

12.1- Comentário Inicial.

Terceirização e Parceria embora pareçam ser relações empresariais que em alguns aspectos possam ser confundidas, são vínculos bem diferenciados de relacionamento comercial entre empresas. A confusão ocorre quando determinadas empresas que prestam serviços a outras se dizem parceiras daquelas, por acharem o termo "terceirizada" pejorativo, criando uma falsa visão do relacionamento empresarial.

O título de Parceira é utilizado, nesses casos erroneamente, como um marketing, muitas vezes para não se referir a termos como "terceirizada" ou "prestadora de serviços" que soa um tanto como depreciativo em relação ao termo "Parceira". Acontece mais ou menos como o termo "Colaborador", hoje muito usado para designar os funcionários de uma empresa, que há muito eram denominados empregados, trabalhadores, servidores, etc. Na realidade, colaborador é um termo mais aceito e que não deixa de ser o mesmo que empregado.

12.2- TERCEIRIZAÇÃO

12.2.1- Histórico

A relação comercial denominada Terceirização surgiu no Brasil como um neologismo no final dos anos 80, modernizando e substituindo o processo então existente conhecido como Horizontalização e rapidamente se firmou entre empresários de diversos setores. A expressão foi criada pela empresa gaúcha Riocell e corresponde a uma tradução livre da expressão em inglês *outsourcing*. O significado de ambas é o mesmo - trata-se da transferência, para terceiros, de parte das atividades de uma empresa.

O conceito de transferir para fora da empresa uma parte de seu processo produtivo é uma idéia antiga que se consolidou durante a Segunda Guerra Mundial, quando as indústrias de armamentos passaram a buscar empresas fora, delegando a elas parte ou componentes da sua produção como forma de aumentar sua capacidade de produzir maior quantidade de material bélico, para atender a demanda necessária na época.

12.2.2- Definição

A terceirização é uma relação comercial sem que, no entanto, se estabeleçam vínculos jurídicos de sociedade entre si. Trata-se de uma forma de desenvolvimento comercial e industrial de enfrentar problemas e custos de produção, com utilização de serviços e/ou componentes produzidos ou montados por outra empresa (terceira) que não aquele do fabricante do produto final.

A terceirização caracterizada como uma ferramenta para a "gestão moderna", deve ser encarada não só pelo seu aspecto econômico / financeiro para a empresa, mas como uma solução para questões sociais, contribuindo para a distribuição de renda e geração de empregos. Alguns dos principais trunfos da terceirização estão nos ganhos da competitividade empresarial (organização), no alcance da qualidade de vida para todos os envolvidos (indivíduos) e no desenvolvimento de novos mercados (competitividade).

12.2.3- Por Que se Terceiriza?

Terceiriza-se algumas das atividades porque, não sendo uma atividade fim da empresa, não compensa fazê-la internamente, como por exemplo: serviço de alimentação dos funcionários (refeitório), serviço de segurança na portaria, transporte externo de pessoal e materiais, assistência médica, etc.

Mais recentemente começou a ficar claro que não é possível para uma única empresa ser excelente em todas as atividades, ou ela dedica o melhor de si àquilo que realmente interessa, sua atividade fim, ou divide sua atenção entre as atividades centrais e as periféricas.

Quando a produção da empresa passa a apresentar elevados custos, quando há dificuldade no gerenciamento frente ao excessivo número de atividades e empregados, e conseqüente despadronização interna, e os objetivos passando a serem diversas, ela, sem dúvida alguma, deve adotar forma alternativa e moderna de gerenciamento, a terceirização.

12.2.4- Efeitos da Terceirização

São três os efeitos principais que as empresas buscam quando praticam a terceirização:

- **Redução dos custos de especialização** - como o prestador de serviços trabalha com alto grau de especialização, ele normalmente consegue um nível de eficiência que não seria alcançado pela empresa contratante. Por isto, o prestador de serviços, ou terceirizado, consegue ter lucros mesmo que cobre de seus clientes um preço mais baixo do que seria o custo de cada um deles;

- *Substituição de custos variáveis por custos fixos* - ao terceirizar uma atividade, a empresa tem maior facilidade para ajustar seus custos aos volumes de operação, transferindo custos variáveis para fixos (por exemplo, mão de obra direta).
- *Agilidade resultante de estruturas mais leves* - embora seja este o benefício menos buscado explicitamente, ele é, provavelmente, o maior a longo prazo.

Ao terceirizar atividades assessoras, a empresa passa a dedicar todos os esforços naquilo que é a atividade fim de seu negócio. Por ter estruturas mais leves e mais enxutas, a empresa tende a desobstruir principalmente seu processo decisório, ganhando uma agilidade que logo se transforma em maior competitividade frente à concorrência.

12.1.5- O que Deve e o que Não Deve Ser Terceirizado

A empresa não deve terceirizar indiscriminadamente suas atividades internas. Somente algumas delas devem ser repassadas para terceiros. Um bom estudo de custo-benefício indicará o que será compensador terceirizar ou fazer internamente.

Há atividades que ninguém pensa em terceirizar. Existem áreas que precisa ser olhada com maior cuidado. Basicamente, são candidatas naturais à terceirização todas as atividades que se encaixem nas seguintes características:

- *Que sejam padronizadas e não requeiram grande especialização* - que possam ser transferidas a terceiros sem que haja necessidade de um cuidadoso processo de planejamento;
- *Que não comprometam a missão da empresa* - ou seja, que não estejam diretamente associadas à sua atividade-fim, e que não interfira no que diferencia a empresa ou seu produto em relação a seus concorrentes;
- *Que não há escala suficiente para justificar equipe própria* - Que não justifique a manutenção de um quadro de pessoal e equipamentos a fins.

Por outro lado, dois fatores são os principais condicionantes que sugerem que uma atividade não deva ser terceirizada. Encaixa-se neste grupo não terceirizável tudo aquilo que realmente diferencie a empresa de seus concorrentes, ou que envolva riscos excessivos caso esteja em mãos de terceiros. Dentre os principais itens que não devem ser terceirizados, destacam-se:

- *Desenvolvimento de produtos* - não convém, até por questões estratégicas, transferir para terceiros as decisões sobre produtos e serviços da empresa;
- *Desenvolvimento tecnológico* - seja no nível de produtos ou de processos, o controle das atividades deve permanecer nas mãos da empresa;
- *Planejamento de novos negócios* - ainda que eventualmente se conte com o apoio de empresas de consultoria, o controle desta atividade deve estar sob as rédeas da empresa até por razões de sigilo estratégico do negócio;
- *Definição de estratégias de comercialização* - dado o risco inerente da perda de confidencialidade;
- *Segmentos das atividades de finanças e controladoria* - notadamente a tesouraria e o planejamento de fluxo de caixa, principalmente em função do risco de perda da liquidez.

Note-se que este é um caso típico de área funcional não vinculada à atividade-fim da empresa mas que, no entanto, não deve ser terceirizada.

12.2.6- Áreas em que é Aplicada a Terceirização

Os principais projetos de terceirização aplicados tanto nas empresas privadas quanto nas instituições públicas e que se aplica em todas as áreas definidas como atividade meio e, nas indústrias que se caracterizam como suporte, tais comem:

- serviços de alimentação,
- serviços de conservação e limpeza,
- serviços de segurança patrimonial,
- serviços de segurança e medicina do trabalho,
- serviços de manutenção geral e especializada,
- locação de equipamentos e máquinas,
- serviços de engenharia e arquitetura,
- transporte de funcionários, materiais e produtos,
- movimentação de materiais,
- serviços de embalagens,
- telefonia, etc

No setor bancário, além dos serviços acima citados, poderemos enumerar alguns outros tais como:

compensação de cheques, tesouraria, contabilidade, pagadoria, cobrança, dentre outros. Para que se possa identificar convenientemente estas áreas deve-se analisar cuidadosamente o contrato social das empresas e nele tentar visualizar muito bem a atividade fim da empresa.

O sucesso e a qualidade de uma terceirização tem início na elaboração do contrato de prestação de serviços entre a contratante e a contratada. O instrumento de contrato (disponibilizamos um exemplo no final do capítulo) deve ser o mais completo, minucioso e detalhado, de modo a conter por escrito, todas as obrigações, deveres e penalidades, das partes contratantes.

Os contratos de terceirização entre empresas privadas, em sua maioria, são coroados com sucesso e qualidade para as partes envolvidas. Neles são bem definidos acompanhamentos, fiscalizações e responsabilidades. Entretanto, quando se envolve uma instituição pública a garantia de sucesso e a qualidade dos serviços ficam prejudicadas na maioria das vezes em função do número de pessoas envolvidas por parte do serviço público.

Atualmente quase todas as áreas possíveis de serem terceirizadas nas empresas já passaram pelo processo, existindo agora muito pouco por se fazer. O sucesso das empresas antes terceirizadas chegou a tal desenvolvimento que se tornaram grandes fornecedoras de serviços, não cabendo mais a elas a classificação de terceiras, como ocorre com as empresas dos setores de serviços de segurança patrimonial, de fornecimentos de refeições, de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal, de assistência médica, de transporte, dentre outras.

Um setor ainda em desenvolvimento é o da contratação de pessoal especializado denominado de "PJ" (Pessoa Jurídica), com o qual as empresas estão procurando não contratar mão de obra pelo sistema CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) com carteira assinada e dando preferência ao contrato de pessoas jurídicas, microempresários que possuem empresas seu nome. Como vantagens para as empresas entre os contratos PJ e os CLT destacam-se a redução da administração dos encargos salariais do sistema CLT e da transferência contábil de custos variáveis para custos fixos. Cabe nesses casos uma profunda e cuidadosa análise por parte do profissional sujeito a escolher entre esses contratos quanto a: salário e remuneração, desenvolvimento e treinamento pessoal, custos de tributos e vantagens tais como férias, 13º salário, prêmios, participações, assistência médica, fornecimento de EPIs, ferramentas, etc

12.2.7- Cuidados Básicos no Processo de Terceirização

- Preparo da comunidade interna.

Provavelmente, o maior obstáculo à terceirização é a comunidade interna mal informada e mal preparada para assimilar o processo. A terceirização costuma ser vista pelo pessoal interno da empresa como uma dupla ameaça:

- a) o risco de se ver comparado com outros parâmetros de eficiência e
- b) o perigo do desemprego.

A ansiedade resultante da combinação destes dois fatores pode criar um clima fortemente negativo, capaz mesmo de pôr abaixo qualquer tentativa de terceirização. Por isto, qualquer terceirização deve ser anunciada após a decisão ter sido tomada, sem dar chance a boatos e sem criar um clima de terror.

Além disto, é fundamental que a comunidade interna (não envolvida na terceirização) aprenda a trabalhar com terceiros, geralmente o usuário do serviço terceirizado não está preparado para conviver com a nova situação. Por não estar acostumado a atuar com terceiros, haverá dificuldades em fazer coisas elementares como, por exemplo, discutir a qualidade do serviço em bases objetivas ou não saber com que chefia tratar. Isto porque ele está condicionado a tratar seus problemas somente com os colegas de trabalho, situação em que o relacionamento tende a ser mais pessoal do que profissional.

- Prevenção quanto aos aventureiros.

A terceirização oferece um ambiente propício para introdução do tipo aventureiro na empresa. Por isto, as empresas que terceirizam com base na boa fé costumam ser presas relativamente fáceis dos falsos prestadores de serviços, empresários inescrupulosos que talvez mais adequadamente poderiam ser chamados de estelionatários.

Três tipos de dissabores são os mais frequentes: o adiantamento a fundo perdido (o prestador de serviços cobra uma parcela inicial, mas o produto final nunca fica pronto), a qualidade abaixo do mínimo aceitável e introdução de espionagem industrial na empresa. Por isto, antes de contratar um prestador de serviços, é importante o conhecimento de sua idoneidade, sua capacidade técnica, operacional e financeira.

- Atenção à questão trabalhista.

Existe o risco de um empregado do prestador de serviços entrar com uma ação trabalhista contra a empresa contratante. A justiça brasileira está mudando e cada vez mais a terceirização é vista como algo normal, corriqueiro e, acima de tudo, legal. Mas ainda hoje freqüentemente se dá ganho de causas trabalhistas ao reclamante porque ele é considerado, a priori, como sendo a parte mais fraca do relacionamento patrão x empregado.

Basicamente, há dois motivos pelos quais se faz tal tipo de reclamação contra a empresa contratante. Por vezes, o empregado da terceirizada descobre que esta sendo lesado por seu empregador direto (por exemplo, não recolhimento dos depósitos do FGTS e/ou INSS) e exige da contratante que esta arque com tais encargos, sendo isso previsto por lei, e às vezes, ele ainda alega que na realidade era empregado da contratante e que esta última estava apenas tentando burlar a legislação trabalhista com subcontratação de mão-de-obra. Atualmente a lei prevê a co-responsabilidade nesses casos e a contratante é obrigada a recolher os tributos.

Para se evitar o primeiro problema, basta exigir que o prestador de serviços comprove o recolhimento de todos os encargos sociais junto com a fatura a receber. Quanto ao segundo, deve-se evitar que uma mesma pessoa preste serviço continuamente com dedicação exclusiva, principalmente quando se trata de empresas individuais ou possuídas por cônjuges.

12.2.8- Administração do Processo de Terceirização

Alguns aspectos são importantes no processo de administração da terceirização:

- 1) Monitoramento. Consiste em acompanhar, permanentemente o ambiente interno do terceirizado, por melhor que seja seu gerenciamento do processo e por mais competente que seja a terceirizada.
- 2) Quanto ao pessoal, os dois lados contratante e contratado devem ser trabalhados. Primeiramente, deve-se eliminar qualquer suspeita de cortes. Se há que se promover algum enxugamento no quadro em decorrência do processo de terceirização, que isto se faça logo e de uma só vez, deixando claro aos remanescentes que o ajuste está consumado. E, em segundo, o prestador de serviços deve ser apresentado como um colaborador aos remanescentes, e não como o inimigo que ronda e espreita a cada momento. Se os profissionais dos sistemas não se convencerem das boas intenções do prestador de serviços, certamente boicotarão o seu trabalho, inclusive por acreditarem que, desta forma, estarão fazendo o melhor para sua empresa.
- 3) Com o pessoal interno, a empresa deve preocupar-se em evitar o excessivo entusiasmo dos usuários, que podem começar a demandar serviços em demasia, com implicações nos custos e o surgimento de laços de relacionamento pessoal entre o terceiro e o usuário, colocando a perder um dos principais benefícios da terceirização, que é justamente o profissionalismo nas relações de trabalho.
- 4) Quanto ao ambiente externo, a empresa deve estar atenta com respeito a sua reputação no mercado e cuidar do desempenho do prestador de serviço, procurando antecipar eventuais problemas. Normalmente, se algo vai mal com um prestador de serviços, acabam circulando notícias sobre problemas com a contratante.
- 5) Novas possibilidades de terceirizações, incluindo-se eventualmente a mudança de terceiro evitando a exclusividade.
- 6) Quanto à retomada ou retorno da atividade terceirizada. Esse é outro ponto para o qual a empresa deve estar atenta, reavaliando sempre se compensa manter a terceirização ou se é melhor trazer a atividade de volta para a empresa. Muitas vezes o motivo que levou à terceirização já não mais existe. Nestes casos, é importante lembrar que o retorno pode elevar em muito o custo da atividade.
- 7) Renegociações. Visto que a terceirização pressupõe uma colaboração justa e benéfica para os dois lados, é preciso que ambas as partes tenham em mente a necessidade de discutir periodicamente alguns aspectos referentes ao acordo inicial. Pelo menos em princípio, tudo está sujeito à rediscussão. Mas dois aspectos em particular merecem uma especial atenção: a) preço, a economia brasileira sofre forte intervenção governamental e isto acaba gerando diversas distorções nos contratos de longo prazo, em grande parte pelo descompasso entre os vários índices de reajuste e diversos serviços serem diretamente afetados pelo preço das tarifas públicas. Contratantes e terceiros devem estar preparados para rever preços sempre que o a remuneração pelo serviço se tornar irreal, de forma a manter a relação numa base que seja justa para ambos. Há também que se considerar que a evolução tecnológica barateia diversos serviços e esta vantagem deve ser repassada pelo prestador para o contratante; b) nível de serviço, assim como a evolução tecnológica reduz o custo, ela traz melhorias no nível de serviços, havendo necessidade de rever as exigências anteriores em função do novo contexto.
- 8) Auditoria. Ao terceirizar, a empresa está passando uma parte de si própria para um elemento externo. Nada mais natural, portanto, do que manter algum controle sobre a forma de atuação do terceiro. Geralmente o terceiro não tem auditoria interna e, neste caso, cabe à empresa contratante toda responsabilidade pelo processo de auditoria. O elenco de aspectos a serem aditados varia muito conforme a atividade que está sendo terceirizada. Entretanto, alguns tópicos devem ser observados:

- a) Instalações do terceiro: todos os aspectos devem ser avaliados de quando em quando. Dentre outros, destacam-se: proteção contra incêndio, controle de acesso físico, controle das condições ambientais, sendo que cada um destes itens está associado ao risco de perda de controle;
- b) Segurança contra vazamentos involuntários: no caso de empresas que prestam serviços para vários clientes, sempre existe a possibilidade de que os dados de uma acabem indo parar nas mãos de outra, seja por falha de controle no ambiente operacional, seja pela prosaica troca de destinatário de malotes com relatórios, disquetes ou fitas;
- c) Segurança contra fraudes e vazamentos intencionais: a contratante deve exigir do prestador de serviços um controle total sobre o ambiente operacional e sobre a saída de volumes físicos, evitando que seus dados sejam intencionalmente adulterados ou repassados a outros eventuais interessados;
- d) Procedimentos operacionais: é importante confirmar que todos os procedimentos operacionais estão sendo seguidos, principalmente aqueles ligados à segurança;
- e) Subcontratação: se o prestador de serviços resolve, ele mesmo, terceirizar uma parte do que se prontificou a fazer, isto deve ser objeto de cuidadosa análise por parte da empresa contratante. Deve-se ressaltar que a relação entre esta última e o subcontratado é tão tênue que ela praticamente não terá condições de controlar, por exemplo, a confidencialidade do que está nas mãos de alguém que ela, em última instância, jamais escolheu e talvez mesmo nunca escolhesse como parceiro. O prestador de serviços pode até ter o direito de "reterceirizar" (ou seja "quarteirizar"), mas sem dúvida a empresa contratante terá ainda mais direito de exigir que isto se faça de acordo com os mesmos padrões e as mesmas condições que motivaram a terceirização original. Caso contrário, a contratante deve simplesmente recusar esta "reterceirização";
- f) Planos de contingência: cabe ao prestador de serviços propor um plano de contingência que seja compatível com o serviço terceirizado. Porém, a auditoria e os testes deste plano cabem à empresa contratante, que deve, esporadicamente, acioná-lo e avaliar os resultados;
- g) Obrigações trabalhistas: para se precaver contra eventuais demandas futuras, a empresa contratante deve se certificar de que o prestador de serviços vem seguindo, à risca, toda legislação trabalhista, notadamente no que se refere ao recolhimento de encargos sociais.

12.2.9- Escolha da Empresa Terceira.

Tão importante quanto à preparação interna é a escolha da empresa terceira. A escolha deve ser feita sob a ótica de um relacionamento que objetive ser o mais estável e duradouro possível. Quatro componentes delineiam o quadro do terceiro desejável: a idoneidade, a capacitação técnica, a solidez e perspectivas e, finalmente, as filosofias de trabalho.

1- A idoneidade é um componente até certo ponto fácil de se comprovar, basta saber como o prestador de serviços vem se comportando na praça. Para isto, o melhor caminho é pedir a relação de clientes e ex-clientes e ligar para cada um deles, e pedir referências. No caso de empresas pequenas e novas, podem-se tomar referências de seus sócios diretamente junto aos ex-empregadores ou clientes que cada um tenha tido anteriormente.

2- A capacitação técnica do candidato à terceiro também deve ser checada junto a seus clientes. Antes de contratar o prestador de serviços, a empresa deve estar atenta para a magnitude dos projetos já desenvolvidos e para os resultados alcançados em cada um deles. Perguntas sobre problemas enfrentados ajudam bastante a compor o quadro. Se possível, devem ser contatados outros clientes onde o prestador de serviços já tenha concluído algum projeto, pois isto dará uma melhor visão sobre seu comportamento após a entrega do produto final contratado.

3- A solidez e as perspectivas do terceiro compreendem outro ponto crítico. Como a terceirização é feita com os olhos no futuro de longo prazo, o prestador de serviços em análise deve comprovar não só sua excelência técnica, mas também sua saúde financeira e sua capacidade operacional. Deve-se certificar que o parceiro terá continuidade no longo prazo e que tenha fôlego suficiente para levar adiante todos os projetos em que estará envolvido.

4- As filosofias de trabalho. Por mais competente que seja o prestador de serviços, ele deve se ajustar a alguns padrões da empresa contratante. Por exemplo, não adianta nada um aplicativo fantástico, mas cujo desenvolvimento se fez sem metodologia e sem documentação. Isto talvez seja aceitável para o prestador de serviços, mas certamente não o é para a contratante.

12.2.10- Vantagens e Desvantagens da Terceirização

Vantagens:

- 1- Possibilidade de estreitar ainda mais o foco dos negócios da empresa na sua área de atuação.
- 2- Redução do esforço na realização das atividades periféricas, que não são atividades fim.
- 3- Aumento da qualidade em virtude da “liberação” da força de trabalho para atuar em uma melhor gestão da Qualidade.
- 4- Redução dos desperdícios.
- 5- Possibilidade de ganhos de flexibilidade produtiva e gerencial.
- 6- Aumento da especialização do serviço.
- 7- Possibilidade de realizar um maior esforço no treinamento e desenvolvimento profissional dos empregados em atividade.
- 8- Possibilidade de implantar processos de maior agilidade nas decisões do “negócio foco”.
- 9- Possibilidade de maior lucratividade em virtude de uma boa gestão contábil.
- 10- Redução dos níveis hierárquicos.
- 11- Redução do quadro direto de empregados.
- 12- Diminuição do risco de obsolescência das máquinas, durante períodos de recessão.
- 13- Transferência de custos variáveis para custos fixos.

Desvantagens:

- 1- Risco de “danos na imagem” organizacional da empresa em virtude do desemprego e de não absorção da mão de obra na mesma proporção.
- 2- Perda do vínculo “saudável” para com o empregado.
- 3- Maior possibilidade de conflito com os sindicatos.
- 4- Custo das demissões que ocorrem na fase inicial.
- 5- Resistências e conservadorismo por parte do corpo empresarial.
- 6- Gradativa perda de contato com as atualizações da legislação trabalhista.
- 7- Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.
- 8- Custo em administrar as mudanças na estrutura do poder.
- 9- Risco de a empresa ter que alocar pessoal próprio, e caro, para coordenar os contratos.
- 10- Perda dos parâmetros de custos internos e visão reduzida dos processos.
- 11- Dificuldade de encontrar a empresa ideal.
- 12- Aumento da dependência de terceiros.
- 13- Possibilidade de perda da identidade cultural da empresa, a longo prazo.

12.2.11- Problemas de uma Terceirização Mal Planejada.

- Uma eventual deterioração no relacionamento sindical;
- Erros na avaliação do perfil do terceiro procurado;
- Dificuldade de equalização das culturas (tomador e prestador), que podem gerar um aumento de risco a serem administrados;
- Insucessos de projetos anteriores;
- As demissões em si e seus custos;
- Desligamento de funcionários treinados e que não são aproveitados pelo prestador de serviços;
- Se o tomador exercer má administração no contrato, poderão advir sérias consequências futuras, que podem inviabilizar o processo de terceirização;
- Problemas no processo devido à necessidade de especialização;
- Análises inadequadas na fase do planejamento, que geram erros de avaliação e viabilidade;
- Geração de desemprego.

12.2.12- Principais Custos do Tomador de Serviço

Para que se possa avaliar, na fase do planejamento, adequadamente a viabilidade da implantação do projeto de terceirização, deve-se apurar cuidadosamente todos os custos envolvidos, conforme abaixo:

1) Itens por funcionários envolvidos no processo:

- Salários diretos;
- Encargos sociais;
- Alimentação subsidiada;
- Assistência médica;
- Seguro de vida subsidiado;

Atividades recreativas;
Fornecimento de cesta básica;
Vale transporte;
Vestuário;
Auxílios sociais.

2) Rotatividade de mão de obra:
Os custos da demissão;
Os custos da admissão e recrutamento;
Subvenção de treinamento;.

3) Acidentes de trabalho e segurança do trabalho:
Tratamento médico de emergência;
Transporte do acidentado;
Substituição do acidentado;
Supervisão do substituto;
Treinamento do mesmo.
Quem se responsabiliza pelo fornecimento do EPI.

4) As perdas de qualidade, de produtividade e de materiais.

5) Os danos nos equipamentos.
Quem indeniza os equipamentos danificados?

6) Outros custos envolvidos.
-Tempo de supervisão operacional e administrativa;
-Edificação e preparação de espaço para o pessoal terceirizado.

12.2.13- Exemplo de um Contrato de Terceirização

O exemplo a seguir é real e teve os nomes e dados das empresas substituídos por nomes fantasias para preservação da privacidade e ética entre as empresas envolvidas. Trata-se de um exemplo completo e bem detalhado.

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CELEBRADO ENTRE A NASA AROESPECIAL S.A. E A EMPRESA HIPOTÉTICA LTDA.

Por meio deste instrumento particular de contrato de prestação de serviços que entre si fazem a Nasa Aeroespacial S.A., inscrita no CNPJ sob o nº 66.666.666/0001-66, inscrição estadual nº 666.666.666.666, com endereço a Av Fulano de Tal, 666, na cidade de Volta Pequena, SP, neste ato representada na forma de seu estatuto social, e doravante denominada CONTRATANTE e a Empresa Hipotética Ltda, inscrita no CNPJ sob o nº 88.888.888/0001-99, inscrição estadual nº 777.777.777.777, inscrição municipal nº 66.666, com sede à Rua Beltrano nº 999, Volta Grande, SP, neste ato representada na forma de seu estatuto social, e doravante denominada CONTRATADA, resolvem, de pleno e comum acordo, celebrar o presente contrato conforme as cláusulas e condições estabelecidas a seguir.

CLÁUSULA 1 – OBJETO E FORMA

- 1.1. A CONTRATANTE contrata por força do presente, sem exclusividade, os serviços da CONTRATADA de montagem, e fechamento de embalagens de papelão.
 - 1.1.1. O termo montagem refere-se à: inspeção, conferência, armazenamento e a montagem dos kits adquiridos pela CONTRATANTE para embalagem de seus produtos;
 - 1.1.2. Por fechamento entende-se a dobradura, refilamento, corte, colagem, fixação de etiquetas de identificação e das cintas metálicas, conforme padrões que serão estabelecidos pela CONTRATANTE no momento da solicitação do serviço.
- 1.2. Os serviços ora contratados serão prestados pelos funcionários da CONTRATADA, na planta industrial da CONTRATANTE, localizada na cidade de Volta Pequena ou onde por ela indicado.
 - 1.2.1. A CONTRATADA deverá disponibilizar uma equipe de *funcionários que permanecerá no estabelecimento da CONTRATANTE* de segunda a sábado no horário de expediente adotado pela CONYRATANTE ou em outro período quando previamente solicitado;
 - 1.2.2. Os serviços serão prestados conforme solicitação – requisição - da CONTRATANTE.

CLÁUSULA 2 – OBRIGAÇÕES DAS PARTES

2.1. Cumpra a CONTRATADA as seguintes obrigações e responsabilidades básicas:

- 2.1.1. Efetuar seus serviços por meio de pessoal especializado, por ela contratado, segundo a CLT, arcando, em razão disso, com todos os encargos fiscais, trabalhistas, previdenciários, de acidentes do trabalho, alimentação e transporte, incluindo FGTS e PIS, oriundos daquele vínculo empregatício, sendo certo, ainda, que o presente instrumento não estabelece nenhum vínculo empregatício entre o CONTRATANTE e os empregados da CONTRATADA;
- 2.1.2. A definição e manutenção de um quadro funcional compatível ao pleno atendimento da demanda de serviços, incluindo o recrutamento, seleção, treinamento de profissionais adequados e a sua supervisão e gestão serão de exclusiva responsabilidade da CONTRATADA;
- 2.1.3. A CONTRATADA se compromete, na eventualidade de qualquer reclamação trabalhista ser ajuizada por ex-empregado da CONTRATADA contra a CONTRATANTE, a requerer a exclusão da CONTRATANTE da lide, assumindo a CONTRATADA inteira e isoladamente o pólo passivo da ação. A CONTRATADA se compromete, ainda, na hipótese da CONTRATANTE não ser excluída da lide e ser condenada a pagar eventuais verbas trabalhistas e previdenciárias relativas aos empregados na prestação dos serviços ora contratados, a ressarcir à CONTRATANTE, imediatamente, todos os valores condenados, bem como as despesas com honorários advocatícios. Nesse sentido, fica a CONTRATANTE, desde já, devidamente autorizada pela CONTRATADA, a descontar, da remuneração devida à CONTRATADA pela execução dos serviços, os valores a que a CONTRATANTE seja condenada a pagar em eventuais reclamações trabalhistas;
- 2.1.4. A CONTRATADA se compromete a executar os serviços deste contrato com pessoal próprio. A subcontratação de pessoal pela CONTRATADA somente poderá ocorrer se previamente autorizada pela CONTRATANTE;
- 2.1.5. A CONTRATADA obriga-se a comunicar, por escrito, à CONTRATANTE, na data de assinatura deste contrato, a equipe de empregados, por ela destacada para a prestação dos serviços, indicando, em relação a cada um deles, nome, número da cédula de identidade e da carteira profissional e data de admissão, obrigando-se, ainda a informar, também por escrito e de imediato, sobre as eventuais alterações que vierem a ocorrer na composição desta equipe.
- 2.1.6. A CONTRATANTE, com base nos dados fornecidos pela CONTRATADA, indicados no item anterior, se for o caso, credenciará os empregados da CONTRATADA, de modo a permitir o seu ingresso e permanência no local da prestação dos serviços, para os fins deste contrato;
- 2.1.7. A CONTRATANTE poderá exigir, mediante comunicação escrita à CONTRATADA, a substituição imediata dos empregados que, por qualquer forma, perturbem ou prejudiquem o bom andamento dos serviços e/ou quaisquer outros trabalhos, bens e/ou pessoas no estabelecimento da CONTRATADA;
- 2.1.8. Os serviços serão prestados pela CONTRATADA, conforme as normas e especificações da qualidade definidas pela CONTRATANTE, quando da execução dos serviços;
- 2.1.9. A CONTRATADA deverá manter em perfeitas condições de limpeza, asseio e manutenção as áreas designadas pela CONTRATANTE para execução dos trabalhos;
- 2.1.10. A CONTRATADA responderá, perante a CONTRATANTE e/ou quaisquer terceiros, por ato ou omissões dos seus empregados, subcontratados e/ou prepostos;
- 2.1.11. A CONTRATADA assume integral responsabilidade, perante a CONTRATANTE, por danos e/ou furtos, eventualmente verificados no local da prestação dos serviços, desde que tais fatos tenham ocorrido por culpa dos empregados, subcontratados e/ou prepostos da CONTRATADA;
- 2.1.12. A CONTRATADA se obriga a exercer constante fiscalização de seus empregados, subcontratados e/ou prepostos e dar-lhes completa assistência pessoal e material, objetivando o bom andamento e a qualidade dos serviços contratados;
- 2.1.13. A CONTRATADA, para seus empregados, subcontratados e/ou prepostos, receberá contra recibo o Manual de Uso Interno da CONTRATANTE que trata de Normas de Segurança, Medicina, Higiene do Trabalho e padrões de conduta, no âmbito interno da CONTRATANTE;
- 2.1.14. A CONTRATADA será a única responsável por todo e qualquer acidente ou doença que ocorrer com seus empregados, subcontratados e/ou prepostos pela falta de cumprimento do disposto no Manual de Uso Interno, acima mencionado;
- 2.1.15. A CONTRATADA deverá fornecer os uniformes e equipamentos de proteção individual EPI's necessários a execução dos serviços, correndo as suas expensas todos os custos com transporte, alimentação e demais benefícios de seus funcionários;
- 2.1.16. A CONTRATADA será a única responsável por todo e qualquer dano praticado com ou sem dolo por seus empregados, subcontratados e/ou prepostos contra o patrimônio, produtos ou instalações da CONTRATANTE, ou de terceiros, autorizando o ressarcimento do valor de tais danos, através de descontos a serem efetuados quando do pagamento das faturas devidas. Sendo o valor do dano superior ao do crédito, a CONTRATADA indenizará o valor das diferenças imediatamente;
- 2.1.17. A CONTRATANTE será ressarcida pela CONTRATADA, das importâncias que pagar em nome desta, monetariamente corrigidas, acrescidas de juros, quer por força de solidariedade legal ou decorrente de decisão judicial. Tais quantias serão retidas e abatidas daquelas devidas à CONTRATADA, até efetiva quitação do débito, sem prejuízo do direito de regresso e execução daquele porventura remanescente;
- 2.1.18. Todas as ferramentas manuais, equipamentos e dispositivos necessários às atividades escopo deste contrato, serão de fornecimento e responsabilidade da CONTRATADA;

- 2.1.19. Cumpra à CONTRATADA o ressarcimento das embalagens, sem nenhum custo adicional, quando porventura forem detectados pelo controle da qualidade da CONTRATANTE problemas durante o processo de montagem;
- 2.1.20. Todo o material pertencente aos kits que porventura estejam faltando para a montagem será de responsabilidade da, tendo em vista que a conferência do recebimento está sob sua responsabilidade.
- 2.2. Cumpra a CONTRATANTE as seguintes obrigações e responsabilidades básicas:
 - 2.2.1. Permitir o acesso de equipamentos e materiais de propriedade da CONTRATADA, mediante a apresentação dos documentos legais, bem como de seus funcionários, mediante o controle especificado nos itens 2.1.5 e 2.1.6 deste contrato;
 - 2.2.2. Toda a movimentação dos materiais seja na forma de kits de montagens, embalagens da área do *self-service* até a área de utilização e de produto acabado destinado a embalagem da área da utilização até a área reservada ao fechamento será de responsabilidade da CONTRATANTE;
 - 2.2.3. O fornecimento, além dos kits para montagens, etiquetas, colas, grampos, sarrafos e os materiais para revestimento;
 - 2.2.4. Disponibilizar à CONTRATADA as áreas adequadas a prestação dos serviços contratados, a serem definidas por ocasião do início dos serviços, incluindo-se um ramal telefônico e pontos de energia necessários à alimentação dos equipamentos;
 - 2.2.5. Disponibilizar à CONTRATADA os kits e produtos acabados nas quantidades e prazos adequados ao não comprometimento dos compromissos e prazos a serem atendidos pela CONTRATADA.

CLÁUSULA 3 – PREÇOS, MEDIÇÕES E CONDIÇÃO DE PAGAMENTO.

- 3.1. Em contraprestação aos serviços aqui especificados a CONTRATANTE pagará à CONTRATADA os seguintes valores (em Reais – R\$) por unidade, a ser apurado por tipo de embalagem e de serviços prestados:

Tabela de Preços Unitários

- 3.2. Os serviços serão mensurados no período do dia 20 do mês anterior até o dia 19 do mês de competência e o pagamento a que se refere o item 3.1 será efetuado todo dia 30 de cada mês;
- 3.3. A apresentação das notas fiscais/faturas deverá ser efetuada com 8 dias de antecedência do vencimento das mesmas.
- 3.4. A CONTRATADA deverá apresentar à CONTRATANTE, a cada 60 (sessenta dias) cópia autenticada da Certidão negativa de Débitos, expedida pelo INSS, bem como cópia autenticada da competente guia de recolhimento do FGTS, sob pena de retenção por parte da CONTRATANTE das importâncias devidas, observando-se, ainda, no que for aplicável, o disposto na Lei 8.212/91, com as alterações da Lei 9.711/98, referente à retenção por parte do tomador de serviços de 11% (onze por cento) destinados à Seguridade Social.
- 3.5. Os valores definidos na Tabela de Preços Unitários, constantes do item 3.1, têm como base o mês de maio de 2001 e deverá ser reajustado da seguinte forma:
 - 3.5.1. Parcela referente aa mão-de-obra: sempre que houver alterações nos salários por acordo coletivo de trabalho, através do sindicato da categoria ou determinações governamentais, sendo que o índice estabelecido vigorará a partir do primeiro dia do mês em que ocorrer. Da mesma maneira para as alíquotas previdenciárias ou a instituição de qualquer outro ônus que recaia direta ou indiretamente sobre os salários referentes aos serviços ora contratados;
- 3.6. A CONTRATANTE não se responsabiliza por pagamento de juros em função de vencimento faturas divergentes das condições de pagamento ora estabelecidas.
- 3.7. É vedada a cessão de qualquer crédito decorrente do contrato e de todo e qualquer título de crédito emitido em razão do mesmo.

CLÁUSULA 4 – SIGILO E CONFIDENCIALIDADE

- 4.1. Todas e quaisquer informações, dados, desenhos, especificações, textos e qualquer outra, em qualquer meio em que estejam registrados, gerados durante os trabalhos objeto deste presente contrato deverão ser tratados pelas partes como material reservado e confidencial, sendo absolutamente vedada a sua utilização, reprodução ou divulgação, por qualquer meio, a terceiros, salvo por necessidade operativa dos trabalhos e mediante prévia concordância por escrito da outra parte.
- 4.2. Os termos e condições do presente contrato deverão ser tratados pelas partes como confidenciais.

CLÁUSULA 5 – VIGÊNCIA E RESCISÃO

- 5.1. O presente contrato entrará em vigor a partir da data de sua assinatura pelas partes e permanecerá válido e eficaz pelo prazo de 12 meses contados a partir da assinatura, podendo a qualquer tempo ser rescindido pela parte que assim o desejar, mediante um aviso prévio escrito de 30 (trinta) dias, independentemente de qualquer pagamento, indenização compensação ou multa, seja a que título for, sem prejuízo da execução dos serviços que já tenham sido ajustados ou programados para o período abrangido, até o final do aviso prévio.

- 5.2. O presente contrato considerar-se-á imediata e automaticamente rescindido, de pleno direito, independentemente de qualquer aviso, notificação ou interpelação judicial ou extrajudicial, se qualquer das partes caracterizar-se inadimplente, requerer concordata, tiver sua falência requerida ou decretado, tornar-se insolvente, sofrer dissolução ou liquidação.
- 5.3. Qualquer das partes, sem prejuízo de outras sanções cabíveis, poderá rescindir este contrato, incontinenti, caso a outra parte infrinja qualquer de suas cláusulas e condições.

CLÁUSULA 6 – DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

- 6.1. Se qualquer condição deste contrato for considerada nula ou sem efeito, no todo ou em parte, as demais condições deverão permanecer válidas e deverão ser interpretadas de forma a preservar a validade do restante do contrato e os propósitos que as partes atribuíram ao mesmo.
- 6.2. Nenhuma das partes poderá ceder, sub-rogar ou transferir o presente contrato, total ou parcialmente a terceiros, sem anuência prévia e por escrito da outra parte.
- 6.3. O não exercício, por qualquer das partes, de direitos relativos ao presente contrato será considerado como mera liberdade e tolerância, não representado, em qualquer hipótese, novação, revogação ou renúncia aos mesmos ou ao direito de exigi-los no futuro.
- 6.4. Nenhuma das partes poderá ser considerada inadimplente no cumprimento de suas obrigações, caso haja ocorrência de eventos que, pela sua natureza, efeitos e abrangência, possam ser considerados como de força maior ou fortuito. Findo o evento, a parte impedida de cumprir suas obrigações deverá diligenciar no sentido de retomar a regular execução do contrato no menor prazo de tempo possível.
- 6.5. Nenhuma modificação ou alteração a este contrato será considerada válida, a menos que acordado por escrito entre as partes, por meio do competente Aditivo Contratual.
- 6.6. Todos os direitos e obrigações constantes do presente instrumento serão, obrigatoriamente, respeitados pelos sucessores e herdeiros de ambas as partes.
- 6.7. Fica eleito o Foro da Cidade de São Paulo (SP), para dirimir as eventuais questões relativas ao presente contrato, renunciando as partes a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E, por se à vontade das partes, firmam o presente contrato, na presença das testemunhas abaixo.

São Paulo, xx de xxxxxx de 200X

Seguem-se as assinaturas.

Nota 2- Esse contrato tem alguns pontos que precisam ser melhorados, mas pode servir como ponto de partida, orientação e exemplo para outros.

12.2.14- Conclusão

A terceirização deve ser vista mais como uma ferramenta gerencial, e não como uma solução milagrosa para tudo ou para todos. É difícil de ser administrada em virtude de alterar substancialmente todas as relações sócio produtivas e exigir completa e permanente interatividade entre os setores. Por tudo isso, é recomendável que a decisão de terceirizar deva ser precedida de toda uma “liturgia” preparatória em cujo tempo a empresa avaliará não somente os aspectos técnicos e operacionais, mas também os ambientes interno e externo e todo o ecossistema onde está inserida.

12.3- Parceria

12.3.1 - Introdução

Um comportamento empresarial que se pode observar é o surgimento de posturas cooperativas entre empresas que operam em ramos afins, segmentos de mercado e região. A globalização da economia, acirrando a competição, estimula estas empresas a unirem esforços para superar obstáculos comuns. A cooperação entre empresas concorrentes ou não está permitindo que elas, organizadas em redes de produção conjunta, possam trabalhar linhas de produtos comuns, fazer juntas, criar centros de informações compartilhados, shoppings, entre outros.

A idéia de parceria pressupõe um envolvimento e uma interação entre compradores e fornecedores capazes de ultrapassar os limites da simples formalização de um contrato que defina preço, quantidade, e prazo de entrega. Para que se estabeleça uma relação de parceria, a convergência de interesses deve ser tal que, para todos os efeitos práticos, fornecedores e compradores se comportem como se fossem sócios de um empreendimento.

A confiança é uma condição indispensável, já que recursos são desprendidos e informações confidenciais trocadas, a tal ponto que, em alguns casos, a exclusividade acaba sendo exigida por uma das partes. A relação de parceria deverá ser formalizada através de um contrato comercial amparado por lei.

Busca-se a auto-suficiência como política e, eficiência e competência na cadeia produtiva. A política do ganha-ganha deve ser uma realidade e a confiança deve orientar todas as negociações. Parecendo uma sociedade, a parceria só é duradoura quando é sinônimo de bons resultados para todos, e não apenas para uma das partes envolvidas. É preciso que os parceiros, sem exceção, sintam-se beneficiados por ela.

É de fundamental importância ressaltar que a implantação de uma política de parceria inicia-se a partir de uma decisão do topo da empresa, já que envolve mudança de cultura. É necessária uma evolução da situação tradicional de relacionamento com fornecedores para a de parceria, como é demonstrado a seguir:

<u>Situação Tradicional</u>	<u>Parceria</u>
Desconfiança/medo dos riscos	Confiança
Levar vantagem em tudo	Política do ganha-ganha
Marketing tradicional	Marketing conjunto
Ganhos a curto prazo	Economia de escala
Pluralidade de fornecedores	Fornecedor único
Preço decide	Enfoque na qualidade
Antagonismo	Cooperação
Postura reativa	Postura criativa
Fornecedor como adversário	Fornecedor como se sócio fosse.

As responsabilidades decorrentes do regime de parceria exigem uma integração dos níveis mais altos das duas empresas parceiras

12.3.2- Diferença entre Parceria e Terceirização

O que diferencia a terceirização da parceria, é que na terceirização os serviços prestados (comprados) se destinam às atividades não pertencentes ao objetivo final da empresa e que procurou a terceirização como forma de aumento de produção e redução de custos.

Parceria é quando duas empresas de segmentos diferentes ou semelhantes se unem para atingir objetivos comuns, que pode ser, a melhoria de qualidade dos produtos das duas empresas, como também satisfazer um cliente em especial. Ambas as partes participam da elaboração de um produto, mesmo que em proporções relativamente diferentes.

O importante é que com a parceria se cria uma tecnologia comum às duas empresas, pois existirá um relacionamento fundamentado em mútua colaboração, troca de informações, treinamento paralelo, um pacto em relação ao sigilo industrial, supervisão e orientação daquela de maior desenvolvimento tecnológico.

Um exemplo de destaque em parceria é a fabricação do satélite chinobrasileiro que envolveu três instituições distintas, o INPE, o CTA e a CBERS (China) em um projeto comum. Enquanto uma desenvolveu o motor (foguetes), a outra desenvolveu o lançamento e a terceira o satélite.

12.3.3- Como Chegar a um Acordo

A modernidade, a globalização e as experiências do primeiro mundo indicam que as parcerias, não só com fornecedores, mas também com funcionários, distribuidores, consumidores e concorrentes, constituem o poderoso arsenal para enfrentar a competição acirrada do mundo moderno dos negócios. A responsabilidade de fabricação é transferida a um fornecedor especialista que, com métodos mais modernos e produtivos, garantirá melhor qualidade a menores custos, exatamente por ser essa sua atividade principal.

12.4.4- Exemplos de Parcerias

1- Exemplo com Produção - IBM do Brasil. Em sintonia com uma estratégia mundial da corporação, a filial brasileira da IBM incrementou, principalmente em 1970, uma política de horizontalização da produção, transferindo a outras empresas a responsabilidade pela fabricação de praticamente todos os seus componentes e produtos.

Apenas os itens cujos investimentos eram bastante elevados e cujo retorno não era muito seguro, pesquisa tecnológica, por exemplo, foram mantidos sob a responsabilidade da empresa. Para viabilizar a transferência, sem perda do alto nível de qualidade que costuma exigir, a IBM investiu em seus fornecedores, repassando know-how, tecnologia e treinamento pessoal, inclusive no exterior. Eles passaram a ser encarados como se fossem uma extensão da própria empresa. Exemplo prático dessa estratégia pode ser encontrado na COMPART, indústria eletrônica, fornecedora única da IBM de subsistemas de fita magnética. Todo um processo de negociação foi efetivado, incluindo troca de informações técnicas e treinamentos. E ainda, a IBM chegou a adiantar capital à COMPART para a compra de equipamentos que viabilizam o cumprimento do cronograma de entregas negociado. Os problemas

enfrentados, tais como choque cultural, a necessidade de integração sem perda de identidade por parte da COMPART, entre outros, foram solucionados pelo alto grau de profissionalização e pelo espírito de cooperação e confiança mútua dos dois parceiros.

2- Exemplo com Transporte - O serviço de transportes urbanos da Construtora Mendes Júnior antes a cargo de uma estrutura própria combinada com uma série de transportadoras, foi concentrado em um único fornecedor. Trata-se de um antigo funcionário de setor de transportes convidado à abrir uma micro empresa com o objetivo exclusivo de atender à Mendes Júnior. A relação que já dura anos, é inteiramente informal. Não existe um contrato de prestação de serviços. As tarifas são regularmente discutidas e a "sede da microempresa está localizada no próprio escritório da construtora, em Belo Horizonte.

Essa parceira aliada a um grande processo de descentralização implantada na empresa, resultou na eliminação de uma divisão inteira - a de transporte - com a redução do número de funcionário ao mínimo necessário à administração de fretes nacionais e internacionais.

3- Exemplo com Qualidade - A Eletropaulo instituiu dois programas a serem desenvolvidos com seus fornecedores, visando a qualidade. O programa de fornecimento com garantia de qualidade envolvendo empresas de elevado padrão técnico, capazes de desenvolver um sistema de qualidade. Transcrevemos, a seguir, a descrição desse programa, de forma sucinta, fornecida pela superintendência de material da Eletropaulo:

"No intuito de preparar-se para esse programa, a Eletropaulo organizou inicialmente uma série de conferências, palestras e cursos, visando familiarizar um quadro de engenheiros e técnicos ligados à área de suprimentos com os modernos conceitos de qualidade. Em seguida, foi selecionado e convidado um grupo de empresas consideradas capazes de aderir a esse programa, e, para cada manifestação de interesse recebida, foram formados grupos compostos de pessoal técnico para acompanhar o processo de adesão ao programa. Essencialmente, esse processo consiste nas seguintes etapas:

- 1. apresentação do Manual do Sistema de Qualidade pela empresa interessada,*
- 2. análise do manual pelo correspondente grupo técnico que avalia sua conformidade às normas pertinentes, no caso as normas da ISO 9000,*
- 3. auditoria da qualidade, realizada nas instalações fabris da empresa interessada quando se constata a real implementação do sistema da qualidade descrito no manual analisado.*

Superadas as eventuais não-conformidades encontradas, a empresa está pronta para firmar com a Eletropaulo contrato de fornecimento com garantia da qualidade. Esse contrato é um documento no qual as partes assumem os seguintes compromissos:

- 1. a empresa fornecedora compromete-se a manter ao longo do tempo os padrões de qualidade descritos em seu manual, o que será verificado periodicamente;*
- 2. a Eletropaulo, por sua vez, confiantes nos padrões de qualidades mantidos pela fornecedora, dispensa a tradicional inspeção do recebimento em entregas que vierem a lhe ser feitas, com conseqüente redução de custos para ambas as partes".*

4- Exemplo com Desenvolvimento - Para viabilizar a substituição de cruzetas de madeira de lei (rara e em processo de extinção) em redes de distribuição aérea por cruzetas de eucalipto, que é uma cultura renovável, a Companhia Energética de Minas Gerais, CEMIG, procurou um fornecedor especialista em eucalipto e com ele formalizou uma parceria para a pesquisa conjunta sobre o indispensável tratamento químico da madeira. A parceria aconteceu informalmente com a IMA Madeiras Imunizadas, sem o estabelecimento de contrato. As responsabilidades de cada uma das partes foram negociadas dentro de um clima de total confiança. Essa parceria contou com a colaboração do Instituto de Pesquisas Tecnológicas, IPT, de Universidade de São Paulo.

5- Exemplo com Logística – Parceria entre grupo Behr e Chep Brasil no sistema de pool de embalagens otimiza operações logísticas e reduz custos operacionais.

O grupo Behr, atualmente no segmento de autopeças produzindo radiadores e ar condicionados, envia seus produtos e componentes a diversos países. Como atende a clientes com diferentes níveis de exigência, a empresa sentiu a necessidade de padronizar seus processos logísticos, especificamente o que envolvia a embalagem. Sendo assim, o grupo Behr elaborou diversos estudos visando à melhoria de seu processo, cujo resultado foi a opção por um sistema de pool de embalagens, que consiste na gestão de contas, desenvolvido na maioria dos casos por um agente proprietário das embalagens, que se ocupa de sua gestão integral. Nesse caso o agente é a Chep, que atua mundialmente prestando serviços de pooling de palets e contentores, com quem a Behr Brasil (como o grupo Behr é chamado aqui) firmou uma parceria global para locação e gerenciamento de embalagens. "Em outras palavras, o pool de embalagens consiste na locação das mesmas, permitindo o seu envio de uma planta para outra, em diversos países", explica o programador de produção da Behr Brasil, Eduardo Souza.

A solução: o estudo voltou-se para a adoção de um modelo único de embalagem que atendessem aos processos internos do grupo Behr. Utilizado por diversas empresas européias, o contêiner plástico

desmontável em polipropileno de alta densidade, nas dimensões 1.200 x 1.000 x 957 cm, denominado FLC (Folding Large Container), auxilia os processos de movimentação interna e externa do grupo Behr.

Foi preciso que áreas como finanças, engenharia, suprimentos, controle de qualidade e jurídica se envolvessem na discussão do acordo da parceria.

12.4.5- Tópicos para Seleção de um Parceiro

Definido o grupo de fornecedores “potenciais” existentes no mercado, passa-se à fase de seleção daqueles que poderão vir a ser parceiros. Os critérios de seleção devem ser amplamente discutidos e acordados. Se possível, com o estabelecimento de pesos para cada um deles. As características de cada caso irão nortear estes critérios. Alguns aspectos, entretanto, são relevantes na maioria dos casos:

- A qualidade do produto do fornecedor;
- A capacidade instalada do fornecedor;
- A tecnologia empregada;
- O conceito no mercado;
- O relacionamento com a empresa e com a concorrência;
- A situação econômico-financeira do fornecedor;
- O possível interesse do fornecedor na parceria;
- Os preços praticados.

Estabelecidos os critérios, é importante que as várias áreas das empresas como: suprimentos, engenharias, finanças, controle de qualidade e jurídico, sejam envolvidas no processo. Os acordos não devem ficar a cargo apenas dos escalões da alta hierarquia ou subalternos das empresas. É fundamental que todos participe das negociações. Quando da notícia da fusão entre empresas sob a forma de parceria ocorre, via de regra uma fase de incertezas, que deve ser evitada através de esclarecimentos e da participação de todos nas decisões.