

# Lima&MontezumaAssociados



Rua Pedro Taques, 192 - Granja Viana - CEP 06716-312 - SP - Cel.: (11) 9119-1190 -  
e-mail: [albertocarvalholima@hotmail.com](mailto:albertocarvalholima@hotmail.com)

Lima&MontezumaAssociados



# **CONSULTORIA E TREINAMENTO EM GESTÃO , PROCESSOS , PADRAO E CONTROLE DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS**

**GESTÃO NA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS.**



# **RESUMO DAS ETAPAS DE TRABALHO QUE PROCESSAMOS PARA NOSSOS CLIENTES**

**(TRABALHOS QUE PODERÃO SER INDIVIDUAIS OU COMPLEMENTARES)**

**-TREINAMENTO DAS AREAS RESPONSÁVEIS PELA CONTRATAÇÃO**

**-IMPLEMENTAÇÃO JUNTO ÀS AREAS RESPONSÁVEIS SOBRE OS PROCESSOS DE  
GESTÃO E CONTROLE DOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS**

**-ACOMPANHAMENTO NOS PRIMEIROS MESES, MENSALMENTE , SE NECESSÁRIO, SE A  
GESTÃO DE TERCEIROS PROCESSA-SE CORRETAMENTE.**

**-AUDITORIA SOBRE A GESTÃO DE TERCEIROS.**

**-CONSULTORIA PLENA SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE TERCEIROS.**



## **GESTÃO DE TERCEIROS REQUER:**

### **1- PLANEJAMENTO**

- Estudo e identificação das áreas terceirizadas.
- Formação do perfil do terceiro.
- Cronograma de ação do processo terceirizado.

### **2- AÇÃO**

- Cadastramento de empresas prestadoras de serviços.
- Determinação da espécie jurídica do Contrato,(Prestação de Serviços,Concessão, Franquia, Nomeação de terceiros, outros)

### **3- CONTROLE**

- Acompanhamento da execução do Contrato.
- Desenvolvimento/acompanhamento periódico(realizado por Consultoria especializada)dos aspectos técnicos, de qualidade, social, trabalhista, previdenciário, contabil, economico,etc..



# **FORMAS DE APLICAÇÃO COMUMENTE USADA EM TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES**

**1- SIMPLES-** Aquisição de materia prima de terceiros que a industrialize para aplicação de produtos-fim

**2-PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS-** Ocorre quando o terceiro intervem na atividade-meio do tomador, executando o seu trabalho nas instalações deste , ou em outro local determinado.

**3- FRANQUIA-** Ocorre quando uma empresa concede a terceiros o uso da marca, em condições pré-estabelecidas, na comercialização de seus produtos e serviços.

**4- COMPRA DE SERVIÇOS-** Ocorre quando as empresas buscam obter de terceiros especialistas, mediante determinadas especificações técnicas desejadas, a prestação de serviços.

**5-NOMEAÇÃO DE TERCEIROS-** Ocorre quando as empresas contratam profissionais especializados para atuarem com seus prepostos no mercado, vendendo produtos ou prestando serviços.

**6-CONCESSÃO-** Ocorre quando uma empresa atua em nome da outra, que concede a sua marca sob condições para comercializar seus produtos.

**7- LOCAÇÃO DE MAO DE OBRA-** Consiste na utilização do chamado trabalho temporário, supervisionado pelo tomador de Serviço.



## **GESTÃO DOS MULTIPLOS VINCULOS SEGUNDO A JORNADA E O TEMPO DE DURAÇÃO DO CONTRATO DE TRABALHO**

- 1- TRABALHO POR TEMPO INDETERMINADO-** Trabalho contratado sem tempo determinado para encerrar , mais comum em trabalhadores em tempo integral, podendo abranger profissionais contratados direta ou indiretamente pela empresa.
- 2- TRABALHO POR TEMPO DETERMINADO-**Trabalho contratado por tempo determinado para encerrar, com prazo de inicio e fim das atividades,podendo abranger profissionais contratados direta ou indiretamente pela empresa.
- 3- CONTRATO POR HORAS ANUAIS E OU MENSAIS-** Contrato estabelece entreo individuo e a organização , o numero de horas trabalhadas.
- 4- TRABALHO INTEGRAL-** Trabalho Contratado por tempo em geral indeterminado, na maioria das vezes com todas as garantias legais,melhores beneficios e condições de trabalho, inclusive salarios superiores.
- 5-TRABALHO PARCIAL-** Trabalho contratado por tempo determinado ou indeterminado,com menor carga horaria do que o exigido no turno integral, muitas vezes com pior condição de salario e trabalho que os de tempo integral.
- 6- HORARIO FLEXIVEL-** Periodo compulsorio por dia ou por determinados dias, permitindo que o empregado escolha o horario mais adequado, em que são mais produtivos.
- 7-TRABALHO POR TURNO ou SHIFTWORKING -** situação em que o trabalhador ou trabalhadores , tendo completado a jornada normal de trabalho, é substituído por outros trabalhadores , cobrindo 24 horas.
- 8-CONTINENTAL SHIFTS-** Trabalho realizado em determinados padrões de dias preestabelecidos, como quatro dias de trabalho e 1 de folga ou tres dias de trabalho e 2 de folga .Pode ser complementar ao shiftworking.
- 9-TWILIGHT SHIFT-** Trabalho realizado entre 17:30 hs e 22:30 hs, propiciando conciliar interesses pessoais.
- 10- TRABALHO CONDENSADO-** Trabalho mais comprimido em numero menor de dias por semana,Ex- 11 horas dia por quatro dias da semana.



# VINCULOS SEGUNDO O CONTRATO DE TRABALHO

1- CORE WORKERS- Empregados contratados por tempo indeterminado, em geral com as garantias legais, melhores benefícios, condições de trabalho e salários.

2- TERCEIRIZADOS E QUARTEIRIZADOS- Empregados de outras empresas que trabalham para a empresa central, ou são subcontratados pela empresa terceirizada , portadores de contratos mais ou menos formalizados , tempo integral, parcial ou flexível- por tempo determinado ou indeterminado. Contratos mais informais de trabalho, situações mais precárias quanto às condições de trabalho, salários e benefícios.

3- SUBCONTRATADOS- Terceirizados que atuam na empresa central em regime integral, parcial ou flexível, sob a supervisão direta do gestor desta empresa central que define todos os termos do contrato individual.

4- CONTRATADOS AUTONOMOS- Prestadores de serviços contratados como autônomos , free-lancers, consultores, mantendo uma relação individualizada com a empresa., podem variar desde apoio administrativo até especialistas utilizados para aumentar a performance organizacional, não sendo substitutos para expertises regulares, pois atuam mais pontualmente.

5- COMPARTILHAMENTO DE TAREFAS- Divisão de um determinado posto de trabalho entre duas ou mais pessoas.

6- TELETRABALHADOR- Existem diversas formas de teletrabalho, seja empregado da própria empresa , autônomo, ou dono de uma microempresa, cujo trabalho pode ser em tempo integral, parcial ou flexível, nas seguintes condições:

-Home Office- Em tempo integral ou parcial, como empregado, autônomo, free-lancer, seja trabalhando distante do local de trabalho ou em casa, para a empresa ou para vários clientes.

-Pendular- Alguns dias na residência e outros na sede da empresa.

-No escritório- ,(de várias empresas ou da própria empresa), que atendem empregados que moram nas proximidades.

-Em sistema de hotelagem- trabalhando em local a ser utilizado esporadicamente.



Parte das empresas implantam a terceirização por iniciativa própria

Das atividades terceirizadas já implantadas destacam-se os serviços tradicionais.

Uma das conclusões mais importantes baseada em pesquisas é que muitas empresas ainda implantam a terceirização sem um plano estratégico que lhe dê uma visão global de todo o processo e conseqüências envolvidas.



## **PONTOS POSITIVOS**

**Das principais vantagens obtidas com a terceirização estão:**

- Foco maior no “core business”
- Redução de custos
- Melhores resultados no conjunto das ações da empresa



## **PONTOS MELHORIA**

**Grande maioria das empresas prestadoras de serviço não têm avaliação periódica e indicação de índices de desempenho dos serviços terceirizados.**

-Não empregam a tecnologia e nem a reciclam

-Ficam a desejar quanto a qualidade dos serviços prestados

-Não há padrão nem processos com a contratação de terceirizados



## **FATORES QUE LEVAM AS EMPRESAS BRASILEIRAS A TERCEIRIZAR**

- ADEQUAÇÃO DA ESCALA DE PRODUÇÃO**
- PADRÃO SATISFATÓRIO DE CAPACIDADE DE PRODUÇÃO**
- RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA**
- AMENIZA PROBLEMAS ECONOMICOS CONJUNTURAIS NO CURTO PRAZO**
- INTERAÇÃO TECNOLÓGICA**
- MUDANÇA NO PONTO DE EQUILIBRIO DAS EMPRESAS**
- NOVAS OPORTUNIDADES**
- FLEXIBILIDADE NOS CICLOS DE PRODUÇÃO**
- CONTROLE AOS MOVIMENTOS SINDICAIS**



## **GESTÃO ATUAL DOS TERCEIROS PELA EMPRESA BRASILEIRA**

- NÃO EXISTE UM PROCESSO PADRÃO CLARO POR SETOR CONTRATADO NA GESTÃO DE TERCEIROS.
- O CONTRATO E CUSTOS PARA CONTRATO DE SEGMENTOS DIFERENTES TEM SEUS POR MENORES.
- CONTRATOS DE TERCEIROS COM PERFIL FISCAL DE LUCRO REAL, LUCRO PRESUMIDO, OU MICROEMPRESA TEM MAIOR OU MENOR CARGA TRIBUTARIA TANTO PARA O CONTRATANTE COMO PARA O CONTRATADO,(REPASSE)
- CUSTOS DE ENCARGOS TRABALHISTAS TAMBEM DIVERGEM DE ACORDO COM A CATEGORIA CONTRATADA E DE ACORDO COM CADA CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO.



## **GESTÃO DE TERCEIROS IMPLICA EM IMPLEMENTAR PADRÕES E PROCESSOS**

- PADRÃO CONTRATUAL POR SEGMENTO CONTRATADO**
- PADRÃO DE CUSTOS TRABALHISTAS POR SEGMENTO**
- PADRÃO DE CUSTOS FISCAIS POR SEGMENTO**
- PADRÃO DE GESTÃO NAS CONTRATAÇÕES DE EMPRESAS INDIVIDUAIS,(Chamadas PJ ou empregados terceirizados)**
- PADRÃO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS PONTUAIS,(Pequenos reparos, reformas, etc...)**



## **Conclusões**

-As principais conclusões, na verdade, se baseiam na plena utilização dos serviços terceirizados, pelas empresas em qualquer nível, segmento ou região de atuação.

-Destacam-se o aumento dos serviços contratados especializados e a busca de melhorias constantes através da preferência do mercado em escolher empresas com qualidade nos serviços prestados.

-Assim, fica claro que a Terceirização continua sendo uma alternativa viável e duradoura para as empresas aprimorarem seus processos de gestão e dedicarem seus esforços ao negócio principal, com resultados.



A **co-responsabilidade solidária e subsidiária** nos dias de hoje não basta contemplar com a retenção de 11% sobre a fatura de serviços de mão de obra referente ao recolhimento do INSS e do recolhimento do FGTS.

Não exime o tomador dos serviços da responsabilidade **“ IN ELIGENDO”** E **“ IN VIGILANDO”** , ou seja, a tomadora de serviços de mão de obra elege o seu prestador de serviços e deve **VIGIAR** sua postura perante as leis trabalhistas ,previdenciárias, e sob os aspectos tributários.



## PORQUE HÁ PROBLEMAS ?

É PRECISO **ELEGER** O BOM SERVIÇO TERCEIRIZADO E  
**VIGIAR** TODO O PROCESSO AO LONGO DO TEMPO



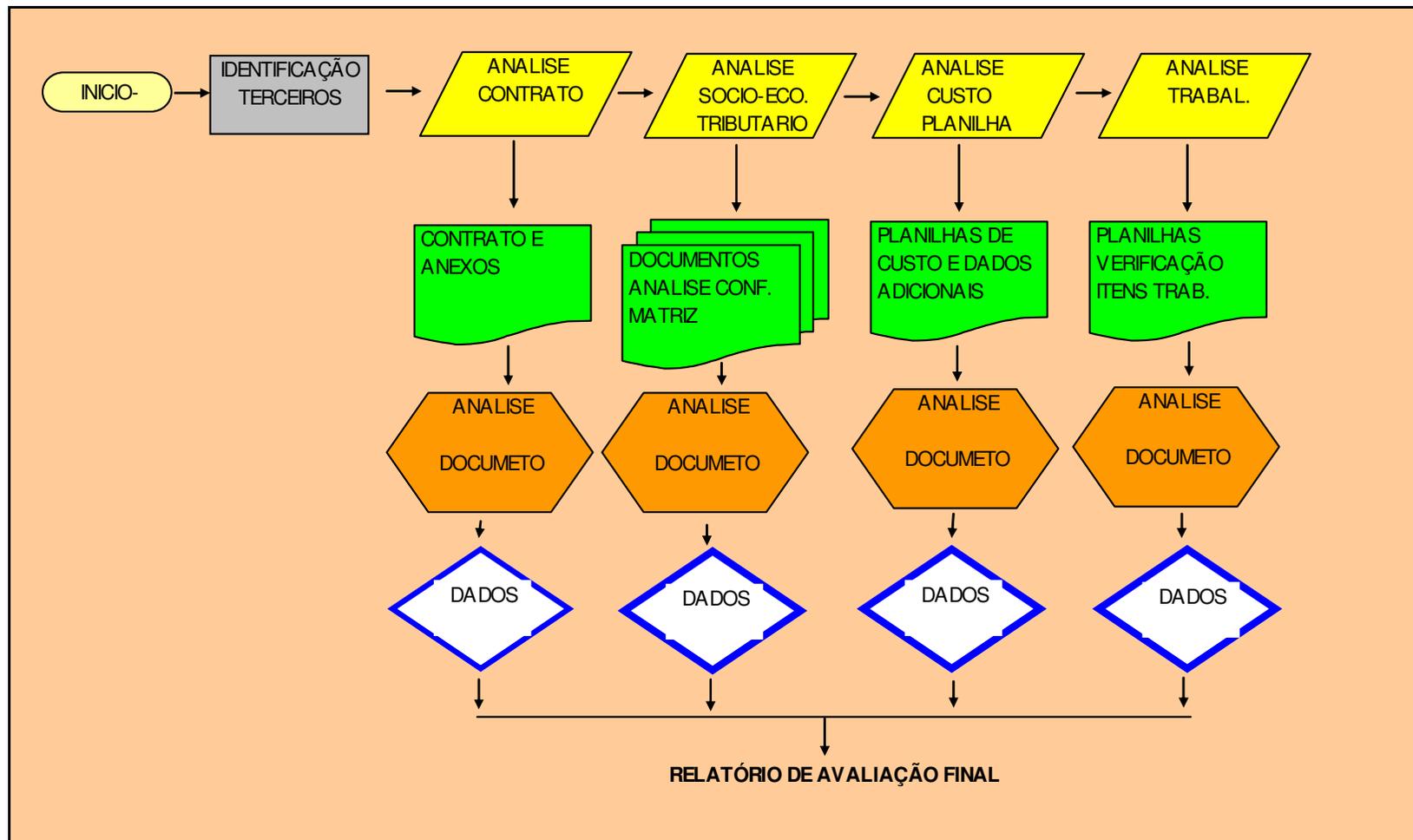
## **NECESSIDADES PARA A BOA METODOLOGIA DA GESTÃO DE TERCEIROS**

### **INTERAÇÃO**

- Da análise periódica Sócio- Econômico-Tributário
- Dos aspectos dos custos envolvidos.(Inicial e Periódico).
- Dos aspectos Contratuais(Inicial e Renovações)
- Dos aspectos de acompanhamento Mensal Trabalhista.
- Manter manuais de Contratação por segmento.



## METODOLOGIA





## MATRIZ

MATRIZ DE AVALIAÇÃO																
AVALIAÇÃO DO RISCO									AVALIAÇÃO DO CONTROLE							
PROCESSOS (PRINCIPAIS FUNÇÕES)	ASSERTIVA	DESCRIÇÃO DO RISCO	TIPO	GRAU	PROBABILIDADE	GRAU	IMPACTO	RISCO	DESCRIÇÃO DO CONTROLE	TIPO	GRAU	AVALIAÇÃO	EXPOSIÇÃO AO RISCO	CONTROLE CHAVE	FREQUENCIA DO CONTROLE	GAP
<b>ASPECTOS SOCIO-ECONOMICO-TRIBUTARIO</b>																
CREDIT-RATING	N/A	A1-SERASA	INICIAL	3	ALTA	3	ALTA	ALTO	RELATORIO SERASA ANEXO	OBRIGATÓRIO	3	ALTO	ALTO	SIM	QUADRIMESTRAL	IDENTIFICADO
CONTRATO SOCIAL	N/A	A2-JUNTA COM	INICIAL	1	BAIXA	1	ALTO	MÉDIO	ANEXO	OBRIGATÓRIO	3	BAIXA	MÉDIO	SIM	ÚNICO	NÃO IDENTIFICADO
CERTIDÃO DA JUST.DO TRABALHO	N/A	A13-JUD.FEDERA DO MUN. SEDE DE S.P.	INICIAL	1	BAIXA	1	ALTO	MÉDIO	ANEXO	OBRIGATÓRIO	3	ALTO	ALTO	SIM	SEMESTRAL	IDENTIFICADO



## MATRIZ

### Dos aspectos de acompanhamento Mensal Trabalhista.

ORGANIZAÇÃO DE DOCUMENTOS E VERIFICAÇÃO DOS ASPECTOS TRABALHISTAS																
PASTA PRÓPRIA CADA CONTRATO	N/A N/A		INICIAL	1	BAIXA	1	ALTO	MÉDIO	ANEXO	OBRIGATÓRIO	3	BAIXA	MÉDIO	SIM	MENSAL	NÃO IDENTIFICADO
PED.FORNECIMENTO DOCS. SOCIO-ECON. TRIBUTARIO	N/A N/A		INICIAL	1	BAIXA	1	ALTO	MÉDIO	ANEXO	OBRIGATÓRIO	3	BAIXA	MÉDIO	SIM	MENSAL	NÃO IDENTIFICADO
CONTRIBUICAO SINDICAL ASSISTENCIAL E CONFEDERATIVA	N/A N/A		INICIAL	1	BAIXA	1	ALTO	MÉDIO	ANEXO	OBRIGATÓRIO	3	BAIXA	MÉDIO	SIM	MENSAL	NÃO IDENTIFICADO
CONTRATO ORIGINAL	N/A N/A		INICIAL	1	BAIXA	1	ALTO	MÉDIO	ANEXO	OBRIGATÓRIO	3	BAIXA	MÉDIO	SIM	MENSAL	NÃO IDENTIFICADO
CÓPIA DE APOLICE SEGUROS DE RCCT	N/A N/A		INICIAL	1	BAIXA	1	ALTO	MÉDIO	ANEXO	OBRIGATÓRIO	3	BAIXA	MÉDIO	SIM	MENSAL	NÃO IDENTIFICADO
PLANILHA DE MEDIÇÃO CÓPIA DE FATURA	N/A N/A		INICIAL	1	BAIXA	1	ALTO	MÉDIO	ANEXO	OBRIGATÓRIO	3	BAIXA	MÉDIO	SIM	MENSAL	NÃO IDENTIFICADO
FOLHA DE PAGAMENTO QUITACAO DE SALARIO CÓP. CARTÃO DE PONTO FGTS/(GFIP) COD 150	N/A N/A		INICIAL	1	BAIXA	1	ALTO	MÉDIO	ANEXO	OBRIGATÓRIO	3	BAIXA	MÉDIO	SIM	MENSAL	NÃO IDENTIFICADO
DECIMO TERCEIRO SAL FERIAS	N/A N/A		INICIAL	1	BAIXA	1	ALTO	MÉDIO	ANEXO	OBRIGATÓRIO	3	BAIXA	MÉDIO	SIM	MENSAL	NÃO IDENTIFICADO
SEFIP (INSS) REL. EMPREGADOS(RE) REL. TOMADOR(RET) C/CE DEMAIS ENCARGOS	N/A N/A		INICIAL	1	BAIXA	1	ALTO	MÉDIO	ANEXO	OBRIGATÓRIO	3	BAIXA	MÉDIO	SIM	MENSAL	NÃO IDENTIFICADO
VALE TRANSPORTE VALE REFEICAO UNIFORMES EPI OU EPC	N/A N/A		INICIAL	1	BAIXA	1	ALTO	MÉDIO	ANEXO	OBRIGATÓRIO	3	BAIXA	MÉDIO	SIM	MENSAL	NÃO IDENTIFICADO
SEGURO DE ACID. TRAB HORAS EXTRAS COM. DE ACID. DO TRAB.	N/A N/A		INICIAL	1	BAIXA	1	ALTO	MÉDIO	ANEXO	OBRIGATÓRIO	3	BAIXA	MÉDIO	SIM	MENSAL	NÃO IDENTIFICADO
CIPA-NR 5 PCMSO PPRA-CONTRATANTE PPP E LTCAT	N/A N/A		INICIAL	1	BAIXA	1	ALTO	MÉDIO	ANEXO	OBRIGATÓRIO	3	BAIXA	MÉDIO	SIM	MENSAL	NÃO IDENTIFICADO
GUARDA DA PASTA MINIMO DE DOIS ANOS DO ENCERRAMENTO DO CONTRATO	N/A N/A		INICIAL	1	BAIXA	1	ALTO	MÉDIO	ANEXO	OBRIGATÓRIO	3	BAIXA	MÉDIO	SIM	MENSAL	NÃO IDENTIFICADO



- 1- Mapeamento das atividades, funções e riscos potenciais relacionados com os Contratos de Terceirização a serem revisados.**
- 2- Revisão estrutural e de segurança de controles dos processos de Terceirização considerando as melhores práticas de Controle, Tecnologia ,Gerenciamento e Auditoria das Atividades.**
- 3- Realização de testes para os controles considerados de maior risco e relevância nos processos examinados.**
- 4- Catalogação das oportunidades de melhoria,(Metodologia, Custos, Controle e Auditoria) identificados na execução da revisão dos processos de Terceirização.**
- 5- Descrição de fluxos dos processos internos examinados.**
- 6- Definição do plano de ação para implantação das oportunidades de melhoria.O plano de ação será utilizado como referência para o acompanhamento do processo de implantação e auditoria periódicos.**



A *Lima&Montezuma Associados* dedica todos os esforços de competência para a melhora sensível dos Processos e Metodologia na Gestão de Terceiros com firme objetivo de ganhos de *Produtividade, Qualidade e Responsabilidade Social* junto aos seus Fornecedores.

**Carlos Alberto de Carvalho Lima**



**L&C Comunicação Ltda**



**SHARP.**

**SPARTA CONCESSIONARIA GM**

**klimes**

BERTON  
ENGENHARIA LTDA