentido, a terceirização propiciou a resolução de problemas, com otimização nos resultados, obedecendo a legislação vigente e, às normas de qualidade.

4.1. EMPRESA KLABIN S/A

4.1.1. Histórico da Empresa

O texto abaixo representa um resumo histórico de Klabin S/A e foi extraído site <http://www.klabin.com.br/go?87> , em outubro de 2003.

A trajetória centenária da Klabin teve início em 1899, quando as famílias Klabin e Lafer fundaram a Klabin Irmãos & Cia., em São Paulo, para importação e comercialização de artigos de escritórios e tipografia. Os negócios prosperaram e, quatro anos depois, a empresa já entrava no segmento que passaria a fazer história: a produção de papel. Arrendou uma pequena fábrica e começou a produzir folhas para impressão.

Em 1909, a Klabin constituiu sua própria fábrica, a Companhia Fabricadora de Papel, e, nos anos 20, já figurava entre os maiores produtores de papel do Brasil. A marca dos empreendedores sempre foi buscar a inovação, o que exigia viagens regulares à Europa em busca de novas técnicas de produção. Dentro desse espírito, a empresa deu seu grande salto, em 1934, com a fundação da Klabin do Paraná, a primeira fábrica integrada de celulose e

papel do País. O ambicioso projeto desenvolvido na Fazenda Monte Alegre, no oeste do Estado, resultou na produção, em 1947, de papel jornal e papel para embalagem.

A necessidade de se obter matéria-prima local levou a Klabin a pesquisar a formação de uma base florestal capaz de suprir a fábrica. O primeiro projeto de reflorestamento da Klabin teve início em 1943, inicialmente com Araucária e Eucalipto e depois, na década de 50, com Pinus. O resultado desta preocupação é o mosaico existente atualmente, onde os reflorestamentos com as diferentes espécies estão entremeados com áreas de florestas nativas. Na área fabril, a Klabin conquistou o reconhecimento da indústria pela introdução de modernas tecnologias, como as caldeiras de recuperação, integradas a processos que aumentaram significativamente a produtividade e a proteção ambiental. Desde essa época, a Klabin já desenvolvia sua cultura de desenvolvimento sustentável.

Nas décadas seguintes, a Klabin consolidou sua liderança e expandiu seus mercados, fundando e adquirindo outras empresas. Nos anos 70, avançou firmemente sobre o segmento de embalagens, produzindo caixas de papelão ondulado, sacos e envelopes até se tornar a maior fabricante integrada de celulose, papel e produtos de papel da América Latina.

4.1.2. Estrutura Organizacional

O texto ***Klabin: tradição, liderança e modernidade*** extraído do site da Klabin, mais especificamente na página

apresenta a estrutura organizacional da Klabin S/A e sua preocupação com a natureza.

A Klabin lidera a produção integrada de celulose, papel e produtos de papel do País, com capacidade de 2 milhões de toneladas anuais dos quais 41% destinadas à exportação e receita bruta superior a R\$ 3 bilhões. Ao final do exercício, a Klabin contava com 16 mil empregos diretos e indiretos em suas operações florestais e industriais.

Com 20 unidades industriais (19 no Brasil e 1 na Argentina), seu portfólio inclui papéis e cartões para embalagens, caixas de papelão ondulado, sacos multifolhados e envelopes.

Atenta aos desafios propostos pelo atual cenário de globalização e de competição acirrada, a Klabin olha além de sua liderança em produtos florestais na América Latina e volta-se, cada vez mais, para o desenvolvimento de atividades de maior valor agregado, transformando-se numa empresa de Sistemas de Embalagem.

Paralelamente ao crescimento da empresa, a Klabin sempre desenvolveu suas atividades industriais e florestais em harmonia com o meio ambiente. Auto-suficiente em madeira e celulose, segmento em que opera com um dos mais baixos custos em nível mundial, é pioneira na adoção do conceito de "Desenvolvimento Sustentável", buscando de forma contínua a manutenção de extensas áreas de florestas nativas preservadas em seus reflorestamentos. É ainda a maior recicladora de papéis do Brasil, com capacidade anual de 400 mil toneladas.

Junto aos seus 188 mil hectares de florestas plantadas de pinus e eucalipto, de alta produtividade, localizados principalmente ao sul do País, a Klabin mantém 123 mil hectares de matas nativas preservadas, que se constituem em verdadeiros santuários, onde a Flora e a Fauna são estudadas por pesquisadores e possibilitam o desenvolvimento de programas de educação ambiental para funcionários e comunidades.

A Klabin é a primeira empresa do mundo a receber o certificado FSC (Forest Stewardship Council) pelo manejo de plantas medicinais em suas florestas no Paraná. Esta certificação atesta a gestão sustentada das suas operações florestais, que em 1998 lhe renderem o título de primeira empresa do setor de papel e celulose das Américas a ter suas florestas certificadas por essa organização internacional.

Aos 104 anos de existência, a Klabin tem orgulho de ser uma empresa reconhecida internacionalmente pelos altos padrões de qualidade de seus produtos e seu profundo respeito pela natureza.

4.2. POLÍTICAS DA KLABIN S/A

A Empresa tem uma Política de Contratação de Serviços que tem por objetivo estabelecer diretrizes e critérios para implementação e manutenção do processo de contratação de terceiros para serviços de caráter operacional e de duração superior a um ano.

Responsabilidades:

Todos os gerentes das unidades de negócios são responsáveis pela observância desta política, sendo as responsabilidades designadas como segue:

Gestor Comercial - responsável pela avaliação cadastral do fornecedor, pelas negociações, até a elaboração do contrato. Deve ser procurador para assinar em conjunto com diretor ou outro procurador.

Gestor Técnico - responsável pela avaliação qualitativa e quantitativa dos serviços prestados, para fins de liberação dos pagamentos, após comprovação da situação regular perante o INSS e obrigações trabalhistas.

Comitê de Terceirização - responsáveis pela análise custo/benefício do processo, análise de aspectos legais/trabalhistas, monitoramento do processo e a sua reavaliação;

Auditoria Interna - responsável pela verificação do cumprimento desta política e assessoramento ao Comitê de Terceirização.

Conflitos de Interesse:

Todas as negociações com terceiros devem estar pautadas em princípios éticos de conduta nos negócios. Conflitos de Interesse se caracterizam pelo definido no art. 156 da lei das Sociedades Anônimas (lei 6404/76), cuja

aplicação se estende a familiares, seja dos gestores ou dos administradores. Existem outros conflitos de interesse que estão redigidos na política.

Regras Básicas para Contratação:

Justificativas técnicas e econômicas devem fazer parte do embasamento para o processo de contratação de terceiros, sendo que uma análise de custo/benefício é obrigatória inclusive na renovação dos contratos.

Os terceiros a serem habilitados a uma concorrência, deverão preliminarmente apresentar documentos hábeis sobre a sua situação perante o IR, INSS e prefeitura local, bem como cadastro financeiro junto a empresa especializada.

Devem ser observadas as restrições legais que possam caracterizar vínculo empregatício. Os contratos deverão seguir padrões definidos pelo Departamento Jurídico de cada Unidade de Negócio e terão prazo máximo de 2 anos, após o qual dependerão de reavaliação ou concorrência, para a sua prorrogação. Deverão também possuir a composição básica dos preços negociados, para permitir a renegociação futura em função de alterações de legislação ou da economia.

Controles Gerenciais:

Deverão ser mantidos controles gerenciais sobre os gastos por contrato e/ou por unidade de serviço contratado junto à terceiros, de maneira que possam ser comparados com Unidades/empresas controladas, e com períodos anteriores, na moeda da contratação.

A seguir, elencamos algumas definições de Klabin S/A em relação a terceiros.

Consideram-se terceiros, todas aquelas pessoas físicas ou jurídicas prestadoras de serviço, que colocam mão-de-obra à disposição da empresa, sem vínculo empregatício. É a ligação existente entre uma empresa e um terceiro decorrente de um contrato que pode ser regulado pelo Direito Civil, Comercial ou Administrativo; um processo gerenciado de transferência à terceiros das atividades acessórias e de apoio ao objetivo principal da empresa (atividade-meio), permitindo que esta concentre seus esforços na atividade principal (atividade-fim).

O objetivo da terceirização é, pois, a concentração de esforços na atividade final da empresa, definindo-se como atividade-fim aquela ligada diretamente não núcleo da atividade empresarial, à finalidade precípua da empresa. Já atividade-meio é toda aquela que não se dirige propriamente ao núcleo da atividade da empresa, sendo apenas o caminho para alcançar a atividade final, não importando que a natureza dos serviços revele a necessidade permanente do trabalho.

Cessão de mão-de-obra: a colocação à disposição da contratante, em suas dependências ou nas de terceiros; de terceiros que realizem serviços contínuos relacionados ou não a atividade-fim da empresa. O pagamento é feito em razão do número de pessoas envolvidas na realização da tarefa.

Serviços contínuos: são aqueles que se constituem em necessidade permanente do contratante, ligados ou não a sua atividade fim.

Exemplos: Segurança, Vigilância Patrimonial, Limpeza, Conservação, Telefonista, Médico do Trabalho, Manutenção, Recepção, Operador de Empilhadeira, Manutenção, Arquivo, Inspetores, Projetistas/Desenhistas, Bombeiros, etc.

Empreitada: é a execução de tarefa, obras ou serviços contínuos, contratados através de uma Pessoa Jurídica, relacionada ou não com atividade-fim da empresa contratante, tendo como objetivo um fim ou resultado pretendido. O pagamento é feito em razão da “obra” previamente ajustada.

Exemplos: Refeitório, Enlonação/Carregamento, Colheita de Madeira, Silvicultura, etc.

Obs.: Não confundir terceiro com autônomo. O trabalhador autônomo administra seu próprio serviço através da efetiva realização das tarefas, sendo responsável pelos Encargos Sociais, Impostos Municipais e IR sobre seus serviços. Não há pagamento de salário e sim honorário ou recibo de pagamento por serviço (R.P.A.), ou ainda notas fiscais de serviços de pessoas físicas conforme a Lei. Exemplos: Advogado, Chaveiro, Taxista, Pintor, etc.

4.3. CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Exemplo de contrato de serviço adotado por Klabin S/A.

4.3.1. Objeto

O objeto do presente é a prestação de serviços de:

- preparação de carretas para carregamento de bobinas de papel, com o objetivo de:
- evitar danos como umidade e avarias diversas durante o transporte, conforme escopo de serviços;
- enlonamento de vagões; organização do depósito de lonas, exercendo o controle sobre a qualidade das lonas quanto à limpeza, rasgos, furos, etc.;
- ordenação dos caminhões das transportadoras que vem fazer entregas de materiais para a KLABIN, conforme procedimento.

4.3.2. Obrigações e Responsabilidades das Partes

A *Contratada* obriga-se, sem prejuízo das demais responsabilidades legais e contratuais a:

- obter junto as repartições competentes todas as licenças necessárias para a execução dos serviços, objeto deste contrato;

- manter absoluto sigilo sobre as informações a que tiver acesso, durante a realização dos serviços, bem como posteriormente, ao término de suas atividades na KLABIN;
- não divulgar os resultados do trabalho, objeto do presente contrato, sem a prévia e formal autorização da KLABIN;
- recolher mensalmente, por seu encargo, todo e qualquer valor relativo a obrigações trabalhistas, previdenciárias, acidentárias, securitárias, sindicais e tributárias, relativas à mão-de-obra empregada no objeto do contrato ou das receitas dele decorrente, bem como os juros, multas e atualizações monetárias de valores não recolhidos ou recolhidos intempestivamente, além daqueles relativos a penalização pelo descumprimento das Normas Legais, que regulam tais obrigações;
- apresentar cópias autenticadas, concomitantemente à sua fatura mensal, de todos os comprovantes de recolhimentos pertinentes às obrigações, acima descritas, obrigação esta a que estará condicionado o respectivo pagamento da fatura;
- contratar, sob sua exclusiva responsabilidade, todo o pessoal necessário para a execução dos serviços ora contratados, em número que atenda às necessidades, comprovando a qualificação profissional, atestado de saúde ocupacional, além do registro na CTPS, dos mesmos, ficando vedada a subcontratação, salvo prévia autorização, por escrito, da KLABIN;

- comparecer espontaneamente em Juízo, reconhecendo a sua real condição de empregadora e substituir a KLABIN em eventuais processos, até a decisão final, arcando com o ônus da condenação, na hipótese de reclamatória trabalhista intentada por empregado da *Contratada*, contra a KLABIN;
- responsabilizar-se por eventuais prejuízos ou danos causados, por seus empregados, durante a execução dos serviços, quer estes danos sejam causados à KLABIN ou a terceiros, sempre que apurada e comprovada sua responsabilidade, a título de dolo ou culpa;
- responsabilizar-se, exclusivamente, pelos efeitos jurídicos e legais decorrentes de todo e qualquer ato ou fato ocorrido na prestação de serviços, ou referido neste contrato, tais como efeitos indenizatórios, tributários, trabalhistas, previdenciários e assemelhados;
- obedecer, rigorosamente, às normas de segurança e medicina do trabalho, que trata o capítulo V do título II da CLT e Portaria 3214/78 do Ministério do Trabalho, vigentes na ocasião da prestação dos serviços, bem como obedecer às normas internas de segurança instituídas pela KLABIN, parte integrante do presente contrato;
- fornecer, treinar e obrigar que seus empregados se utilizem dos EPI's adequados para realização de cada tarefa;
- manter os seus empregados devidamente uniformizados e identificados;
- fornecer alimentação aos seus empregados, nos padrões estabelecidos pelo Programa de Alimentação do Trabalhador – PAT, ficando vedada a

realização de refeições fora das instalações adequadas e previamente indicadas para este fim pela KLABIN;

- fornecer aos seus empregados todo o ferramental necessário para o desenvolvimento das atividades pertinentes à cada função, tendo esse que ser de boa qualidade e em perfeitas condições de uso, a fim de não comprometer a execução dos serviços e, principalmente, a integridade física dos empregados, bem como os materiais de limpeza e higiene(uso, vestiário e sanitário dos empregados);
- oferecer aos seus empregados toda a infra-estrutura de vestiário, transporte, ferramentaria e escritório;
- comunicar, por escrito, no prazo máximo de vinte e quatro horas, à KLABIN, toda e qualquer ocorrência de caráter anormal, que possa de alguma forma prejudicar suas ações ou de terceiros, no presente e/ou no futuro;

Fica expressamente vedado o trabalho infantil na *Contratada*, salvo nas condições estabelecidas na legislação brasileira, que permite o trabalho do menor, entre 14 e 16 anos, somente na condição de aprendiz.

Constituem obrigações e responsabilidades da KLABIN, além das demais pactuadas neste contrato:

- exercer, através dos seus prepostos, ação fiscalizadora;

- fornecer à *Contratada*, os elementos básicos para permitir o desenvolvimento dos trabalhos ora contratados;
- pagar o preço pelos serviços, na forma pactuada neste instrumento;
- fornecer todas as informações necessárias para a execução do presente contrato;
- responder pelos danos causados aos bens e direitos da *Contratada*, desde que decorrentes de sua responsabilidade ou de seus prepostos.

Constituem causas de isenção de responsabilidade das partes a ocorrência de casos fortuitos ou de força maior e estado de necessidade.

4.3.3. Prazo

Especificação da data de validade do contrato.

4.3.4. Preço e Forma de Pagamento

O valor a ser pago à *Contratada* pela KLABIN pelos serviços objeto do presente contrato é de:

Itens de pagamento

4.3.5. Caução

Termo interno da Klabin.

O valor é estabelecido com base em fatores como: valor do contrato; nível estratégico do serviço; nível de relacionamento entre as empresas; nível crítico de interrupção do serviço.

4.3.6. Impactos Ambientais

A *Contatada* se obriga a evitar danos que provoquem impactos ambientais significativos, tais como: despejar resíduos e lixo em locais não preparados para esse fim, cortar ou danificar plantas nativas, retirar plantas ornamentais e comestíveis, caçar, provocar poluição nos rios, riachos e mananciais, causar incêndios, ou qualquer outro tipo de agressão ao meio ambiente, sob pena de rescisão imediata do presente instrumento, mais multa contratual correspondente à 20% (vinte por cento) do valor deste contrato, além de estar obrigada a reembolsar a KLABIN por todas as despesas referentes ao pagamento de multas e recuperação do meio ambiente.

4.3.7. Extinção da Relação Contratual

Este contrato se extingue, independentemente de provocação judicial ou procedimento extrajudicial, nos seguintes casos:

- por vontade de qualquer das partes, mediante aviso prévio de 30 (trinta) dias, não tendo a parte pré-avisada, direito a qualquer indenização pela rescisão antecipada;
- por inadimplência de qualquer das obrigações estabelecidas neste contrato;
- por interrupção dos serviços prestados pela *Contratada*, sem justo motivo, por período igual ou superior a 5(cinco) dias;
- por falência ou concordata de qualquer das partes;
- por expiração do prazo contratual constante do item 3 supra citado, independente de notificação por escrito, não decorrendo deste fato, à KLABIN, nenhuma responsabilidade indenizatória.

4.3.8. Disposições Gerais

A *Contratada*, em hipótese alguma poderá alegar, como justificativa ou defesa, o desconhecimento, incompreensão, dúvida ou esquecimento das cláusulas e condições, no seu todo ou em parte, expressas no presente contrato, ou demais disposições de ordem geral ou particular, estabelecidas pela KLABIN.

Nenhuma modificação poderá ser introduzida na forma de execução dos serviços objeto do presente contrato, sem o consentimento prévio e por escrito da KLABIN.

A qualquer tempo a KLABIN poderá introduzir modificações na forma de execução dos serviços objeto do presente instrumento, mesmo que acarretem acréscimos, reduções ou alterações na quantidade dos serviços, avisando, por escrito, à *Contratada*, dessa resolução.

Trabalhos não contemplados no presente contrato, deverão ser objeto de negociação prévia e aditivo contratual.

4.3.9. Documentos e Anexos

Fazem parte integrante do presente instrumento:

- a) Padrões Mínimos de Segurança do Trabalho KPP;
- b) Todas as correspondências afetas ao presente contrato, desde que aceitas e rubricadas pela outra parte;
- c) Escopo de serviços em anexo .

4.3.10. Foro

As partes elegem o Foro da Comarca de Telêmaco Borba - PR, com renúncia expressa de qualquer outro, por mais privilegiado que seja, para dirimir quaisquer dúvidas resultantes do presente contrato.

E, por estarem assim justas e contratadas firmam o presente, em 02(duas) vias, de igual teor e forma, na presença das testemunhas abaixo.

Telêmaco Borba, (data).

.....

KLABIN S.A.

.....

CONTRATADA

Testemunhas:

.....

4.4. AUDITORIA DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS

4.4.1. Métodos e Objetivos

a) - Metodologia de Gestão de Contratos

Um dos principais documentos que se utiliza na área de gestão de contratos é o RAPS – Relatório de Avaliação de Prestador de Serviços, que segue em demonstração abaixo:

Relatório de Avaliação de Prestador de Serviços

Fornecedor:

Área Tomadora:

Contrato:

Período:

Serviço:

Relatório: () Parcial () Final

Usuário, para cada item abaixo deve ser indicada uma menção/nota, ou não se aplica:

E – 5 : Excelente (Supera a expectativa)

MB – 4 : Muito bom (Atende a expectativa)

B – 3 : Bom (Pode ser melhor)

R – 2 : Regular (Precisa melhorar)

I – 1 : Insuficiente (Deixa muito a desejar)

N/A – : Não se aplica

Providências:

5/4 : Manter status 3: Acionar Fornecedor 2: Acionar Suprimentos 1/0:

Desqualificar Fornecedor

| | | Data: Notas: | Data: Notas: | Data: Notas: |
|----|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1 | EXECUÇÃO: Avaliar se os serviços são executados conforme o especificado na contratação | () | () | () |
| 2 | DOCUMENTAÇÃO: Avaliar como o fornecedor faz uso dos padrões KLABIN, normas especificações, desenhos, informações técnicas e/ou acervo próprio e apresentação dos documentos exigidos | () | () | () |
| 3 | LIMPEZA: Avaliar se os serviços são realizados com higiene, limpeza, ordem e boa apresentação | () | () | () |
| 4 | SEGURANÇA: Avaliar se os serviços são executados atendendo as normas de segurança exigidos por lei | () | () | () |
| 5 | ATENDIMENTO: Avaliar a qualidade e presteza no atendimento | () | () | () |
| 6 | EQUIPAMENTOS/FERRAMENTAL: Avaliar se o suporte de equipamentos/ferramentas do terceiro, e/ou cedido por KLABIN para execução dos serviços condizem com as necessidades de execução, e quanto ao seu estado de conservação | () | () | () |
| 7 | ORGANIZAÇÃO: Avaliar se os serviços são executados de forma organizada, obedecendo planejamento e cronogramas | () | () | () |
| 8 | PRAZOS: Avaliar se os serviços são executados de forma organizada, obedecendo planejamentos e cronogramas | () | () | () |
| 9 | FLEXIBILIDADE: Avaliar quanto a negociações relativas a mudanças no escopo de serviços, normas, etc | () | () | () |
| 10 | INICIATIVA: Avaliar a capacidade do terceiro na procura de alternativas técnicas/comerciais, viáveis para melhorar a qualidade/quantidade e atendimento dos serviços | () | () | () |

| | | | | |
|----|--|-----|-----|-----|
| 11 | COMUNICAÇÃO/CORDIALIDADE: Avaliar o relacionamento geral Cliente x Fornecedor, e, troca de informações antes, durante e após a execução dos serviços | () | () | () |
| 12 | QUALIDADE: Avaliar os serviços executados, comparando-se com a situação anterior a contratação | () | () | () |
| 13 | PRODUTIVIDADE: Avaliar os aspectos quantitativos dentro dos padrões exigidos | () | () | () |
| 14 | DIVERSOS: Avaliar de modo geral: Equipamentos, Materiais, Pessoal, Veículos | () | () | () |
| 15 | GERENCIAMENTO: Avaliar a administração do terceiro, quanto a sua empresa, considerando-se: Uniformes, tratamento com funcionários, pontualidade nos pagamentos, controle de finanças | () | () | () |
| 16 | INSTALAÇÕES: Caso o terceiro utilize instalações cedidas por KLABIN, como está a sua conservação | () | () | () |
| 17 | FISCALIZAÇÃO: Avalie como estão sendo fiscalizados os serviços por parte do terceiro | () | () | () |
| 18 | ASSISTÊNCIA TÉCNICA: Avalie o atendimento do fornecedor quanto a reclamação pós-venda | () | () | () |
| 19 | PARA USO DE SUPRIMENTOS: Avaliar os aspectos comerciais: preço, negociações, flexibilidade, recolhimento de encargos sociais e outros | () | () | () |

b) - Metodologia de Auditoria Operacional e de Gestão

A expectativa de mudanças como consequência do processo auditorial alcança a gestão empresarial e organizacional desde o mais elevado escalão administrativo aos periféricos pontos de execução. Assim, durante e depois da auditoria são esperados mudanças comportamentais e organizacionais com o surgimento de novas políticas, novos sistemas (tecnologias e metodologias), novas atitudes. (MAGALHÃES, 2000, p.227),

O processo auditorial é uma das mais sensatas formas de busca ao aperfeiçoamento das organizações, especialmente nos aspectos sistêmicos.

A auditoria de ação exige mudanças desde a otimização até a reengenharia, por meio de novas tecnologias e novas metodologias, pois suas bases estão alocadas na auditoria de procedimentos. Esses processos utilizados pela

auditoria têm suas exigências, como bases estratégicas nas causas e efeitos que devem ser vistas com atenção pelas pessoas que convivem com o ambiente auditado.

c) - Gestão e Auditoria pelo método DEQ/AUDEQ

A Gestão pelo método de Decisão da Exceção Quantificada com a seqüência da Auditoria da Decisão da Exceção Quantificada, GIL (2002, p.55), desenvolvidas pelo professor GIL é um método abrangente para aplicação em Auditoria de Negócios em vários casos administrativos. Procuramos utilizar um pouco do método para analisar um caso de Contrato.

A Norma principal que rege a terceirização é o Contrato e a Legislação vigente. Dessa forma pode ser analisado através do método DEQ/AUDEQ a gestão e posterior auditoria de cada contrato em particular.

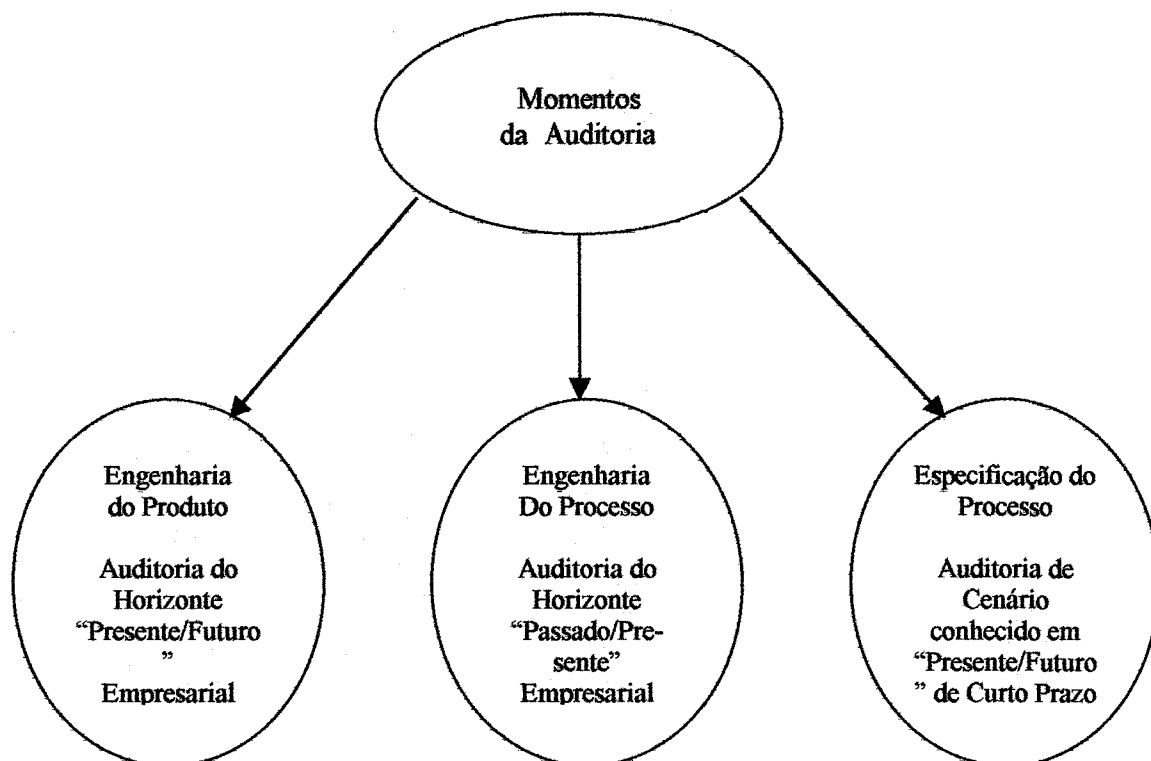


Figura 5.4 Auditoria do negócio: momentos do ciclo da vida do negócio submetidos a auditoria. (Quando efetuar auditoria?)

- 1) **Engenharia do Produto:** confecção dos contratos a vista das normas vigentes e dos contratos anteriormente elaborados;
- 2) **Engenharia do Processo:** cumprimento dos contratos anteriores e como pode ser melhor cumprido o contrato específico referenciado;
- 3) **Especificação do Processo:** face às adequações/customizações para elaboração e cumprimento do contrato.

(GIL, 2002, p.117)

4.4.2. Caso Prático:

Utilizamos como fim de exemplo, o caso do contrato acima para analisar um processo auditorial.

- 1) Cenário Passado: como a “engenharia do produto”; “a engenharia do processo” e a “especificação do processo” foram exercidos com contrato com ciclo de vida encerrado.

Através do contrato encerrado, analisa-se a confecção dos contratos, se cumpriu-se de acordo com as normas e também em vista de contratos passados, procurando verificar se houve melhoras em relação aos anteriores ou existência de pontos falhos. Exemplo: analisar comparativamente a avaliação do RAPS.

- 2) Momento Tomada de Decisão: conceitos de direito, vantagens, necessidades, restrições/dificuldades quando da assinatura do contrato.

Os pontos acima devem ser analisados quanto a tomada de decisão para a assinatura do contrato, ou na necessidade de alterações do contrato em vigência.

- 3) Momento Cenário Atual Legado: o que fazer com o ambiente que permanece inalterado enquanto a decisão não está instalada.

Alternativas para momentos em que haja necessidade de trabalho enquanto a decisão não foi instalada. Como exemplo no caso do contrato ainda não estar instalado, estabelecer uma alternativa para dar continuidade nas operações de enlonamento de vagões.

4) Projeto Mudar/Agregar Valor: monitoramento do contrato em termos de seu cumprimento.

Fase de Monitoração – monitoração pelo gestor do alcance dos padrões determinados enquanto a organização está estabilizada:

FCS – Fatores Críticos de Sucesso / ID

Com a escolha de alguns problemas específicos a atacar, “decisão da exceção quantificada – DEQ), restringiremos os fatores críticos de sucesso (FCS) mais importantes, podemos determinar e quantificar os índices de desempenho (ID). Com os índices de desempenho definidos é então fixada a tolerância máxima e pré-definidas ações de otimização (AO) para utilização futura.

SPOF – Pontos de Falha / IF

Através dos problemas verificados na FCS, são identificados os “pontos de falha” . Através dos pontos de falha, podemos inserir índices de falha (IF) que auxiliarão para a monitoração das medidas de proteção.

Fase Mudança – demonstração do valor agregado por “AO” e as transformações do modelo operacional do negócio por “MP”.

AO – Ações de Otimização

MP – Medidas de Proteção

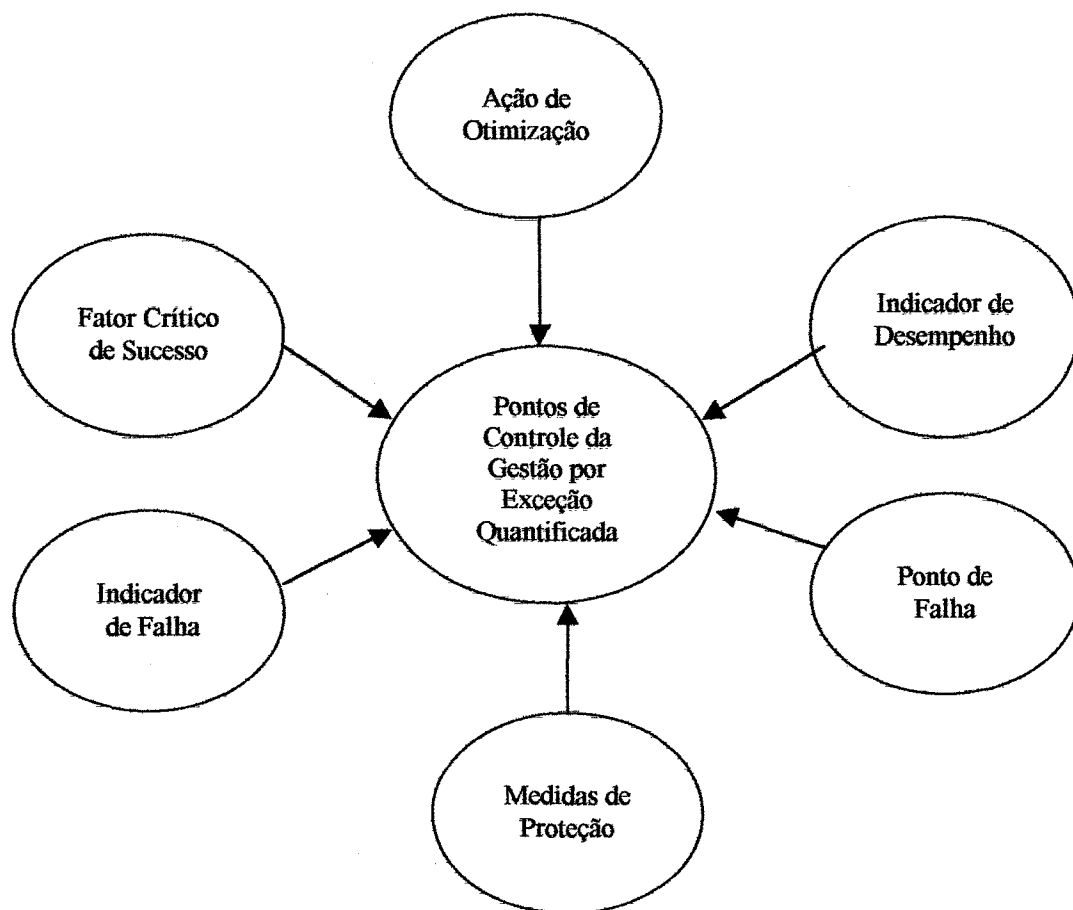


Fig 3.4 Natureza dos pontos de controle fundamentais quando da auditoria de um modelo de gestão por exceção quantificada.

(GIL, 2002, p.44)

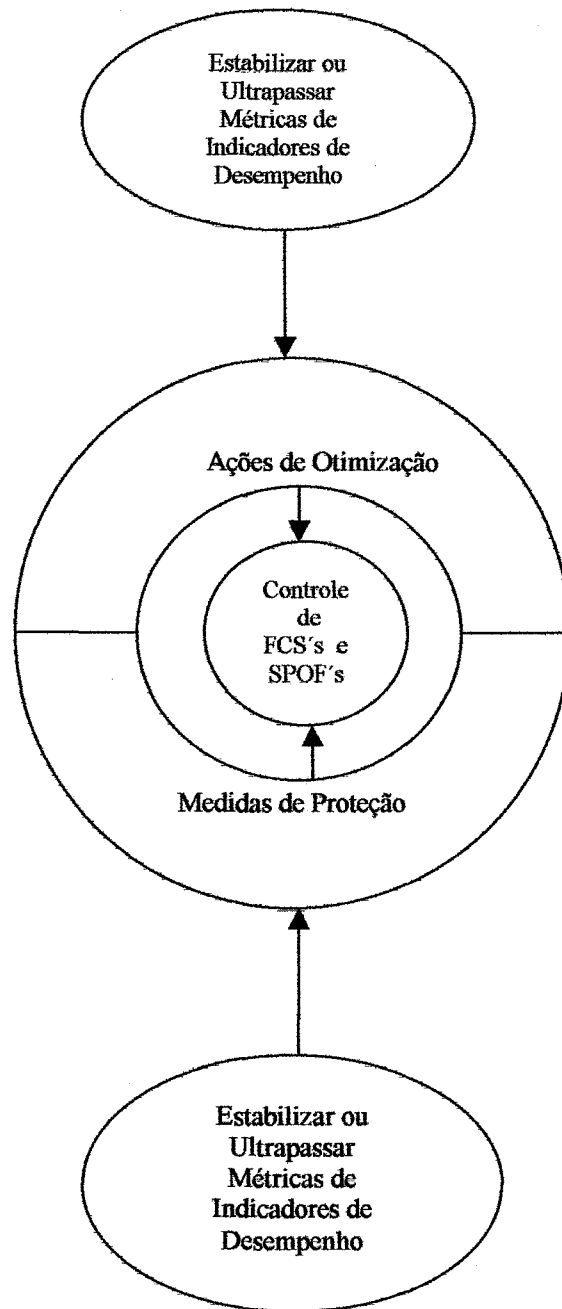


Fig 3.8 Fase "Controle" da sistemática da gestão por exceção quantificada.

(GIL, 2002, p.53)

- 5) Cenário Futuro: quais decorrências da finalização do contrato podem acontecer se o contrato foi bem ou mal cumprido.

4.4.3. Sistemas de Auditoria: Controles e Fiscalização; Aspectos de Qualidade; Outros Aspectos

Um sistema de controle completo pode auxiliar a auditoria. Os vários aspectos exigidos para cumprimento das legislações e obrigatórios para eximir as responsabilidades da Contratante devem estar em dia. A Contratante deve exigir das suas Contratadas a entrega desses documentos bem como de outras obrigações e conferi-los de modo que assegurem o cumprimento do que foi estabelecido no contrato.

4.4.3.1. Controles e Fiscalização

Algumas das legislações mais importantes e que devem ser acompanhadas de perto são:

INSS

FGTS

CLT

Legislação Tributária

Constituição Federal e outras Legislações

4.4.3.2. Aspectos de Qualidade

Exigências da Empresa e Preocupação do Parceiro – deve-se ter acompanhamentos quanto aos aspectos ambientais principalmente os estabelecidos em normas, como as normas ISO 9000 e 14000.

a) Caso ESSO

São Paulo, 22 de Maio de 2.003

INDUSTRIAS KLABIN S/A.

Telêmaco Borba - PR

Sr. João Cezar Pereira

Supervisor Compras Local

Divisão Florestal

Purificação de Lubrificantes

Em continuidade aos nossos Serviços de Lubrificação e Assistência Técnica prestados a este empresa, servimo-nos da presente para reportar o benefício atingido com a purificação do Mobil DTE 26 utilizado nos equipamentos Agrícolas desta unidade.

O serviço foi executado pela nossa UMAT - Unidade Móvel de Assistência Técnica, no período de 05 a 12 de Maio de 2003, proporcionando o

reaproveitamento de 6.300 litros do produto, o que gerou um benefício aproximado de:

R\$ 14.400,00

O resultado alcançado originou-se à partir da alta qualidade dos lubrificantes da marca Mobil, aliada aos trabalhos de Assistência Técnica, abordando vários pontos da lubrificação.

A seguir, apresentaremos maiores detalhes sobre a operação e seus respectivos custos envolvidos.

Aproveitamos a oportunidade para agradecer a colaboração do pessoal de lubrificação desta unidade, na obtenção destes resultados e nos colocando à disposição para maiores informações que se fizerem necessárias, somos

Atenciosamente,

Geraldo Santos Amaral

Supervisor de Serviços

Benício B. Silva

Engenheiro de Lubrificação

4.4.3.3. Demonstrativo do Benefício

1. Purificação - Mobil DTE 26:

Através dos serviços de nossa UMAT - Unidade Móvel de Assistência Técnica, contendo equipamentos de purificação e secagem de lubrificantes usados, pudemos reaproveitar um volume de 6.300 litros do produto, o qual poderá ser aplicado nos mesmos sistemas de origem, conforme demonstrados e já apresentados em laudos de análise físico/químicos.

Trata-se de processo de filtragem de lubrificantes sem que se altere suas características físico/químicas, proporcionando um alto grau de limpeza do mesmo.

Considerando o custo por litro na época do serviço e o volume reaproveitado, teremos o seguinte benefício:

$$6.300 \text{ litros} \times \text{R\$ } 2,55/\text{litro} = \text{R\$ } 16.065,00$$

2. Custo dos Serviços:

Considerando o custo dos serviços de purificação acrescidos dos respectivos impostos (ISS) de:

$$6.300 \text{ litros} \times \text{R\$ } 0,25/\text{litro} = \text{R\$ } 1.657,89$$

Custo este, abaixo dos preços de mercado, e cobrado de V.Sas., face a parceria existente entre nossas empresas, teremos o seguinte benefício líquido:

3. Benefício Total (1-2):

$$\text{R\$ } 14.407,11$$

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Terceirização para algumas empresas, vem como remédio eficaz para seus problemas de adequação de custos, competitividade, desenvolvimento de produto/serviço e outros. A parceria entre empresas promove melhorias nos seus produtos e serviços, pois contribuem naquilo que fazem de melhor, ou até mesmo, por desenvolverem uma única atividade e por isso são especialistas na área. É lógico portanto, imaginar a terceirização como caminho inevitável para o desenvolvimento empresarial num mercado tão competitivo e seletivo.

A Auditoria nos moldes de tempos passados, como ferramenta de fiscalização e de visão restrita aos fatos passados, talvez tenha pouco a contribuir para a evolução das parcerias empresariais dos tempos atuais. Neste particular, muitas empresas entram em um processo de ida e volta, ou seja, terceiriza e depois assume o serviço novamente, assumindo não somente os prejuízos financeiros da operação, mas também todo o problema de recuperação e reorganização de processos, refletindo muitas vezes sobre a sua imagem ou marca, as implicações de uma terceirização mau conduzida.

Torna-se imprescindível uma visão ampliada para perceber as dificuldades futuras e poder agir no presente, promovendo um comprometimento maior da parceria estabelecida. Neste ponto, a “Auditoria Integral” procura analisar os problemas e propor soluções mais adequadas ao conjunto do empreendimento e suas parcerias, sempre com uma visão no futuro e no crescimento empresarial.

A “Auditoria Operacional e de Gestão de Contratos de Terceirização em Indústria de Celulose e Papel de Grande Porte”, quer refletir sobre uma

Terceirização onde a soma das competências, sob um contrato bem elaborado que resguarde o interesse e o desenvolvimento de ambos os parceiros, permita colocar seus produtos no mercado, com preço adequado e com a qualidade desejada.

Crescer em detrimento ou prejuízo de seus parceiros pode significar queda na qualidade do produto final o que irá comprometer vendas e desempenhos futuros.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LEIRIA, Jerônimo Souto; ELTZ, Fábio L. F.; SOUTO, Carlos Fernando. **Gerenciamento de Contratos**, como contratar e administrar bens e serviços. Porto Alegre: CLT, 2^a ed., 1993.

LEIRIA, Jerônimo Souto; Souto, Carlos Fernando; Saratt, Newton Dorneles. **Terceirização passo a passo**, o caminho para a administração pública e privada. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto Editores, 1993.

LEIRIA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton. **Terceirização uma alternativa de flexibilidade empresarial**. São Paulo: Editora Gente, 1995.

GIL, Antonio Loureiro de. **Auditoria de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Loureiro de. **Auditoria Operacional e de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRÓ, Joaquim. Terceirização
http://www.reguiaomiro.adv.br/jornal_2tri2001.htm , pesquisado em 02/fev/2004.

DIEGUES, Consuelo. **Mudando de mãos**. Revista Exame ed. 798. Editora Abril, 2003.

CORONATO, Marcos. **Banco do Brasil terceiriza telecomunicações**. Revista Exame ed. 798. Editora Abril, 2003.

MAGALHÃES, Antonio de Deus F.; Lunkes, Irtes Cristina; Muller, Aderbal Nicolas. **Auditoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 1998.

COOK, John W.; WINKLE, Gary M. **Auditoria: filosofia e técnica.** Editora Saraiva, 1983.

RUSSOMANO, Mozart Victor. **Curso de Direito do Trabalho.** Editora Juruá, 7ª ed, 2000.

7- ANEXO

ANEXO I - ENTREVISTA

1, Como a Esso encara a relação de parceria com seus Contratantes? Existem muitas dificuldades ou não?

R: Antes de responder diretamente a esta questão, vale salientar que este tipo de trabalho (Gerenciamento da Lubrificação), foi desenvolvido pela antiga Mobil Oil do Brasil, empresa que se fundiu com a Esso Brasileira de Petróleo, formando internacionalmente a ExxonMobil Corporation.

Portanto, todo o conhecimento, filosofia e tecnologia veio da Mobil Oil, através de prestação de serviços de engenharia que são prestados a seus principais clientes e grandes consumidores de lubrificantes.

Com base nesta engenharia e a tendência do mercado em contratar especialistas no ramo de cada atividade, que não sua atividade fim (produção de papel e celulose, por exemplo), a ExxonMobil hoje possui grande conhecimento nesta área de Gerenciamento da Lubrificação e gestão de contratos, prestando os serviços de lubrificação.

A grande diferença entre a antiga prestação de serviços (engenharia Mobil) e o Gerenciamento da Lubrificação (termo que gostaria que sempre fosse utilizado no lugar da famosa "terceirização"), é a prestação/execução dos serviços de lubrificação prestados por especialistas subcontratados através de empresas fornecedoras de mão-de-obra, onde a ExxonMobil é a dona do contrato, assumindo todas as responsabilidades, desde a trabalhista até a performance dos resultados a serem atingidos.

Com base nestas explicações, a Esso (atual), busca novos contratos com seus clientes, visando sempre a redução nos

custos finais da lubrificação e manutenção, demonstrando a cada cliente onde e como obter estas economias.

A relação de parceria é fundamental, pois para atingirmos os resultados esperados e solicitados por estes clientes, dependemos de várias informações técnicas e comerciais. Com estas informações, traçamos parâmetros de comparação entre o sistema antigo e o atual proposto.

Para tanto, se o cliente desejar um trabalho técnico de alto padrão e com retorno financeiro satisfatório, dependemos muitas vezes destas informações e dados fornecidos. Se não houver colaboração/retorno por parte destes, os trabalhos não poderão ser efetuados dentro dos resultados desejados.

Em resumo, dificuldades sempre irão existir, pois cada cliente possui um tipo de administração (depende também dos níveis gerenciais - modo de pensar dos gerentes e supervisores etc...), dentre elas, poderemos citar alguns exemplos:

- Preço dos lubrificantes muito baixos (fornecedores com condições comerciais abaixo do mercado);*
- Tendências a não mudanças (time que está ganhando não se mexe);*
- Receio de não atingir os resultados propostos;*
- Dificuldade de implantação do processo, devido sistemáticas internas do cliente;*

Porém, podemos afirmar que atualmente, esta situação está um pouco diferente, pois com as empresas se especializando cada vez mais nestas áreas, existe maior confiança nas propostas e resultados a serem atingidos, uma vez que já existem alguns exemplos de bons resultados atingidos, que poderão ser apresentados como exemplos. (veja maiores detalhes na resposta 3).

2. Como a Esso pode trazer benefícios ou agregar valor para a Empresa Contratante?

R: Como você sabe, os lubrificantes são indispensáveis para manter um equipamento em funcionamento sem desgaste e por longo tempo. Com base neste conceito, a recomendação e aplicação correta de um lubrificante pode gerar alguns benefícios, a saber:

1 - Redução nos custos de manutenção:

1.1. Menor custo com reposição de peças/componentes danificados, ex:

rolamento, bombas hidráulicas, engrenagens, mancais, etc...

1.2. Menor custo com mão-de-obra evitando-se reparos emergenciais e

retrabalhos;

2 - Redução nos custos de aquisição e consumo de lubrificantes:

2.1. Aumento no período de troca das cargas, através de monitoramento;

2.2. Utilização de produtos sintéticos (longo período de uso sem troca);

2.3. Instalação de dispositivos adequados de aplicação dos lubrificantes;

2.4. Fornecimento a granel em substituição aos embalados (menor custo);

2.5. Purificação de Lubrificantes Usados (reutilização);

3 - Redução nos custos com energia elétrica:

3.1. Uso de lubrificantes sintéticos;

3.2. Lubrificantes com menor coeficiente de atrito;

4 - Meio Ambiente e Segurança:

4.1. Controle do descarte dos lubrificantes usados (Portaria ANP);

4.2. Controle de vazamentos nos equipamentos envolvidos (derrame);

4.3. Identificação de pontos críticos de vazamento (retentor, conexão, etc.)

4.4. Segurança no trabalho dos lubrificadores e dos equipamentos;

4.5. Destinação final dos resíduos oleosos;

5 - Treinamento:

5.1. Treinamento dos lubrificadores;

5.2. Treinamento dos Operadores, Mecânicos e Eletricistas, etc...

(*) Este treinamento poderá ser feito desde os Fundamentos da

Lubrificação, Componentes de Máquinas até Segurança no trabalho...)

3. A Esso conseguiu reduzir os custos dos serviços prestados no caso da Klabin? Os serviços também se estendem a outras empresas do ramo de Celulose e Papel?

R: Para você ter uma idéia, o contrato com a KPP iniciou em Janeiro/2002 (efetivamente), onde os lubrificadores foram contratados em Dezembro/2001, pessoal este quase sem experiência na área.

Através de treinamento intensivo e acompanhamento técnico na área, em 3 meses conseguimos obter um resultado satisfatório da equipe, onde à partir de Abril/2002 já começamos levantar dados anteriores de consumo, vazamentos, etc..., e se compararmos com a atual situação (relatório fechado em

Fevereiro/2003), conseguimos uma redução de 50% no consumo de lubrificantes.

Claro que existem méritos da manutenção da KPP, pois com nossa ajuda e identificação dos pontos críticos, a manutenção pode atuar nas respectivas correções e manutenção dos componentes quebrados ou que estavam falhando.

Este resultado também foi atingido em função dos seguintes serviços:

- Purificação de Lubrificantes Usados, os quais retomaram para os mesmo sistemas de origem;*
- Aumento no período de troca das cargas (monitoramento por análise físico-química);*
- Captação dos lubrificantes vazados para posterior purificação;*

Para efeito de exemplo, este consumo é controlado através de um índice que chamamos de "Consumo Específico", ou seja, consumo de lubrificantes comparado com a produção em toneladas de celulose/papel. Para se ter uma idéia, quando assumimos o contrato, este índice estava em 0,44 gramas de lubrificante por ton de papel/celulose produzida.

Atualmente estamos fechando em 0,22 gramas por ton de papel e celulose. Porém não paramos por aí. A KPP em conjunto com nossa engenharia sempre busca desafios para melhorias e à partir deste ano, até final de Dezembro, deveremos buscar um índice de 0,18 gramas.

Portanto, você pode notar que a contribuição de nossos serviços aliados ao fornecimento de lubrificantes de alta qualidade, pode proporcionar grandes economias.

Quanto a outros contratos, podemos informar que além das Industrias de Papel e Celulose, como Aracruz Celulose e VCP, temos também alguns outros segmentos nas áreas de fabricante de latas de alumínio, fabricantes de embalagens e metalúrgica (Voith).

4. É possível demonstrar dados quantitativos de benefícios gerados?

R: Como pode ser notado na resposta da pergunta 3, sim.

Esta apresentação é feita anualmente ao pessoal de gerencia (gestores do contrato) e usuários, onde demonstramos os resultados atingidos, comparando-se com os objetivos pré-estabelecidos em conjunto entre as empresas.

Esta apresentação é feita através de relatório de benefícios, detalhando todas as áreas de benefícios, calculando-se em valores monetários (quando possível) e em valores agregados (sem custo, porém com grande peso).