

# SISTEMATIZAÇÃO DOS ASPECTOS JURÍDICOS NA CST-ARCELOR BRASIL: REDUÇÃO DOS RISCOS NA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS<sup>1</sup>

*Juliana Sevieri Gonçalves<sup>2</sup>  
Hernán Morales Flores<sup>2</sup>  
José Alfredo de Moraes Muzzi<sup>2</sup>*

## **Resumo**

Tendo como base a categorização de serviços contratados, que determina tratamento diferenciado conforme as características de cada serviço, considerando a criticidade de sua natureza ou aplicação, a sua temporalidade (duração do serviço) e o local de sua prestação (interno ou externo às delimitações de responsabilidade da Companhia), a CST-Arcelor Brasil tornou possível a sistematização de aspectos jurídicos associados à aquisição e gestão de serviços, agregando considerável agilidade a seus processos e reduzindo significativamente riscos legais envolvidos. A partir dos dados do serviço a ser contratado, modelos contratuais elaborados e validados pela área jurídica da empresa são combinados de forma a disponibilizar ao respectivo comprador um documento contratual único adequado à sua contratação. O contrato a ser gerado pode ainda ser alterado pelo comprador através de solicitações de inclusão ou modificação de cláusulas existentes, sendo estas submetidas sistemicamente à área jurídica da Companhia.

**Palavras-chave:** Contratação; Serviços; Risco; Jurídico.

## **RISK REDUCTION ON SERVICES PURCHASING: SISTEMATIZING LEGAL ASPECTS IN CST-ARCELOR BRASIL**

## **Abstract**

Through the categorization of services, which determines the establishment of differentiated treatments based on the characteristics of each service, and which considers the critical application of the service, its duration and the service performance location; CST-Arcelor Brasil has made possible the systematization of the legal aspects associated to services purchase and management processes adding to it considerable agility and significantly reducing the legal risks involved. As from the service data, contract models elaborated and validated by the juridical area are combined to form a unique contract suitable to its purchase. The generated contract can still be altered by the buyer who may request the addition or the removal of clauses, these being systematically addressed to the Company's juridical area.

**Key words:** Purchasing; Services; Risks; Legal.

<sup>1</sup> *Contribuição técnica ao 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, 23 a 27 de julho de 2007, Vitória – ES, Brasil.*

<sup>2</sup> *Analista de Processo de Suprimentos da CST-Arcelor Brasil*

## 1 INTRODUÇÃO

O atual aumento no nível de terceirização de atividades nas empresas trouxe a necessidade do estabelecimento de controles mais efetivos, e de um acompanhamento mais próximo desses eventos a fim de mitigar os riscos legais e operacionais do processo de contratação.

A CST-Arcelor Brasil, buscando adotar as melhores práticas e a excelência dos processos, revisou o seu Modelo de Contratação de Serviços de forma a minimizar os riscos envolvidos e estabelecer um controle melhor estruturado da gestão do suprimento de serviços.

Um dos aspectos importantes desse novo modelo envolve a sistematização das questões legais, alcançada principalmente com a categorização dos serviços e com a padronização e automatização das cláusulas que compõem os contratos de prestação de serviços.

A operacionalização do modelo se consegue através da utilização de um sistema computadorizado de gestão de serviços (GESS), em uso na CST-Arcelor Brasil a partir de Junho de 2005.

Este trabalho tem como objetivo, portanto, discorrer acerca da adoção de práticas sistematizadas que suportam o novo modelo e reduzem significativamente riscos legais para a CST-Arcelor Brasil, demonstrando como foi possível imprimir velocidade ao processo e otimizar a participação da área jurídica.

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

### 2.1 Cadastro de Serviços

Base para todo o processo de contratação do novo modelo, o cadastro de serviços permite em sua estrutura uma categorização dos serviços, tornando possível determinar, por exemplo, que um contrato de consultoria é diferente de um contrato de manutenção industrial e, portanto, devem receber tratamentos diferentes.

Agrupados conforme Figura 1, é no nível “Família” da estrutura de codificação que são parametrizados os critérios de categorização cabíveis a cada tipo de serviço.

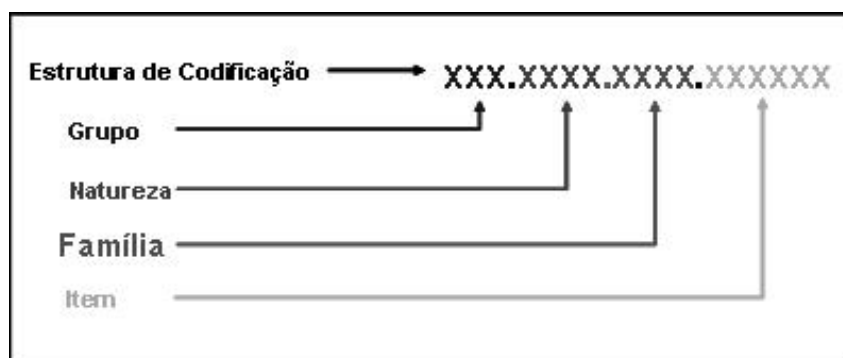


Figura 1 - Cadastro de Serviços

#### 2.1.1 Categorização de serviços

A categorização, suportada pelo cadastro corporativo de serviços, consiste em determinar para cada família de serviços, sua Criticidade, sua Temporalidade, além do local de prestação daquele serviço, no momento da compra.

### Criticidade

Entende-se por um serviço crítico, aquele cujo potencial de impacto possa comprometer:

- A qualidade do produto final;
- A continuidade dos processos produtivos;
- A segurança das pessoas, instalações e equipamentos;
- O meio ambiente;
- A imagem da Companhia perante o governo, clientes, fornecedores, comunidade e empregados.

### Temporalidade

A temporalidade também influencia a categorização dos serviços, possibilitando o estabelecimento de termos contratuais e de relações diferentes com fornecedores.

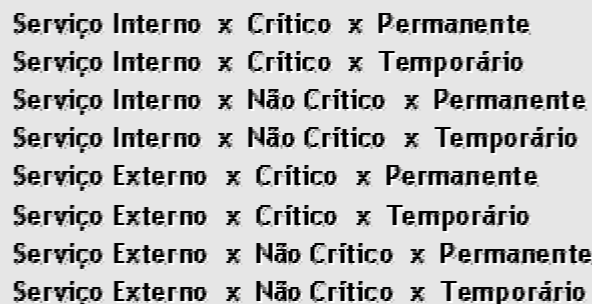
- Serviços Temporários: Aqueles que possuem execução descontínua (eventual, cíclica e/ou sazonal), ou que têm uma duração inferior ou igual a seis meses.
- Serviços Permanentes: Aqueles que possuem execução contínua e dão o suporte necessário aos processos produtivos, de apoio e administrativos da Companhia.

### Local da prestação dos serviços:

Tendo em vista as características das atividades do ramo siderúrgico é necessária atenção especial com as pessoas que trabalham nas usinas. O Modelo, portanto, faz diferenciação do local de prestação de serviço, diferenciando as exigências para os serviços prestados dentro e fora do site da CST-Arcelor Brasil.

## **2.2 A Geração do Contrato no Sistema**

A partir da categorização dos serviços, foram elaborados inicialmente oito modelos de contrato englobando as diversas possibilidades de combinação das características dos serviços cadastrados (Figura 2). As cláusulas que compõem os modelos foram elaboradas pela área jurídica da CST-Arcelor Brasil e refletem as necessidades específicas de cada combinação.



**Serviço Interno x Crítico x Permanente**  
**Serviço Interno x Crítico x Temporário**  
**Serviço Interno x Não Crítico x Permanente**  
**Serviço Interno x Não Crítico x Temporário**  
**Serviço Externo x Crítico x Permanente**  
**Serviço Externo x Crítico x Temporário**  
**Serviço Externo x Não Crítico x Permanente**  
**Serviço Externo x Não Crítico x Temporário**

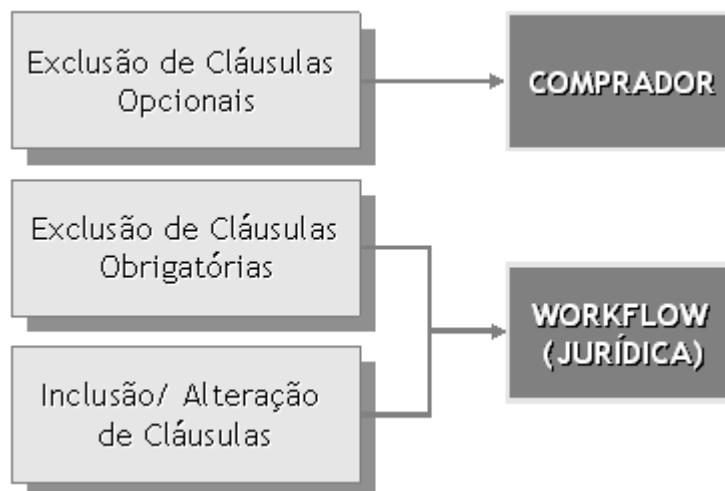
**Figura 2 - Modelos de Contrato**

Além das cláusulas dos modelos principais, cada família foi individualmente analisada para elaboração, quando necessário, de cláusulas específicas, de modo a cobrir as especificidades das diversas contratações da empresa.

### 2.2.1 Adequação do modelo contratual

Para cada compra o sistema, então, combina informações e disponibiliza ao comprador um modelo contratual que reflete as necessidades específicas de sua aquisição.

O modelo contratual disponibilizado é composto por cláusulas obrigatórias e opcionais, assim classificadas e parametrizadas pela área jurídica. Cláusulas consideradas opcionais podem ser excluídas pelo próprio comprador sem que seja necessária uma nova validação jurídica. Em caso de alteração ou inclusão de qualquer cláusula, ou ainda exclusão de uma cláusula obrigatória, o sistema solicita uma aprovação via *workflow* para a área jurídica que irá analisar os riscos dessas alterações e a possibilidade de incorporar as alterações aos grupos de cláusulas já existentes ou validar estas alterações apenas para o contrato em questão. Essa sistemática de alterações é ilustrada abaixo conforme Figura 3.



**Figura 3** - Adequação das cláusulas contratuais

Independente de sua classificação, cláusulas que necessitam de informações variáveis possuem campos editáveis para inserção dos dados acordados com o Fornecedor, além é claro de campos preenchidos pelo próprio sistema, uma vez aprovada a aquisição.

### 2.3 Documentação de Suporte

Além do contrato, uma série de documentos de suporte ao processo foram parametrizados pela área jurídica e disponibilizados para os compradores no sistema, como por exemplo:

- Carta Convite (completa e simplificada),
- Instruções aos Proponentes,
- Condições Gerais de Fornecimento de Serviços,
- Carta de agradecimento,
- Aditamento de contrato,
- Ata de reunião de mobilização (completa e simplificada),
- Ata de reunião de desmobilização,
- Termo de encerramento de contrato,
- Contrato de Comodato (bem móvel e imóvel),
- Termo de autorização para cessão do contrato,
- Termo de autorização para sub-contratação.

Os modelos estão disponíveis no sistema para uso a qualquer momento do processo e, assim como para os contratos, existem cláusulas com campos editáveis pelo comprador e outros preenchidos automaticamente.

Além de uma maior padronização dos processos, os documentos agregam segurança e transparência nos relacionamentos entre a Companhia e seus Fornecedores.

### **3 RESULTADOS**

Buscando otimizar a performance dos negócios, o Modelo de Gestão da CST-Arcelor Brasil é descentralizado, conferindo autonomia e responsabilidade a cada unidade (produção, manutenção, apoio, administração) para gestão de seus recursos.

Trata-se da gestão descentralizada do suprimento de bens e serviços, transferindo responsabilidade, autonomia e segregação de atividades gerenciais para cada área da usina. Esta prática oferece agilidade e especialização nas compras, além de exigir um alto grau de comprometimento das unidades contratantes com as diretrizes empresariais, sem, contudo perder a visão corporativa das contratações, bem como sua gestão em todos os níveis.

Suportado pelo modelo de gestão da Companhia, o Novo Modelo de Gestão de Serviços Contratados, otimiza a descentralização, minimizando os riscos envolvidos e estabelece um controle melhor estruturado da gestão dos processos.

Com esse modelo, o próprio comprador gera um contrato adequado à sua realidade de contratação, com aprovação prévia do departamento jurídico, de forma amigável e confiável.

A participação da área jurídica também sofre grande otimização uma vez que sua atuação passa a ser focada apenas na validação de alterações nas condições por ela parametrizadas, e não na análise pontual e rotineira das diversas contratações das várias áreas da Companhia.

Outro ganho alcançado concerne a transparência e segurança adquiridos, uma vez que a empresa mantém um histórico do processo e a certeza de que todos os documentos contratuais foram analisados e aprovados.

Os processos tornam-se extremamente menos burocratizados, garantindo confiabilidade, agilidade e redução dos riscos na contratação dos serviços.

### **4 DISCUSSÃO**

Durante o processo de revisão do modelo foram analisados os processos de outras empresas e mesmo da própria CST-Arcelor Brasil. O que se observou, é que em sua grande maioria, e mesmo no modelo usado pela Companhia até então, esses processos além de burocratizados, não traziam segurança para as empresas.

Em alguns casos, devido ao grande número de processos, muitos contratos são analisados superficialmente, o que pode trazer sérios riscos às empresas. A análise necessária dos documentos contratuais, quando conseguida pelas áreas jurídicas, requer tempo e muitas vezes prolonga demasiadamente o processo de contratação. Essa demora apresenta um perigoso efeito: a proliferação de aquisições isoladas, as chamadas compras “spot”, não formalizadas entre as partes.

Algumas empresas até apresentam e mantêm modelos de contratos, mas são raras as que categorizam modelos diferenciados de acordo com as características do serviço contratado. Dessa forma, questões cruciais como a temporalidade e o local

de prestação do serviço, ou até mesmo questões mais específicas relacionadas às especificidades de cada contratação são ignoradas nos documentos de relação formal entre empresa e fornecedor.

Outro ponto relevante é o fato de que, mesmo na existência de modelos-padrão, existe grande dificuldade no controle de alterações, e na manutenção da integridade desses documentos. A falta de uma sistematização de contratos permite a modificação de cláusulas e modelos de contrato, sem um controle efetivo, registro nem rastreabilidade.

## **5 CONCLUSÃO**

Com a adoção do novo modelo, importantes diretrizes da Companhia como a manutenção da descentralização do processo de aquisição de serviços e a redução de riscos contratuais foram alcançadas.

A sistematização dos aspectos jurídicos respondeu de forma satisfatória a todos os questionamentos levantados pela empresa e atende de forma extremamente eficiente às necessidades e realidades de contratação de serviços na CST-Arcelor Brasil.

Dentre os diversos benefícios associados aos aspectos jurídico-contratuais, destacam-se:

- Redução dos riscos envolvidos através da categorização dos serviços;
- Dinamismo, qualidade e segurança no processo de contratação;
- Registro estruturado possibilitando a preservação e a rastreabilidade dos processos;
- A manutenção da equidade e transparência nas relações estabelecidas junto aos fornecedores.

O Modelo de Contratação de Serviços, suportado pelo sistema, confere a CST-Arcelor Brasil uma ampla visão da sua gestão de contratação e uma nova percepção dos processos que envolvem a terceirização.