UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

NAIANE CAROLINE DE PAIVA

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPORTÂNCIA E OS IMPACTOS FINANCEIROS DA GESTÃO DE CONTRATOS EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR METALÚRGICO

JUIZ DE FORA
2021

NAIANE CAROLINE DE PAIVA

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPORTÂNCIA E OS IMPACTOS FINANCEIROS DA GESTÃO DE CONTRATOS EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR METALÚRGICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D. Sc. Marcos Vinicius Rodrigues

JUIZ DE FORA

2021

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Paiva, Naiane Caroline de.
Um estudo de caso sobre a importância e os impactos financeiros da gestão de contratos em uma indústria do setor metalúrgico : / Naiane Caroline de Paiva. -- 2021.
46 p.

Orientador: Marcos Vinícius Rodrigues
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2021.

1. Redução de Custos. 2. Gestão Contratual. 3. Terceirização. I. Rodrigues, Marcos Vinícius, orient. II. Título.

NAIANE CAROLINE DE PAIVA

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPORTÂNCIA E OS IMPACTOS FINANCEIROS DA GESTÃO DE CONTRATOS EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR METALÚRGICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 4 de março de 2021.

BANCA EXAMINADORA

_____

D. Sc. Marcos Vinicius Rodrigues

Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

D. Sc. Clarice Breviglieri Porto

Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

D. Sc. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

É uma honra concluir um curso de grande prestígio em uma universidade federal de qualidade. Foi um caminho intenso, mas de muitas vitórias que fizeram com que os sacrifícios valessem a pena e que essa formação fosse muito gratificante. Ao lado de pessoas incríveis que me apoiaram em cada etapa esse percurso foi mais leve e, por isso, sou grata.

Primeiro agradeço a Deus por ter me guiado e me iluminado durante essa longa trajetória. Agradeço aos meus pais, Edimar e Vera, que foram, desde o início, meus grandes incentivadores e que sempre me ajudaram a batalhar pelos meus sonhos. Ao meu amor, Victor, que permaneceu ao meu lado me motivando e buscando sempre evidenciar o meu potencial. Aos meus amigos, agradeço imensamente por batalharem essa conquista comigo e por estarem sempre me apoiando e torcendo pelo meu sucesso. Vocês fizeram a diferença nessa jornada. Agradeço aos professores que inspiraram e tornaram possível a construção da profissional que hoje sou e, em especial, ao meu orientador Marcos, que com muita paciência, facilitou e norteou a consolidação desse trabalho.

Por fim, sou grata à cada um que me ensinou e agregou algo positivo em minha vida durante essa caminhada. A todos vocês, meu muito obrigada!

RESUMO

A busca por vantagens competitivas no mercado tornou a terceirização um importante instrumento, principalmente para a redução de custos. Porém ao tornar outra empresa responsável por determinado serviço se faz necessário um acompanhamento fiel das atividades com o objetivo de garantir que o realizado condiga com o escopo do serviço contratado. Nesse caso, é possível reduzir os custos se a gestão dos contratos de terceirização for feita por uma equipe especializada e preparada para isso. O presente trabalho analisa, a partir de um estudo de caso prático e com a apresentação de dados quantitativos, a importância da gestão de contratos em uma empresa e quais foram os seus impactos financeiros no ano de 2020. Isso foi feito a partir da análise das economias alcançadas em uma empresa do ramo metalúrgico que utiliza o SIGEC (Sistemática de Gestão de Contratos) como modelo de gestão. A principal atividade de gestão é a comparação do serviço realizado com as evidências apresentadas pela contratada, no qual podem ser coletadas diversas ocorrências que se tornam ganhos financeiros. Foi verificado, portanto, que o setor com o formato de gestão adotado tem papel importante na redução de custos da empresa.

Palavras-chave: terceirização, gestão contratual, redução de custos.

ABSTRACT

The search for competitive advantages in the market has made outsourcing an important tool, mostly for cost reduction. However, when making another company responsible for a certain service, it’s necessary to faithfully monitor the activities in order to ensure that the performance is consistent with the scope of the contracted service. In this case, it is possible to reduce costs if the management of the outsourcing contracts is carried out by a specialized and prepared team. The present work analyzes, from a practical case study and with the presentation of quantitative data, the importance of contract management in a company and what were its financial impacts in 2020. This was done from the analysis of the savings achieved in a metallurgical company that uses the SIGEC (Contract Management System) as a management model. The main management activity is the comparison of the service performed with the evidence presented by the contractor, in which several occurrences that become financial gains can be collected. It was verified, therefore, that the sector with the adopted management format has an important role in reducing the company's costs.

Keywords: outsourcing, contract management, cost reduction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeia de Valor SIGEC 27
Figura 2 – Forças competitivas..... 29
Figura 3 – Fluxo de Processo da Rotina de Gestão 33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comparação de terceirização e empregos totais (2011-2015)..... 14
Gráfico 2 – Evolução dos vínculos formais de emprego..... 23
Gráfico 3 – Importância para a decisão de terceirizar..... 23
Gráfico 4 – Intenção de aumento da terceirização 24
Gráfico 5 – Economia de acordo com o tipo de *saving*..... 35
Gráfico 6 – Economia com SLA por contrato..... 36
Gráfico 7 – Economia com erro de medição por contrato..... 37
Gráfico 8 – Economia com multa por contrato 38
Gráfico 9 – Economia com evitável por contrato..... 39
Gráfico 10 – Economia com glosa por contrato 40

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ANS – Acordo de Nível de Serviço

CNI - Confederação Nacional da Indústria

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

SIGEC – Sistemática de Gestão de Contratos

SINDEPRESS – Sindicato dos Empregados em Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros, Colocação e Administração de Mão de Obra, Trabalho Temporário, Leitura de Medidores e Entrega de Avisos do Estado de São Paulo

SINDEPRESTEM - Sindicato das Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros

SLA - *Service Level Agreement*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 13

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 13
1.2 JUSTIFICATIVA 13
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 15
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 15
1.4.1 OBJETIVO GERAL 15
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 16

2. REVISÃO DE LITERATURA 18

2.1 A TERCEIRIZAÇÃO 18
2.1.1 HISTÓRIA 18
2.1.2 CONCEITO 19
2.1.3 A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL 21
2.2 GESTÃO CONTRATUAL 24
2.2.1 MODELO DE GESTÃO SIGEC 26
2.3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS 28

3. DESENVOLVIMENTO 31

3.1 A EMPRESA 31
3.2 A GESTÃO DE CONTRATOS 31
3.3 OBTENÇÃO DOS DADOS 34

4. RESULTADOS 35

4.1 RESULTADOS ALCANÇADOS 35

5. CONCLUSÕES 41

REFERÊNCIAS 43

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE..... 46

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No Brasil, a partir dos anos 1990, a terceirização se tornou o mais importante recurso estratégico das empresas para gestão e redução dos custos com a força de trabalho (MARCELINO; CAVALCANTE, 2012). Isso porque a adoção deste tipo de modalidade de contratação de serviços não faz necessário o dispêndio com salários, treinamentos, encargos sociais e trabalhistas, espaço, equipamentos e o próprio custo de uma contratação (IMHOFF; MORTARI, 2005).

Considerando que "*terceirização é todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho e/ou a externalização dos conflitos trabalhistas*" (MARCELINO, 2013, p. 13, grifo do autor), as organizações percebem o ganho competitivo ao adotar a terceirização como uma possível solução para o seu negócio.

Por confiar determinadas atividades em outra empresa é preciso ter um acompanhamento e verificação do serviço, já que o impacto desse trabalho chegará ao cliente final positiva ou negativamente. Por isso um bom gerenciamento dos contratos de terceirização pode trazer múltiplos benefícios para uma organização, principalmente no que diz respeito a aspectos financeiros. Além disso, com o aumento significativo das terceirizações e o cenário em que as empresas buscam constantemente a redução de custos, a análise dos contratos torna-se uma forma estratégica de alcançar esse objetivo.

Na empresa X, que se encontra no Sudeste do Brasil e atua no setor de metalurgia com produção de metais não-ferrosos e alguns subprodutos, a terceirização se dá através de contratos de serviços firmados com seus parceiros. Alguns exemplos desses serviços são limpeza, vigilância, manutenções em geral, alimentação, dentre outros que são necessários para o bom funcionamento industrial. A pesquisa foi centrada, portanto, na análise dos impactos financeiros e, consequente análise da relevância da gestão desses contratos para a organização em questão.

1.2 JUSTIFICATIVA

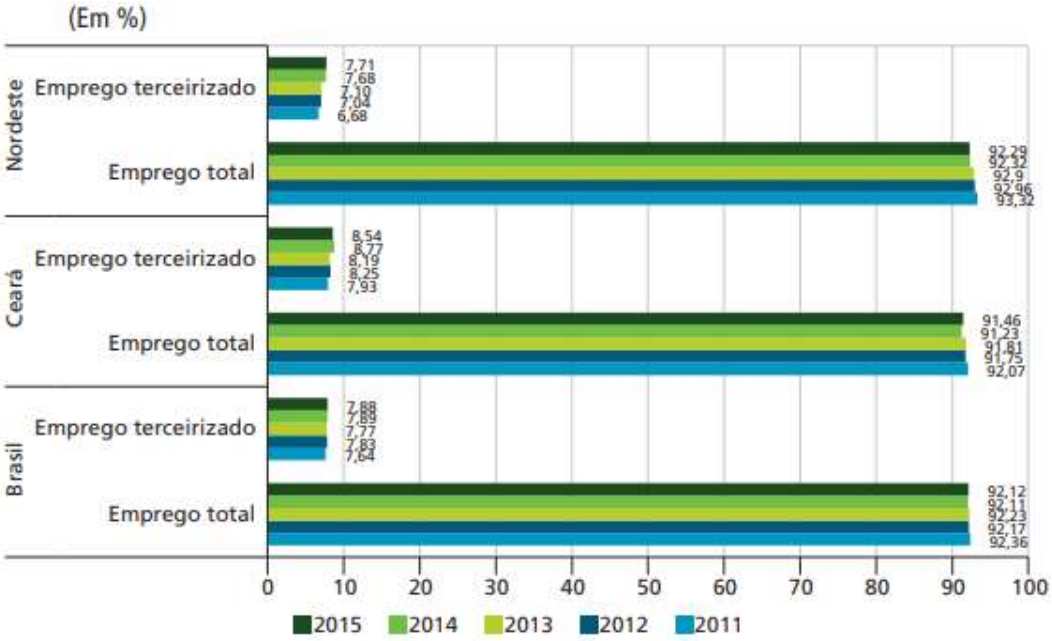
A escolha do tema a ser explorado nesse trabalho se deve ao fato de que o setor de gestão de contratos na empresa X tem cada vez mais executado atividades que são de grande relevância

quando observado o desdobramento das metas financeiras da empresa em questão e o ganho de competitividade com a redução de custos.

Quando se compara a responsabilidade estratégica da gestão de terceiros com o crescimento notório do vínculo empregatício em questão no país e também na empresa X é clara a necessidade de estudar e analisar as melhores formas de garantir que o contrato firmado seja seguido com êxito. Mais importante ainda é destacar que a gestão desses contratos pode levar a racionalização de custos tendo impacto direto no orçamento da organização.

Para destacar a relevância dessa pesquisa cabe salientar que, no Brasil, por exemplo, a taxa de emprego terceirizado cresceu de 7,64% para 7,88% entre 2011 e 2015 segundo dados disponibilizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (SOUSA; SOBRAL; MACAMBIRA, 2018), o que revela que houve uma ampliação desse segmento no país. Dado o crescente destaque nacional da terceirização, a presente pesquisa é uma forma de mostrar que juntamente com a maior demanda de contratações, também se faz necessário uma equipe especializada para garantir a execução dos serviços conforme previsto.

Gráfico 1 – Comparação de terceirização e empregos totais (2011-2015)



Fonte: Sousa, Sobral e Macambira, 2018

Portanto, por se tratar de um tema importante para a sociedade, mas pouco abordado no que se refere às suas relações com a Engenharia notou-se uma oportunidade de explorar e esclarecer o assunto. Com esse trabalho, foi possível identificar os principais impactos

financeiros da gestão de contratos na empresa em questão no que alude o objetivo de redução de custos.

Vale pontuar que o Engenheiro de Produção tem um papel relevante nessa abordagem, pois sua visão de redução de custo, aumento de produtividade e otimização de processos tem grande relação com as vantagens da terceirização. Portanto, a garantia de que os terceiros estão cumprindo com seus papéis e que a contratação do serviço está de acordo com o que foi acordado a priori é de interesse do Engenheiro de Produção e, em muitas empresas, é de sua responsabilidade também.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Para a realização deste trabalho foi feita uma pesquisa bibliográfica acerca dos temas que tangem o assunto, como a terceirização de uma forma geral e a gestão contratual. De acordo com essa investigação e com o estudo de um caso prático, busca-se responder à seguinte pergunta: Qual é o impacto financeiro da gestão de contratos de terceiros em uma organização?

Foram feitas a coleta de dados quantitativos e a verificação dos resultados financeiros alcançados a partir dos esforços da gestão de contratos da empresa X no ano de 2020. Os contratos que foram trabalhados se encontravam ativos na base de dados da empresa em 2020 e envolvem apenas a prestação de serviços.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo principal desta pesquisa é mostrar que a gestão de contratos de terceirização é de suma importância e tem impactos financeiros para a organização. Para tal, foi realizado um estudo de avaliação da economia com os contratos de acordo com os métodos utilizados (aplicação de SLA, multas, glosa, erro de medição e evitável) para alcance desses resultados no ano de 2020.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Considerando as estratégias, técnicas e métodos para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas publicadas por Turrioni e Mello (2012) a metodologia utilizada foi um estudo de caso exploratório com evidências quantitativas.

> O estudo de caso vem sendo considerado um dos mais poderosos métodos de pesquisa na gestão de operações, particularmente no desenvolvimento de novas teorias. Contudo, existem muitos desafios na condução de um estudo de caso: ele consome muito tempo, necessita de entrevistadores habilidosos, é necessário muito cuidado na generalização das conclusões a partir de um limitado conjunto de casos e na garantia do rigor da pesquisa. Apesar disso, os resultados de um estudo de caso podem ter um forte impacto e levar a novas e criativas percepções e a se desenvolver novas teorias (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002, p. 195, *apud* TURRIONI; MELLO, 2012, p. 148).

O estudo de caso limita-se à uma empresa do ramo metalúrgico situada na região Sudeste do Brasil. Os dados quantitativos foram coletados de uma base de dados pré-existente e de acesso disponível à autora, os quais foram trabalhados e expostos para alcance do objetivo geral da pesquisa.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho de conclusão de curso é composto por cinco capítulos:

O primeiro capítulo apresenta uma breve introdução sobre o tema, justificativas sobre a motivação em abordar esse assunto, o escopo do trabalho, objetivos a serem atingidos com o desenvolvimento desse estudo e a metodologia utilizada.

No segundo capítulo é feita uma revisão bibliográfica com abordagem dos principais conceitos e conhecimentos acerca do assunto. A partir de estudos e pesquisas já publicadas foram apresentados o histórico da terceirização, alguns conceitos importantes e também a situação da modalidade no país. Além disso, o capítulo aborda sobre a gestão contratual com o objetivo de embasar teoricamente o projeto e conta ainda com um breve tópico para destacar a importância da gestão de custos.

O capítulo 3 aborda o desenvolvimento do trabalho no qual é apresentado brevemente a empresa, o formato de gestão utilizado e como os dados foram obtidos.

O quarto capítulo mostra os resultados alcançados partir da análise do impacto da gestão de contratos dentro da empresa. Para tal, são apresentados e trabalhados os dados quantitativos financeiros coletados da base de dados da metalúrgica.

O último capítulo, por fim, apresenta as conclusões sobre o projeto e analisa se os objetivos anteriormente apresentados foram atingidos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo são abordados teoricamente os conteúdos já existentes na literatura acerca do tema de terceirização e de gestão de contratos com o intuito de apresentar sua relevância científica e facilitar o entendimento no que diz respeito ao desenvolvimento desse trabalho.

O primeiro tópico deste capítulo apresenta uma breve pesquisa sobre a história, conceitos importantes de terceirização e a situação dessa modalidade de prestação de serviço no Brasil. Em seguida, é abordado o tema de gestão contratual e apresentado o modelo de gestão de contratos (SIGEC) utilizado atualmente na empresa objeto de estudo. Por fim, o terceiro tópico conta com uma breve abordagem sobre a importância da gestão de custos em uma empresa.

2.1 A TERCEIRIZAÇÃO

2.1.1 História

Segundo Felício e Henrique (2004, *apud* LEITE; COUTINHO; NOVIKOFF, 2015) a Segunda Guerra Mundial foi a responsável pelo surgimento da terceirização no mundo. No início da década de 1940, a indústria bélica precisava aumentar sua produtividade pois com a entrada dos Estados Unidos no conflito e as hostilidades adquirindo contornos mundiais, era necessário garantir a sobrevivência das forças armadas na batalha. Isso levou à uma mudança nos métodos de produção, pois as empresas passaram a delegar as atividades secundárias e não essenciais à terceiros e direcionar seus recursos e investimentos na produção de materiais de guerra.

Apesar do surgimento durante a 2ª Guerra, a terceirização se concretizou como uma estratégia empresarial a partir dos anos 70 com a crise mundial do capitalismo, que abalou as relações de trabalho. Foi nessa época que surgiu o novo modelo de produção Toyota que segundo Delgado (2015, p. 47) “visa, em síntese, elevar a produtividade do trabalho e adaptabilidade da empresa a contextos de alta competitividade no sistema econômico e de suficiente demanda no mercado consumidor”. O mesmo autor ainda afirma que o Toyotismo defende a ideia de empresa enxuta, ou seja, a empresa concentra apenas as atividades

caracterizadas como essenciais para obtenção do produto final e repassa as demais atividades para as empresas menores, suas subcontratadas.

Nesse contexto nascem as empresas de menor porte para realização das atividades secundárias das grandes indústrias. É o que comprova Delgado (2003, p. 436) no trecho a seguir:

> [...] concomitantemente ao processo de descentralização das etapas periféricas de produção criado pelas grandes empresas, surgem as empresas de pequeno e médio portes, instituídas para subsidiar as de grande potencial, mediante a produção de atividades-meio, o que possibilita a complementação do ciclo do processo produtivo.

2.1.2 Conceito

Paula Marcelino e Sávio Cavalcante (2012, p. 338, grifo do autor) afirma:

> *Terceirização é todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho e/ou a externalização dos conflitos trabalhistas. Ou seja, é a relação onde o trabalho é realizado para uma empresa, mas contratado de maneira imediata por outra.*

Já o autor Rubens Ferreira de Castro (2000, p. 78) descreve da seguinte forma:

> O vocábulo ‘terceirização’ é utilizado para designar uma moderna técnica de administração de empresas que visa ao fomento da competitividade empresarial através da distribuição de atividades acessórias a empresas especializadas nessas atividades, a fim de que possam concentrar-se no planejamento, na organização, no controle, na coordenação e na direção da atividade principal.

Com essa descrição pode-se entender também que o foco da empresa contratante passa a ser em ações mais estratégicas podendo levar a uma baixa prioridade no acompanhamento dos trabalhos terceirizados e com isso, a análise e o gerenciamento desses contratos passam a ser essenciais.

Rubens (2000) destaca algo importante nesse contexto: a ideia de que a terceirização é uma relação jurídica que envolve o interesse de três partes, são elas a empresa que contrata os serviços de outra com o objetivo de poder concentrar os esforços em sua atividade-principal (tomadora), a empresa que é especializada na atividade demandada (prestadora) e o colaborador contratado pela prestadora.

Segundo Paula Marcelino e Sávio Cavalcante (2012) as principais formas de terceirização hoje, no Brasil, são:

a) Cooperativas de trabalhadores que prestam serviço para uma empresa contratante;

b) Empresas externas que pertencem a uma rede de fornecedores para uma empresa principal;

c) Empresas externas à contratante, subcontratadas para tarefas específicas;

d) Empresas de prestação de serviços internos à contratante: limpeza, manutenção, montagem, jardinagem, segurança, logística, recursos humanos, etc;

e) Personalidades Jurídicas (PJs): são empreendimentos sem empregados que passaram a realizar atividades que eram desenvolvidas por trabalhadores assalariados formais;

f) Quarteirização ou terceirização em cascata.

De acordo com os conceitos apresentados pode-se citar que a modalidade apresenta vantagens e desvantagens. Druck (1999) e Alves (2000) destacam que a motivação para a terceirização tem sido fundamentada na busca por níveis melhores de produtividade e lucratividade. Isso porque a modalidade consegue otimizar as escalas produtivas, reduz os custos administrativos e os custos com a força de trabalho, abre maiores possibilidades de determinação de custos e preços (em virtude da diminuição do número de processos e atividades), permite maior concentração em atividades consideradas como estratégicas e abre um novo leque de possibilidades de controle da gestão da produção, principalmente sobre a força de trabalho, reduzindo os potenciais de luta do trabalho assalariado em razão da menor concentração de trabalhadores (*apud* MAGALHÃES; NETO; GONÇALVES, 2010).

Segundo Imhoff e Mortari (2005) a terceirização auxilia na melhora da qualidade do produto final e também no posicionamento da empresa no mercado pois a contratante passa a poder focar os recursos e esforços no seu negócio principal. Além disso, os autores comentam sobre os ganhos com redução de custos, pois os custos fixos são transformados em variáveis, o que impacta diretamente o lucro, “gerando eficiência e eficácia em suas ações, além de economia de escala, com a eliminação de desperdícios” (IMHOFF; MORTARI, 2005, p. 88).

Mas segundo Giosa, (1993, *apud* MAGALHÃES; NETO; GONÇALVES, 2010) a terceirização também apresenta desvantagens. Para a contratante alguns problemas que podem ocorrer com a empresa terceirizada são: descumprimento dos prazos estipulados, erros na interpretação dos pedidos, dificuldades de encontrar empresas qualificadas o suficiente para assumirem as atividades terceirizadas, serviços que não atendem às especificações e dificuldade em definir o grau de apoio a ser dispensado às contratadas.

Martins (2001, p. 46 *apud* IMHOFF; MORTARI 2005, p. 88) também segue a mesma linha de raciocínio de Giosa no que diz respeito às desvantagens da modalidade de trabalho abordada:

> Um dos principais riscos da terceirização é contratar empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas principalmente de natureza trabalhista. Outro risco é o de pensar a terceirização apenas como forma de reduzir custos, se esse objetivo não for alcançado, ou no final a terceirização não der certo, implicará no desprestígio de todo o processo.

Já de acordo com Carmo (2011) a modalidade de prestação de serviços apenas favorece os capitalistas. Isso porque, segundo ele, apesar dos benefícios como ganhos em agilidade, flexibilidade e competitividade no mercado, ela precariza os direitos trabalhistas, dado que os trabalhadores sob a condição de terceirizados não mantêm vínculos empregatícios com a instituição contratante, mas com a prestadora de serviço.

Do ponto de vista do empregado terceirizado, Magalhães, Neto e Gonçalves (2010) afirmam que a modalidade leva a uma precarização das relações trabalhistas, salários inferiores, pressão no trabalho maior que o normal e tratamento preconceituoso. O último se dá devido à um estereótipo de que esses profissionais teriam pouca qualificação e baixo conhecimento, o que é algo totalmente prejudicial para as relações no ambiente de trabalho.

2.1.3 A terceirização no Brasil

As grandes guerras sempre impulsionaram as descobertas e as inovações, a terceirização foi uma dessas inovações que surgiu e foi fortemente aplicada ao longo da guerra, pois as indústrias da época precisavam concentrar-se na produção das armas necessárias para a manutenção da superioridade aliada, e então descobriram que algumas atividades de suporte à produção dos armamentos poderiam ser passadas a outras empresas, prestadoras de serviços, mediante a contratação destes. Após o término da segunda grande guerra mundial, a terceirização evoluiu e consolidou-se como uma técnica administrativa eficiente e eficaz quando adequadamente aplicada. Essa técnica foi chegando gradativamente ao Brasil com a vinda das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas (SANTOS 2007, p. 152).

De acordo com Queiroz (1998, *apud* IMHOFF; MORTARI, 2005) a terceirização foi implantada aos poucos com a vinda das primeiras empresas multinacionais do ramo

automobilístico no início dos anos 1980. Essas indústrias focavam nas montagens dos veículos, atividade principal da fábrica, e adquiriam as peças de outras empresas.

Patrícia Maeda (2016) afirma que a terceirização avançou legalmente primeiro no setor público com a aprovação do Decreto-Lei nº 200 (BRASIL, 1967) durante a ditadura militar no país. Este foi o que ela chamou de primeiro ataque ao modelo ordinário de contrato de trabalho firmado entre empregado e empregador. O decreto dispõe sobre a organização Administrativa Federal e apresenta a descentralização como um de seus princípios fundamentais, o que distancia o trabalhador daquele para quem ele prestava serviços, ou seja, o Estado.

Independente do setor público ou privado, a terceirização adentrou no país e continua se mantendo forte, principalmente devido à justificativa de contenção de gastos já abordada anteriormente.

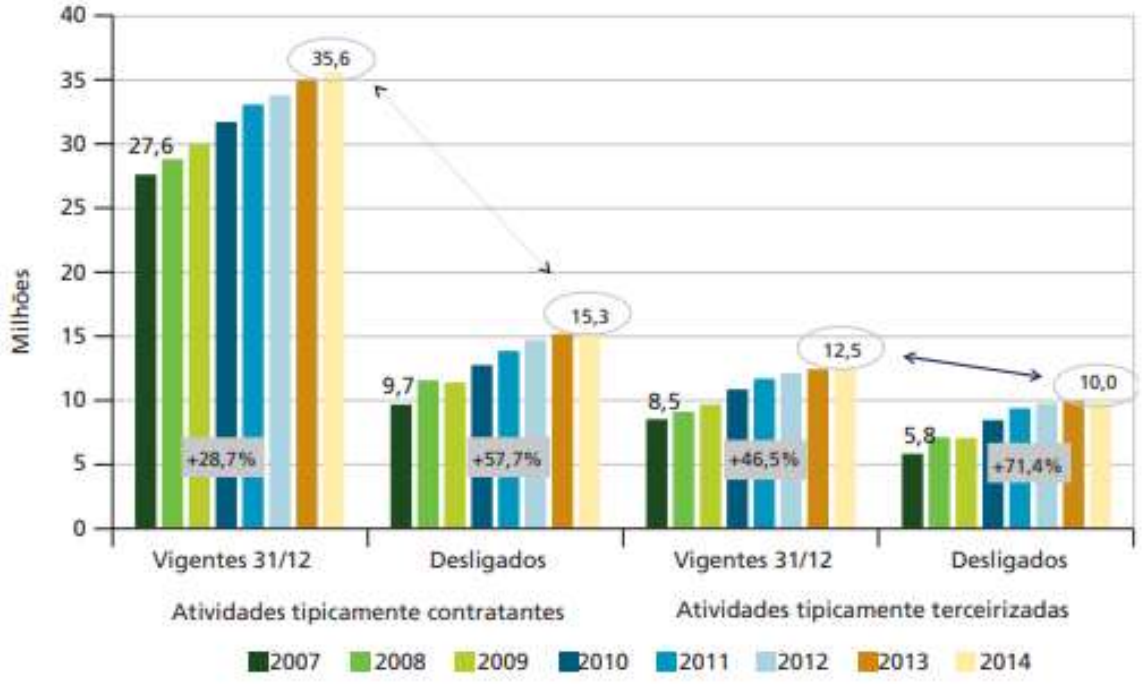
> Nesse sentido, as instituições terceirizam basicamente para reduzir custos com encargos trabalhistas, com a premissa peculiar de que, transferindo para terceiros suas atividades de suporte – não tão dependentes da atividade central – poderão aprimorar e focar melhor na sua missão, seja ela proporcionar para todos saúde, educação e segurança, seja produzir bens e serviços variados (SILVA, 2012 *apud* RODRIGUES; SANTOS; SILVA, 2020, p. 168).

A terceirização é uma modalidade de trabalho muito forte no país, o que pode ser comprovado pelo estudo realizado por Pochmann (2013). Este mostra que no ano de 1995 a quantidade de empresas com empregados formais terceirizados cresceu 18,6 vezes, já no intervalo dos anos de 1995 e 2010, o aumento no número de empresas terceirizadas foi de 2,6 vezes superior.

A mesma publicação ainda expõe que “o uso da terceirização da mão de obra tem se expandido fundamentalmente pelo setor de serviços, embora esteja presente em todos os ramos do setor produtivo” (POCHMANN, 2013, p. 4). De acordo com Leocádio, Dávila e Donaldel (2008, *apud* MAGALHÃES; NETO; GONÇALVES, 2010) as organizações brasileiras delegam grande parte das atividades de apoio e até mesmo importantes etapas do processo produtivo e ainda afirmam que existe um número grande de empresas que terceirizaram 100% de sua produção.

O Gráfico 2 mostra que entre 2007 e 2014 a terceirização correspondeu a cerca de um quarto dos vínculos de trabalho formal no Brasil. O apontamento da figura referente aos desligamentos não será abordado aqui por não ser tema central do trabalho.

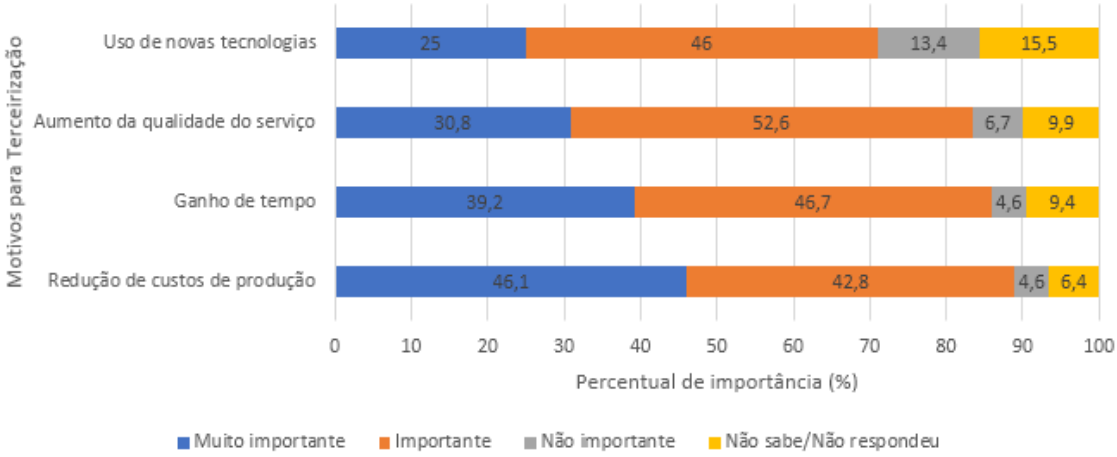
Gráfico 2 – Evolução dos vínculos formais de emprego



Fonte: Pelatieri, Camargos, Ibarra e Marcolino, 2018

Segundo uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (2016), 62,1% das empresas industriais utilizam a terceirização e 84% dessas planejam manter ou aumentar a utilização desse tipo de serviço nos próximos anos. Deve-se salientar ainda que 88,9% da indústria considera importante ou muito importante a redução de custos de produção como possível resultado da terceirização.

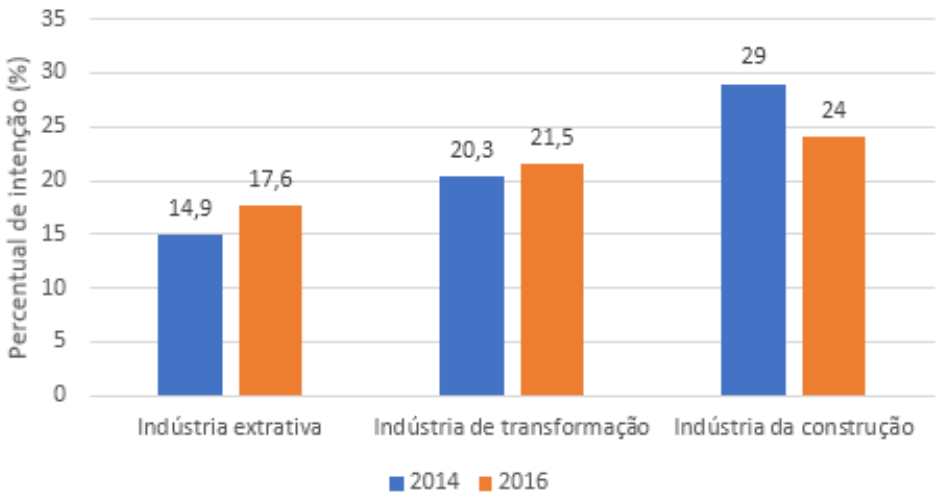
Gráfico 3 – Importância para a decisão de terceirizar



Fonte: Adaptado de Confederação Nacional da Indústria – CNI, 2016

Diante do apresentado cabe a conclusão de que no país a terceirização tem presença considerável, com destaque para o setor industrial e ainda que possa apresentar algumas desvantagens, o formato de vínculo empregatício se sobressai devido, principalmente, ao retorno financeiro. A pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (2016) revela que a tendência é manter o ritmo de terceirização, já que 17,6% da indústria extrativa, 21,5% da indústria de transformação e 24% da indústria da construção pretendem aumentar a utilização de terceirizados. É o que revela o Gráfico 4 com dados comparativos de 2014 e 2016.

Gráfico 4 – Intenção de aumento da terceirização



Fonte: Adaptado de Confederação Nacional da Indústria – CNI, 2016

2.2 GESTÃO CONTRATUAL

Levando em consideração que determinadas atividades secundárias da empresa contratante são desenvolvidas por um empregado de uma empresa terceira, a gestão desse serviço é de suma importância. É o que defende Leiria (2006, *apud* LOPES, 2016) ao recomendar um acompanhamento de perto do início ao fim de todas atividades desenvolvidas de forma terceirizada.

Segundo Leiria (2006, *apud* LOPES, 2016) existem 5 metodologias de gestão de contratos. A empresa deve fazer sua escolha de acordo com o contexto em que se encontra o seu objetivo. Cabe salientar que o autor afirma que com o aumento da gestão da informação e da visão integrada do negócio, as empresas tem se direcionado para o modelo de gestão descentralizada. As metodologias são:

a) Gestão centralizada: Um setor é o único responsável por todos os contratos, desde a negociação até o acompanhamento do serviço, o que apresenta vantagens como: padronização, aumento de know-how e poder de barganha.
b) Gestão descentralizada: Neste caso diversas figuras são responsáveis pela administração dos contratos, o que torna extremamente importante uma boa comunicação, treinamento para todos os envolvidos e conhecimento sobre o mercado e sobre a demanda.
c) Gestão participativa: União dos dois modelos anteriores, em que normalmente duas ou mais áreas são responsáveis pela função. Um setor fica incumbido das negociações e contratações, enquanto outro setor tem funções jurídicas e financeiras.
d) Gestão por comitês/comissões: Modelo em que se forma um grupo de pessoas para determinada contratação almejada.
e) Gestão externa: Caracteriza-se pela terceirização total ou parcial do serviço de gestão de contratos, processo conhecido como quarteirização.

Um importante item nessa gestão é a auditoria, que deve ser realizada com o intuito de identificar o objeto contratual, o preço, verificar os riscos, a descrição do escopo do serviço, obrigações de ambas as partes e outros detalhes do contrato. A partir disso, o responsável estará inteirado sobre todos os detalhes da terceirização e poderá realizar a gestão e o controle econômico-financeiro (FREITAS, 2009, *apud* LOPES, 2016).

Nesse contexto se faz necessária a presença do gestor do contrato, responsável por acompanhar, controlar e fiscalizar a execução do contrato, observando prazos, valores e especificações do serviço. Essa figura deve ter habilidades de comunicação, conhecimento de custos tanto no que se refere ao contexto interno da empresa quanto de mercado, ética e capacidade de gerir pessoas (LOPES, 2016).

Segundo a pesquisa realizada por Magalhães, Neto e Gonçalves (2010) a gestão de contratos é a principal forma de garantir a qualificação dos trabalhos terceirizados, pois cabe a ela analisar se as especificações de qualidade estão sendo atendidas ou não pela contratada. Outro ganho com a gestão de contratos é a padronização, pois segundo os entrevistados, é possível verificar e garantir se os requisitos estipulados estão sendo seguidos. Os autores citam os seguintes requisitos: qualidade dos serviços, qualificação e remuneração dos colaboradores, equipamentos e materiais necessários.

De acordo com uma pesquisa realizado por Sarsur *et al*. (2002, *apud* FERNANDES; NETO, 2005) , que contou com a participação de 349 empresas de grande porte do Brasil, os maiores desafios que os gestores encontram com a terceirização são: contar com uma equipe qualificada de terceirizados, garantir a melhoria da qualidade e da padronização dos serviços, obter comprometimento desses empregados, cumprir as metas dentro do prazo, estabelecer confiança entre as partes, garantir a permanência dos melhores empregados da contratada e etc.

Essa é uma amostra de alguns dos desafios diários que os gestores desses contratos enfrentam, reflexo de uma relação contratante-contratada paradoxal. Citando Fernandes e Neto (2005, p. 53):

> O paradoxo está no fato de que a empresa exige adesão indiferenciada dos trabalhadores sem cumprir a parte que lhe cabe nesse pacto, sem propiciar o ambiente organizacional e recursos favoráveis e adequados ao trabalho dos profissionais nos diferentes tipos de vínculos contratuais. O aumento das condições de vulnerabilidade dos trabalhadores nos diferentes tipos de contratos cria uma cultura de insegurança no trabalho e reforça o sentimento de não pertencimento.

Diante disso, o gestor precisa ser capaz de lidar com todas essas adversidades garantindo que os serviços serão realizados da forma almejada e que os terceiros estão em um ambiente adequado de trabalho.

2.2.1 Modelo de Gestão SIGEC

SIGEC é a sistemática de gestão de terceiros e contratos criada em um trabalho realizado em uma mineradora multinacional pela consultoria Equipo Gestão. O modelo tem como objetivo atacar todos os problemas do processo de gestão dos contratos levando resultados qualitativos e financeiros para a empresa. Seus pilares são: Contratar somente o necessário (dimensionamento de escopo), possuir um contrato adequado (anexos e garantias), receber pelo contratado (fluxo de medição) e pagar somente pelo recebido (auditorias) (EQUIPO GESTÃO EMPRESARIAL, 2020).

De acordo com esse sistema, a cadeia de valor se baseia nos macroprocessos apresentados na Figura 1. São eles: Planejamento de demanda, contratação, gestão e capacitação do processo. Todos são geridos pelo o que a consultoria define como célula de gestão de contratos, ou seja, é a equipe responsável por toda a administração do contrato e que foi o setor-foco desse trabalho. Por outro lado, como forma de parceria os gestores

complementam a gestão da terceirização a partir da análise da demanda, do acompanhamento da operação e da qualidade do serviço (EQUIPO GESTÃO EMPRESARIAL, 2020).

Figura 1 – Cadeia de Valor SIGEC

Fonte: Equipo Gestão Empresarial, 2020

A consultoria, que está no mercado desde 2010 e conta com o atendimento de mais de 150 empresas do mercado global, conseguiu recuperar mais de 250 milhões de reais em perdas (glosas[1] e evitáveis[2]). Esse retorno financeiro é o que chamam de *saving* e pode ser verificado a partir da auditoria, onde são analisados os seguintes itens: Escopo e dimensionamento original, estudo de *performance* e produtividade, análise da minuta e conjunto de anexos, análise das últimas medições, do fluxo de medição, evidências e aprovações, avanço físico financeiro e emissão do plano de ação para correção de desvios e mensuração dos resultados (EQUIPO GESTÃO EMPRESARIAL, 2020).

[1] Glosas são os descontos realizados quando um valor é pago de forma indevida à contratada em medições anteriores.

[2] Evitáveis são os erros que quando percebidos e corrigidos são evitados de serem cometidos mais vezes.

Para o sucesso do modelo é feito um diagnóstico para levantamento da situação que a empresa se encontra, é implementado o sistema, adaptado de acordo com a realidade do cliente e, por fim, é feito o treinamento do pessoal. É importante destacar que na fase de diagnóstico é feita toda a verificação no que se refere aos *gaps* do fluxo e da rotina de gestão, bem como identificação de oportunidades de melhorias de forma geral e de economia com a implantação do SIGEC. A partir da primeira etapa, toda a metodologia é repassada à empresa para garantir total independência e o objetivo é finalizar o projeto com a entrega de resultados reais e mensuráveis (EQUIPO GESTÃO EMPRESARIAL, 2020).

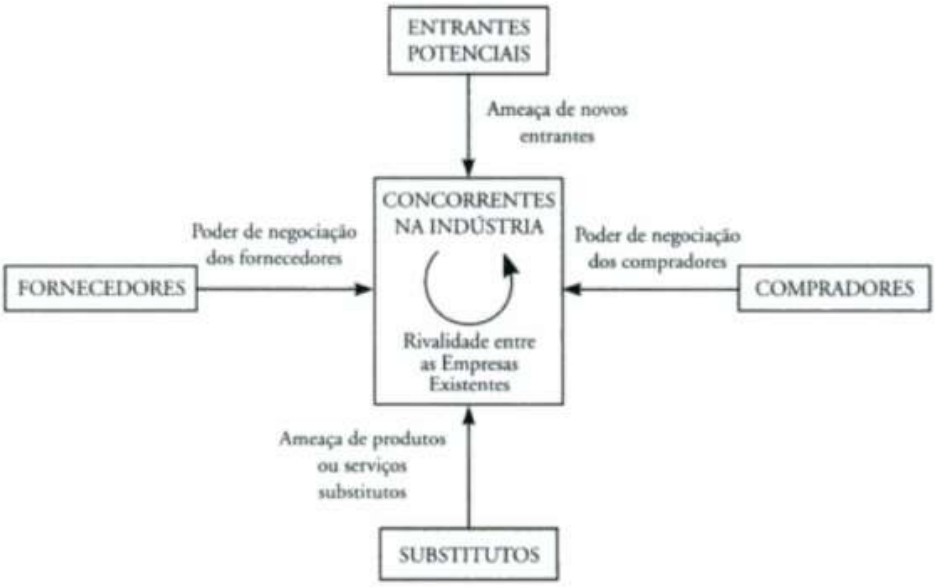
2.3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS

Em um ambiente mercadológico cada vez mais competitivo, é essencial que as empresas busquem maneiras mais eficazes de otimização da produção garantindo um baixo custo e equilíbrio entre as receitas e despesas. Isso porque segundo Erthal, Mareth e Treter (2013) esses são os fatores determinantes de sucesso empresarial.

Porter (2004) afirmava que existiam três formas genéricas de garantir vantagem competitiva: diferenciação, foco e baixo custo. Sobre a última estratégia destacada, o autor dizia que era preciso ter uma instalação eficiente, controle rígido de custos e despesas gerais, busca intensa por redução de custos, não permissão da criação de contas marginais dos clientes e ainda minimização de custo em diversas áreas como publicidade, assistência e etc.

Dentre as vantagens que o autor destaca, pode-se citar as seguintes: Retornos acima da média, defesa contra a rivalidade dos concorrentes e compradores e fornecedores poderosos, posição favorável em relação à produtos substitutos e aumento das barreiras contra novos entrantes no mercado. Ou seja, o foco em baixo custo protege a organização contra todas as cinco forças competitivas de Michael Porter representadas na Figura 2 (PORTER, 2004).

Figura 2 – Forças competitivas



Fonte: PORTER, 2004

Para alcance de um baixo custo é preciso primordialmente garantir uma boa gestão dos custos. Essa tem como objetivo coletar, acumular, organizar e interpretar dados e informações que serão utilizados como referência para a tomada de decisão em todos os níveis gerenciais de uma empresa (LEONE, 1981 *apud* NICOLAU, 2017).

Segundo Leone (2000, *apud* TEIXEIRA; LEGAL; MIRANDA, 2008), os objetivos da gestão de custos mais comuns são: definir a rentabilidade da empresa; traduzir por meio de seus relatórios as causas das variações ocorridas entre o custo orçado e o real; avaliá-las e propor medidas corretivas; e, também, fornecer informações conforme as necessidades dos níveis gerenciais para auxiliar na tomada de decisão e no planejamento e controle das operações.

Esse tipo de gestão é uma importante ferramenta para auxiliar as organizações no processo de tomada de decisão, já que fornece informações que ajudam no alcance do foco empresarial: obtenção de lucratividade e competitividade. Para isso, é essencial que os gestores busquem se aprimorar cada vez mais e a desenvolver um bom controle gerencial (ERTHAL; MARETH; TRETER, 2013).

Segundo Pompermayer e Lima (2002) a gestão de custos em uma empresa se faz necessária, principalmente, pelo objetivo de se manter competitiva entre os concorrentes e ainda afirmam que esta é a principal estratégia para levar uma empresa a conquistar mais fatias e permanecer segura no mercado.

Resnik (1990, *apud* TEIXEIRA; LEAL; MIRANDA, 2008) declara que um sistema de contabilidade de custos pouco eficaz é um problema para a empresa, já que sem o controle correto não é possível entender os resultados da organização. Diante disso, a empresa pode optar por investir em um produto que não gera lucro e ter uma perda financeira pelo equívoco.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 A EMPRESA

A empresa global X, criada há mais de 60 anos, é uma das maiores do mundo no seu ramo e apresenta escritórios e operações em toda América. Dentre as quatro unidades que o grupo global possui no país, a filial, que é o objeto desse estudo, foi implantada no Sudeste brasileiro nos anos 1970. Sua operação tem como foco a metalurgia de metais não-ferrosos e seu processo produtivo é caracterizado como contínuo, uma vez que funciona de acordo com o regime 24/7, ou seja, a fábrica opera 24 horas por dia e 7 dias por semana. Com isso, a indústria conta com a colaboração de mais de 500 funcionários próprios e diversas empresas parceiras necessárias para a produção, sendo elas para prestação de serviço, fornecimento de materiais, logística e outros.

3.2 A GESTÃO DE CONTRATOS

Conforme já exposto anteriormente, neste trabalho será analisado o setor de gestão de contratos, que gere os serviços terceirizados que seguem a seguinte especificação: Contratos com vigência acima de 180 dias ou valor acima de R$1.000.000,00. Demais serviços que não estejam dentro dos requisitos apresentados não são da gestão do setor de contratos. Alguns exemplos de serviços analisados aqui são: limpeza, vigilância patrimonial, portaria, transporte, manutenção em equipamentos, consultoria, auditoria, dentre outros.

A gestão desses serviços de terceirização é descentralizada, ou seja, existem várias partes envolvidas como o setor responsável pelas negociações, o gestor do contrato, o fiscal, a própria célula de gestão de contratos, os responsáveis pela gestão de documentos e demais áreas que são acionadas conforme necessidade. Já o modelo de gestão é o apresentado anteriormente e chamado SIGEC (Sistemática de Gestão de Contratos). Cabe salientar que essa é a metodologia utilizada desde a criação da área em 2017 que é composta atualmente por 5 analistas responsáveis por toda a base contratual, sendo 1 líder da área, 3 técnicos e 1 estagiário. Todos são responsáveis por sua carteira de contratos, porém alguns apresentam responsabilidades maiores, como é o caso do líder e menores, como é o caso do estagiário.

O papel do gestor do contrato é o acompanhamento do serviço realizado no chão de fábrica. É ele quem deve verificar se a atividade atendeu às expectativas e, dessa forma, pode

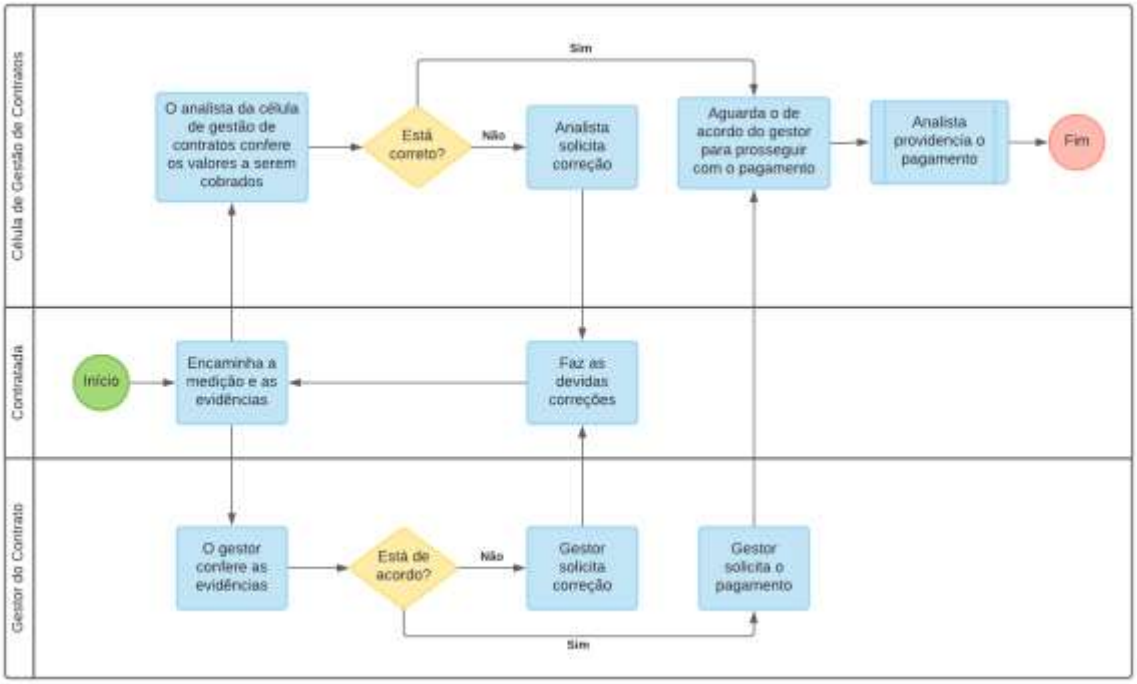
ser paga sem necessidade de correções na medição ou se existe alguma consideração a ser feita. Para obter esse papel, o gestor deve passar por uma capacitação na qual ele é apresentado importantes conceitos e comportamentos para exercer essa função. Devido à grande responsabilidade atribuída à essa função, cada gestor de contrato acompanha um contrato, podendo ser em maiores quantidades de acordo com sua disponibilidade para examinar os serviços durante toda a vigência do contrato. Diferentemente do gestor do contrato, o analista da célula de gestão de contratos apresenta outras responsabilidades, como é o caso do gerenciamento financeiro do contrato, cumprimento contratual das obrigações, comunicação com a terceirizada, dentre outras atividades.

Na empresa a gestão é feita a partir de algumas estratégias. Algumas delas são pontuais e tem como objetivo direto a redução de custos, como as análises críticas de contratos que propõem reduções de escopo que não impactam nas necessidades da operação. Há ainda outras atividades realizadas rotineiramente e que auxiliam a manter os gastos dentro do estipulado em orçamento. Essas são destacadas abaixo:

- Mensalmente é realizado o acompanhamento de uma gestão a vista que reflete, dentre outros fatores, a situação dos pagamentos de acordo com o orçamento. Essa ferramenta traz uma visão geral de cada contrato e compara o que foi orçado e o que foi realizado no mês em questão, o que auxilia nas tomadas de decisões. Através dessa análise, é possível verificar a situação financeira do contrato, quais serviços foram solicitados e não estavam previstos e o que é preciso fazer para garantir que o próximo mês não exceda o valor ajustado, também chamado de *forecast*.
- Além disso, duas vezes por semana é feita uma reunião com as gerências e com os solicitantes de novos serviços para verificar se devem seguir com as requisições feitas pelos diversos setores da empresa ou se existem outras alternativas para reduzir os gastos. Essa reunião é de extrema importância já que a partir da visão de outras pessoas é possível construir novas estratégias para a realização do serviço solicitado, o que muitas vezes evita um dispêndio maior com contratações.
- Por último, rotineiramente conforme a contratada apresenta as medições referente aos serviços prestados, a célula de gestão de contratos juntamente com o gestor do contrato faz um trabalho de analisar se as evidências apresentadas condizem com a realidade e se estão de acordo com os valores em contrato. É importante destacar que a medição é configurada no formato padronizado pela empresa contratante e contém os parâmetros

estabelecidos em contrato, ou seja, com os valores e o que deve ser analisado para pagamento do serviço. O fluxo dessa atividade está representado na Figura 2 e ocorre da seguinte maneira: A contratada apresenta a medição e as evidências e a célula de gestão de contratos analisa se os valores estão corretos, enquanto o gestor analisa se as evidências descrevem o que, de fato, ocorreu no período cobrado. Se houver algum erro, é solicitada a correção à contratada, caso contrário, o pagamento é realizado mediante apresentação do "de acordo" do gestor do contrato.

Figura 3 – Fluxo de Processo da Rotina de Gestão



Fonte: Elaborado pela autora

No fluxo da atividade é possível notar alguns dos pilares do SIGEC já que a contratada precisa apresentar a medição, e as evidências devem refletir a realidade (receber pelo contratado e pagar somente pelo recebido). Nesse aspecto a figura do gestor de contrato se faz extremamente importante, pois o mesmo é o responsável no chão de fábrica por acompanhar o trabalho realizado pelo terceirizado e garantir que será pago apenas o que foi, de fato, executado.

É a partir da última atividade de gestão mencionada que se garantem medições corretas e a aplicação por exemplo de multas e SLA's (*Service Level Agreement*), quando necessário. Pode-se citar que a economia com os contratos, também chamada de *saving*, são provenientes de uma das seguintes categorias:

- Erro de medição: Ocorre quando a empresa terceirizada apresenta a medição do serviço de forma equivocada, sendo necessário fazer correções. A falha pode se referir ao valor ou quantidade cobrada indevidamente.
- Multa: Os casos em que é necessária a aplicação de uma multa envolve o descumprimento de alguma cláusula contratual.
- Glosa: Ocorre quando um valor é pago de forma indevida à contratada e é necessário fazer o desconto na medição do mês subsequente.
- Evitável: Se trata de erros que quando percebidos e corrigidos são evitados de serem cometidos mais vezes, como exemplo pode-se citar a cobrança de um colaborador de forma duplicada.
- SLA: A sigla é *Service Level Agreement* que em português significa Acordo de Nível de Serviço (ANS). O termo se refere ao nível que pode ser esperado do serviço prestado em termos mensuráveis. A Instrução Normativa nº 02 (BRASIL, 2008), que foi substituída pela IN nº 05, define o SLA como "o ajuste escrito, anexo ao contrato, entre o provedor de serviços e o órgão contratante, que define, em bases compreensíveis, tangíveis, objetivamente observáveis e comprováveis, os níveis esperados de qualidade da prestação do serviço e respectivas adequações de pagamento". Este é acordado na negociação do contrato e alguns exemplos são: desempenho profissional, disponibilidade física e acidentes ambientais, pessoais e patrimoniais.

3.3 OBTENÇÃO DOS DADOS

Devido ao caráter quantitativo dos *savings* descritos anteriormente, esse será o foco da análise de dados. Esta será feita com os dados coletados entre os meses de janeiro e dezembro/2020, período este suficiente para a obtenção dos resultados esperados nessa pesquisa. No início do período avaliado, a empresa tinha em sua base 72 contratos ativos, já em dezembro o valor sobe para 88, o que representa um aumento de 22,22%. O acréscimo não é só referente ao número de contratos, mas também se refere à quantidade de pessoas que passam a estar sob a gestão do setor e ao grau de responsabilidade da área. O último fator (grau de responsabilidade da área) pode ser comprovado pelo aumento de aproximadamente 34% do valor total dos contratos apenas no período de 12 meses considerado.

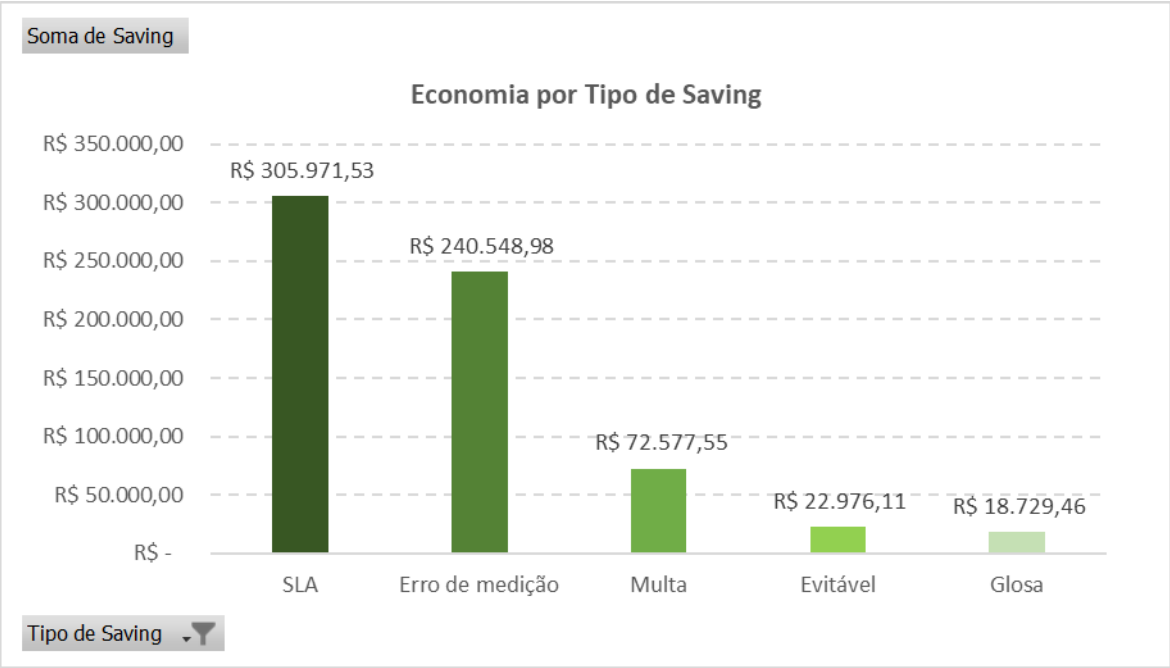
4. RESULTADOS

4.1 RESULTADOS ALCANÇADOS

É preciso considerar, inicialmente, que o orçamento é apenas uma previsão do que será gasto no ano em questão e, portanto, o valor realizado não será necessariamente um espelho do orçado. Isso porque alguns contratos são sob demanda e podem ter seu valor alterado mensalmente. Portanto, o realizado do ano dependerá da operação da planta produtiva, ou seja, se o planejamento da produção será de fato seguido, e este, por sua vez, depende de diversos outros fatores. Apesar disso, a análise apresentada não é impactada já que os ganhos coletados são baseados apenas nos meses em que a contratada apresenta a medição do serviço realizado.

Dito isso, analisando as principais formas de economia para o período considerado, o resultado total reduzido foi de R$ 660.803,63 em apenas 23 contratos e dividido por tipo de *saving* (erro de medição, SLA, multa, evitável e glosa) conforme mostrado no Gráfico 5. Todas as economias coletadas foram provenientes das práticas de gestão de custos do SIGEC mencionadas anteriormente.

Gráfico 5 – Economia de acordo com o tipo de *saving*



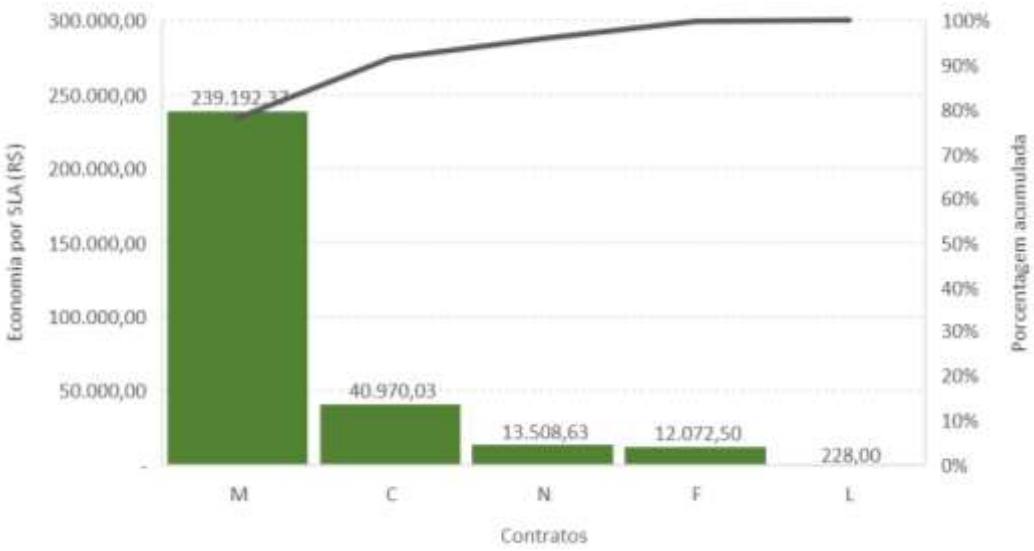
Fonte: Elaborado pela Autora

Nesse trabalho já foi exposto que um dos objetivos da terceirização é a melhoria na qualidade da atividade e o SLA é justamente um indicador que exprime se o serviço foi executado conforme acordado entre ambas as partes ou se não correspondeu às expectativas. O analista da gestão de contratos juntamente com o responsável pelo contrato avalia o serviço a partir das análises de disponibilidade física dos equipamentos, absenteísmo da equipe fixa, acidentes, atendimento ao escopo, entrega de documentos e outros quesitos. A forma de avaliação, a métrica utilizada, dentre outros fatores são definidos durante a negociação, mas o acompanhamento da qualidade do serviço é feito mensalmente.

Caso o serviço não esteja dentro do estabelecido previamente, a contratada deve ter um desconto em seu pagamento. Ao analisar as economias por esse tipo de *saving*, nota-se o destaque do trabalho de gestão realizado, pois o valor (R$305.971,53) representa 46,30% do total. Esse é um fator muito importante, pois o objetivo é que o terceirizado atenda à todas expectativas de forma a apresentar o melhor desempenho possível e, consequentemente, evitar descontos em seus pagamentos.

O Gráfico 6 apresenta os dados numéricos de economia no tipo de modalidade abordado e por contrato. Para evitar a divulgação e exposição das contratadas, cada empresa terceirizada recebeu uma letra do alfabeto em substituição ao seu nome (da letra A à letra W). Isso foi feito para os gráficos de 6 à 10.

Gráfico 6 – Economia com SLA por contrato



Fonte: Elaborado pela Autora

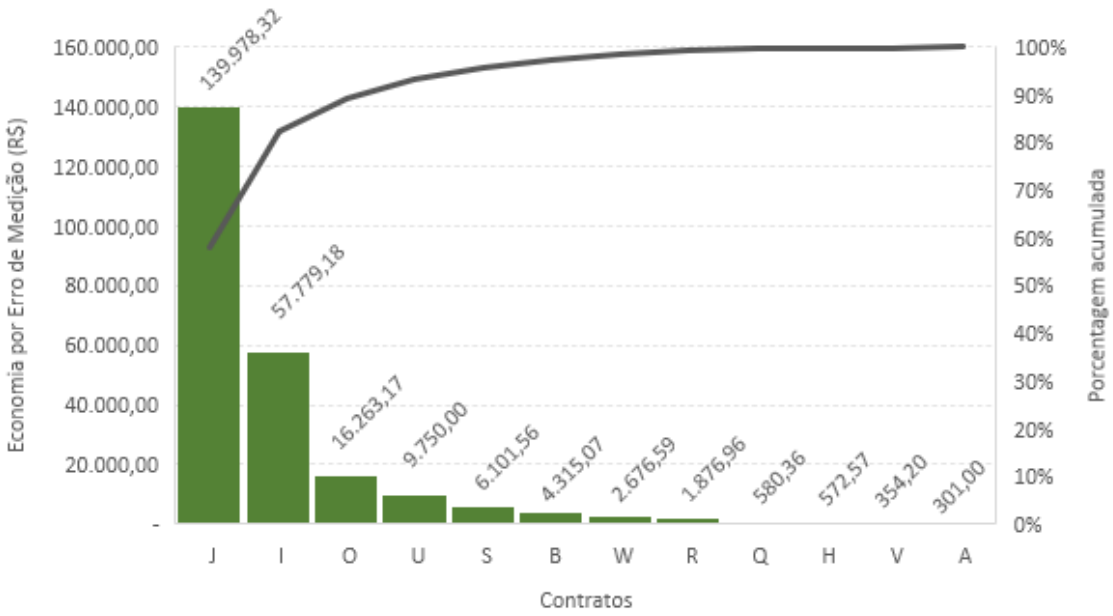
Para o *saving* da categoria Erro de medição, que representa 36% do total de economia verificado no período, pode-se notar que o trabalho do setor de gestão de contratos é extremamente importante. Essa categoria, conforme já mostrado anteriormente, diz respeito ao valor inicialmente a ser cobrado pelo serviço realizado pelas empresas terceirizadas e a gestão de contratos identificou um valor muito expressivo de inconsistências (R$ 240.548,98). Isso foi possível devido a dois fatores relacionados à boa prática de gestão:

1. a apresentação por parte da contratada da evidência da atividade realizada para que o gestor do contrato possa analisar se o documento condiz com a realidade e,
2. ao trabalho de conferência do setor de gestão dos contratos.

Sobre a segunda boa prática mencionada, pode-se afirmar que é de responsabilidade do analista verificar se o valor apresentado pela terceirizada está de acordo com o quadro de preços existente no contrato e com os comprovantes apresentados do serviço.

Outro item de importante destaque é que alguns contratos exigem maior atenção devido à complexidade do seu escopo e da análise mensal do serviço e, portanto, faz-se necessário a presença de uma pessoa que possa verificar com criteriosidade as medições e garantir uma boa gestão da contratada. O Gráfico 7 evidencia que dos 23 contratos citados anteriormente, apenas 12 tiveram algum *saving* por erros de medição e 2 destes já representam 82,21% do valor total.

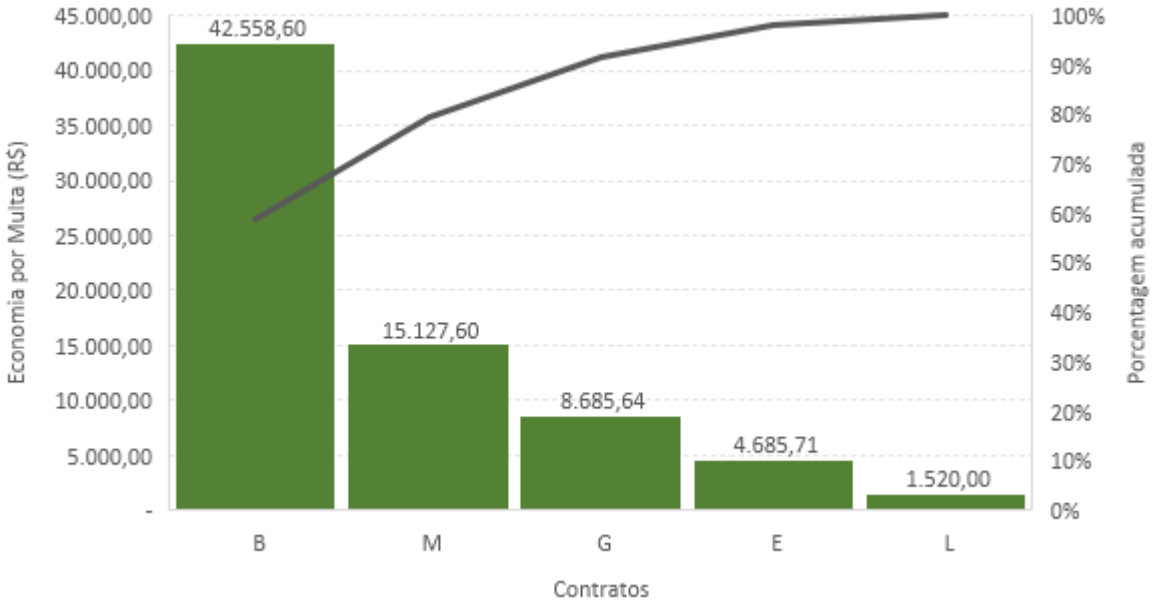
Gráfico 7 – Economia com erro de medição por contrato



Fonte: Elaborado pela Autora

Dentre as atividades de gestão do setor se encontra a criteriosa avaliação no que se refere ao cumprimento do contrato. É preciso um acompanhamento de extrema responsabilidade para garantia de que o serviço prestado está sendo executado conforme o escopo e de que todas as cláusulas estão sendo cumpridas. Essa atividade é relevante pois o contrato não se resume apenas ao escopo, mas contém cláusulas de segurança, meio ambiente, saúde e outros itens que merecem atenção especial, já que caso não sejam cumpridas podem gerar danos não só à contratante como também ao próprio trabalhador terceirizado. De acordo com o Gráfico 8 houve um retorno a partir de multas de R$ 72.577,55 com apenas 5 terceirizadas, que representam aproximadamente 5,7% da base de contratadas. Assim como citado anteriormente, o objetivo é que esse valor fosse zerado, já que se trata de um descumprimento contratual.

Gráfico 8 – Economia com multa por contrato

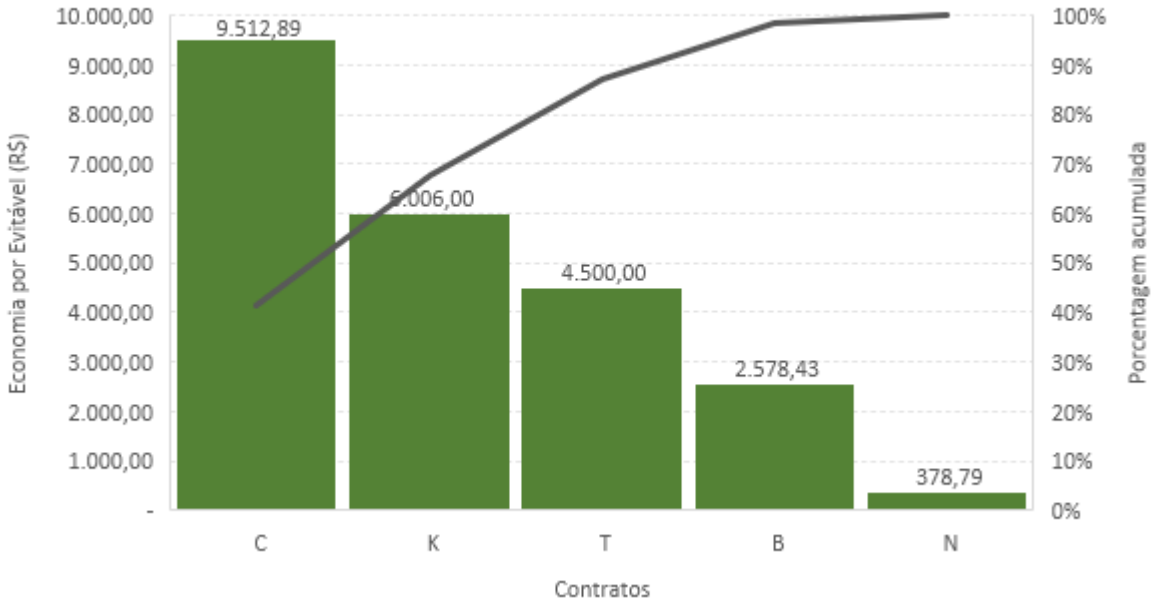


Fonte: Elaborado pela Autora

Já os evitáveis somam um total de R$ 22.976,11 e novamente ressaltam a importância do trabalho de gestão realizado, já que representam quantias que poderiam ter sido pagas durante todo o ano caso não fossem notadas. É o caso de cobranças duplicadas da hora de algum colaborador ou cobrança de utilização de um equipamento que estava inoperante. São mais comuns de ocorrerem em medições fixas mensais e, por isso, o cuidado deve ser redobrado e a presença do gestor na análise é imprescindível. Isso porque mesmo diante de pagamentos fixos, a rotina de gestão deve ser mantida, pois podem estar sendo cobrados profissionais que não

estão cumprindo sua carga horária ou um serviço que não foi feito naquele período, por exemplo. Nesses casos, apenas o gestor do contrato poderá avaliar se a medição está de acordo com a realidade.

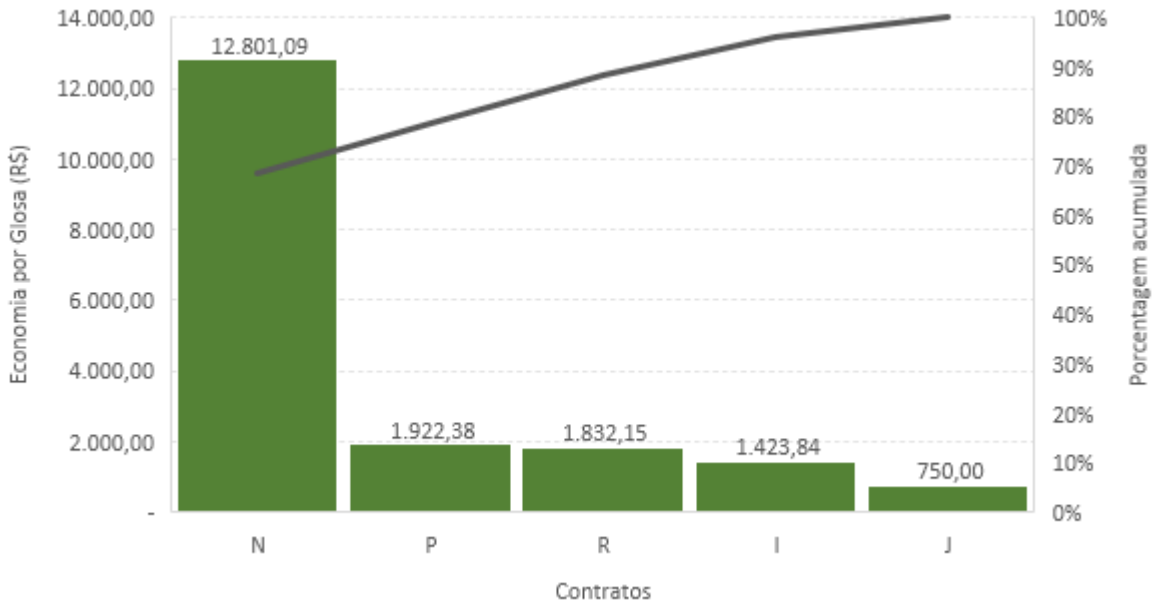
Gráfico 9 – Economia com evitável por contrato



Fonte: Elaborado pela Autora

A próxima análise se trata de glosas aplicadas no período, que totalizam R$ 18.729,46 em apenas 5 contratos. É importante destacar que as glosas ocorrem sempre que algo foi pago indevidamente, como exemplo pode-se citar algum ganho de reajuste que não foi contabilizado na data correta ou pagamento de um equipamento já desmobilizado. O valor, apesar de não ser tão expressivo como os demais apresentados aqui, mostra que essa seria uma perda para a empresa se o setor não tivesse notado o engano ocorrido a partir da rotina de gestão utilizada.

Gráfico 10 – Economia com glosa por contrato



Fonte: Elaborado pela Autora

5. CONCLUSÕES

A partir dos dados apresentados, referente ao ano de 2020, é possível comprovar a importância da gestão de contratos em uma empresa e o ganho financeiro alcançado, que superou o valor de R$600.000,00. O valor total apresentado que foi recuperado ou evitado é muito expressivo e foi notado devido à implementação do modelo de gestão comentado (SIGEC) e às práticas de gestão de custos. Cabe salientar ainda o diferencial da presença dos gestores de contratos na estratégia de gestão apresentada, pois, a partir da verificação dos serviços realizados no chão de fábrica, os profissionais foram capazes de avaliar se as atividades terceirizadas estavam de acordo com as expectativas. A opinião e validação dos gestores foram, portanto, imprescindíveis para o ganho financeiro alcançado.

Foram apresentadas as atividades rotineiras de gestão do setor em questão, sendo que uma delas, que abrange a análise da medição dos serviços prestados e das evidências apresentadas pela contratada, é de extrema importância para garantia de que o dispêndio da empresa será apenas com aquilo que foi, de fato, adquirido. Foi a partir dessa atividade que os *savings* foram coletados e comprovaram a redução de custo que o setor conseguiu alcançar.

Ademais, a presença da gestão de contratos possibilita o acompanhamento e verificação dos serviços contratados, algo extremamente importante, já que o trabalho realizado pela terceirizada impacta diretamente a contratante. Além disso, esse acompanhamento se faz necessário já que o contrato é um acordo entre ambas as partes e deve ser respeitado. As cláusulas contratuais foram determinadas durante a negociação e criadas de forma a garantir a relação próspera entre a contratada e contratante e o escopo faz referência ao serviço a ser realizado e, portanto, deve ser seguido. Ainda, utilizando-se das categorias de *saving* é possível verificar em qual item cada empresa deve melhorar para manter as relações de parceria até a data de vencimento do contrato. Os itens citados podem trazer ganhos qualitativos e servem como comprovação da relevância da gestão de contratos.

Em uma empresa que possui uma base de contratos grande, mas que não tem pessoas voltadas para essa atividade é pouco provável que se coletem *savings* consideráveis. Isso porque esse é um trabalho que despende tempo e análise criteriosa e só alguém com conhecimento contratual pode apresentar resultados expressivos.

Entretanto, nota-se a necessidade clara de melhoria nos contratos devido ao alto número de terceirizados que apresentam medições indevidas, prestam um serviço que não atinge o nível esperado e até mesmo descumprem normas contratuais importantes. Foram 23

contratos de uma base de 88, o que representa 26,14% do total. Sugere-se, portanto, uma análise criteriosa dessas terceirizadas de forma a ponderar se os serviços realizados estão satisfazendo os objetivos da empresa contratante ou se é possível a substituição por uma concorrente do mercado.

Além disso, outra melhora que pode ser sugerida é o alinhamento constante com as empresas contratadas no que diz respeito às expectativas da contratante e possíveis consequências do não atingimento do esperado. Todas empresas terceirizadas têm ciência das cláusulas contratuais, escopo do serviço, SLA e demais itens importantes na prestação da atividade solicitada. Porém, mesmo portando esse conhecimento, os resultados têm sido negativos já que as empresas foram penalizadas financeiramente nas variadas categorias apresentadas. Nesse caso, uma boa saída é um alinhamento de expectativas de forma a garantir uma relação de parceria mais duradoura e próspera sem que nenhuma parte seja prejudicada.

Por último, destaque-se como sugestão a realização de uma avaliação dos gestores de contrato periodicamente com o objetivo de verificar se os mesmos estão executando suas responsabilidades conforme instruídos. Isso se faz necessário por uma questão de regulamentação ética interna e externa e também garantia de que o profissional domina o processo padrão da sua função.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.** Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1967. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 25 jan. 2021.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008. **Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços continuados ou não.** Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2008. Disponível em: < https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=77783>. Acesso em: 25 jan. 2021.

CARMO, J. B. **Precarização do direito do trabalho**: terceirização. Migalhas, 20 out. 2011. Disponível em: <https://migalhas.uol.com.br/depeso/143561/precarizacao-do-direito-do-trabalho--terceirizacao>. Acesso em: 25 jan. 2021.

CASTRO, R. F. **A terceirização no direito do trabalho**. São Paulo: Malheiros, 2000.

Confederação Nacional da Indústria – CNI. **Sondagem Especial: Terceirização**, [S.I.], ano 18, n. 1, mar. 2017. Disponível em: <www.cni.org.br>. Acesso em: 25 jan. 2021.

DELGADO, M. G. **Capitalismo, trabalho e emprego: entre o paradigma da destruição e os caminhos de reconstrução.** 2. ed, São Paulo: LTr, 2015.

DELGADO, G. N. **Terceirização:** Paradoxo do Direito do Trabalho Contemporâneo. São Paulo: LTr, 2003.

EQUIPO GESTÃO EMPRESARIAL. **SIGEC – Sistemática de Gestão de Contratos**, 2020. Apresentação Comercial. Disponível em: <http://www.equipogestao.com.br>. Acesso em: 18 de fev. de 2021.

ERTHAL, F. S.; MARETH, T.; TRETER, J. Gestão de custos e a influência dos rateios para a tomada de decisão. **Revista Gestão e Desenvolvimento em Contexto – GEDECON**, Cruz Alta, v. 1, n. 1, 2013. p. 155-171.

FERNANDES, M. E. R.; NETO, A. M. C. Gestão dos Múltiplos Vínculos Contratuais na Grandes Empresas Brasileiras, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, p. 48-59, 2005.

IMHOFF, M. M.; MORTARI, A. P. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 82-94, 2005.

LEITE, R. G. F.; COUTINHO, R. E. T.; NOVIKOFF, C. **Gestão de terceiros:** Uma decisão estratégica para controle e análise da terceirização. *In*: XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 12., 2015, Resende. Anais... Resende: SEGeT/AEDB, 2015.

LOPES, F. P. **Modelo de gestão de contratos baseado em redução de custos:** Estudo de caso em uma empresa de logística. 2016. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2016.

MAEDA, P. Terceirização no Brasil: histórico e perspectivas. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, Campinas, n. 49, p. 127-150, 2016.

MAGALHÃES, Y. T.; NETO, A. M. C.; GONÇALVES, P. P. B. Os múltiplos desafios da gestão de terceirizados: a experiência dos gestores de contratos. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 12, n. 26, p. 116-143, 2010.

MARCELINO, P.; CAVALCANTE, S. Por uma definição de terceirização. **Caderno CRH**, Salvador, v. 25, n. 65, p. 331-346, 2012.

MARCELINO, P. **Trabalhadores terceirizados e a luta sindical**. 1. ed. Curitiba: Appris LTDA, 2013.

MARTINS. E. **Contabilidade de custos.** 10. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

NICOLAU, A. M. **Um estudo exploratório do processo de formação de preço de venda no comércio varejista da cidade de João Pessoa – PB.** Dissertação (Mestrado em Controladoria) – Programa de Pós-graduação em Controladoria, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2017.

PELATIERI, P.; CAMARGOS, R. C.; IBARRA, A.; MARCOLINO, A. **As desigualdades entre trabalhadores terceirizados e diretamente contratados:** análise a partir dos resultados de negociações coletivas de categorias selecionadas. *In*: CAMPOS, A. G. (org.). **Terceirização do trabalho no Brasil:** novas e distintas perspectivas para o debate. Brasília: Ipea, 2018. p. 33-48.

POCHMANN, M. **Sindeepres: A relação do trabalho terceirizado.** *In*: Seminário 20 anos de Terceirização no Brasil, 2013, São Paulo. Disponível em: <https://www.diap.org.br/images/stories/terceirizacao_nobrasil.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2021.

POMPERMAYER, C. B.; LIMA, J. E. P. **Gestão de Custos**. In: MENDES, T. (org.). **Finanças empresariais**. Curitiba: FAE Gazeta do Povo, v. 4, 2002. p. 49-58.

PORTER, M. **Estratégia competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e das concorrências. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RODRIGUES, F. D. M.; SANTOS, J. M.; SILVA, P. S. Perfil dos trabalhadores terceirizados no Brasil, **Revista da ABET**, Paraíba, v. 19, n. 1, 2020.

SANTOS, J. A. Terceirização – Um manual segundo Queiroz. **Revista de Ciências Gerenciais**, Valinhos, v. 11, n. 13, 2007.

SOUSA, F. P.; SOBRAL, F. M.; MACAMBIRA, J. **Terceirização no processo de acumulação capitalista, suas imbricações com as formas de trabalho produtivo e improdutivo e manifestações.** *In*: CAMPOS, A. G. (org.). **Terceirização do trabalho no Brasil:** novas e distintas perspectivas para o debate. Brasília: Ipea, 2018. p. 77-94.

TEIXEIRA, A.P.P; LEAL, E. A.; MIRANDA, G. J. Controle de custos: ferramenta para gestão das Micro e Pequenas Empresas. *In*: XV Congresso Brasileiro de Custos, 15., 2008, Curitiba. Anais... Curitiba: Associação Brasileira de Custos, 2008.

TURRIONI, J, B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção**. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2012.

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 4 de março de 2021.

Naiane Caroline de Paiva — 201549038
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A) — Matrícula

Naiane Paiva — 103.104.516-78
ASSINATURA — CPF

[1] LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

Digitalizado com CamScanner