

## **TAO – Recurso administrativo para gestão entre pessoas jurídicas**

É comum deparar, nos meios de comunicação, com notícias que empresa "A" se juntou em consórcio com empresa "B" ou também com uma empresa "C", para executarem alguma grande obra ou para fornecerem juntos algum produto ou serviço, a um cliente público ou privado.

Vários e diversos são os motivos que levam empresas a formarem parcerias com um objetivo em comum. Quando juntas, grandes empresas se tornam maiores que a soma destas em separado.

Vejam: - Experiências diversificadas, acervos técnicos complementares que possibilitam participarem em um leque bem maior e, principalmente, mais complexo exigido pelo cliente. Compartilhar equipamentos, recursos humanos, financeiros e de crédito, bem como de logística e de infraestrutura, pertencente aos parceiros como sendo seus, são alguns dos muitos motivos que levam grandes organizações a juntarem forças em consórcio com fins definidos, que denominamos também de objeto pontual. Algumas parcerias dão tão certo que resultam em fusão ou incorporação de uma pela outra, ou a criação de uma terceira, em parceria.

Lançado um edital de prestação de serviço/obra: pública/particular, este será lido e analisado pelos diretores das potenciais participantes. Um pode concluir que sua organização não tem condições de executar sozinho tal projeto. Abre-se então a possibilidade de se formar parceria com uma concorrente para entrar neste processo licitatório.

Feitas as sondagens entre as empresas que adquiriram esse edital, identifica-se uma potencial parceira ou parceiras. Superada esta fase, parte-se para formalizar juridicamente, no momento devido, junto ao órgão responsável pela licitação. Podendo, ao término do mesmo, ter sucesso ou não no certame.

Como administradores, podemos ser requisitados, como técnicos, para elaborar um documento que contemple as atribuições e responsabilidades das partes nesta relação de parceria em forma de consórcio com objeto pontual. Isso mesmo, um documento formal que balize esta relação antes, durante e ao término deste contrato, com uma entidade pública ou privada.

Isso também pode nunca vir a acontecer com você, acredito, porém, caso você tenha curiosidade em conhecer um exemplo de estrutura ou escopo de um termo de ajuste operacional (TAO), comumente utilizado por grandes organizações, continue lendo o que segue.

Mesmo sendo de objeto pontual, ele deve já contemplar oportunidades futuras. Caso elas não ocorram, simplesmente se encerra a parceria conforme pactuado no TAO.

De forma prudente, recomenda-se principalmente ao parceiro ou parceiros com percentuais minoritários, a elaboração e assinatura deste termo bem antes da realização do certame da concorrência. Antes, as forças, teoricamente, são iguais. Vejam:

### *Parte I - Escopo da Estrutura Sugerida / Sumário.*

#### Apresentação

- 1 Definições
- 2 Introdução
- 3 Objeto

- 4 Participação
- 5 *Acervo Técnico e Attestados*
- 6 *Estrutura Administrativa*
  - 6.1 *Objetivo*
  - 6.2 Estrutura Organizacional
  - 6.3 Liderança
  - 6.4 Estrutura Operacional
  - 6.5 Atribuição do Gestor e dos Gerentes
  - 6.6 Delegação de Responsabilidades
- 7 *Área Financeira*
  - 7.1 Movimentação Financeira
  - 7.2 Cobrança e Distribuição dos Valores Recebidos
  - 7.3 Documentação para Comprovação de Despesas
  - 7.4 Penalidades
- 8 *Administração de Recursos Humanos*
- 9 *Critérios Gerais*
  - 9.1 Procedimentos Contábeis e Fiscais
  - 9.2 Contencioso
  - 9.3 Patrimônio
  - 9.4 Compras
  - 9.5 Materiais
  - 9.6 Subempreiteiros, Locações e Prestadores de Serviços
  - 9.7 Aportes não Financeiros
- 10 *Seguros e Garantias*
  - 10.1 Seguros
  - 10.2 Garantias
- 11 *Sistema de Gestão Integrado de Qualidade, Segurança do Trabalho, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional*
- 12 *Encerramento de Atividades do Empreendimento*

*PARTE II - TERMO DE ACORDO OPERACIONAL / EXEMPLO DE CONTEÚDO DO ESCOPO, SOMENTE ATÉ O ITEM 3 - OBJETO.*

#### APRESENTAÇÃO

**MISSÃO:** Em (X) anos ter Y% do mercado de (Exemplos: prestação de serviços, execução de obra ou objeto específico ou determinado) em São Luis – MA, e também ser conhecida como uma prestadora de serviço que encontra solução para seus clientes; parceria; social e ambiental responsável, e sobretudo, séria.

**VISÃO:** Se viabilizar como prestadora de serviços neste momento de implantação de expressivos empreendimentos econômicos no nosso Estado. Priorizando a iniciativa privada (ou órgãos públicos) para trabalhar.

**VALORES:** Família; religião; lealdade; ética; comprometimento. (etc etc)

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:** Capacidade de trabalho; experiência em vários segmentos econômicos; de organização; seriedade; ética; conhecimento acadêmico e das relações profissionais e pessoais de seus sócios. (etc etc)

*Pelo presente instrumento particular, as PARTES:*

*EMPRESA "A" :*

*EMPRESA "B" :*

*RESOLVEM:*

Contemplar EM COMUM ACORDO, neste TERMO DE ACORDO OPERACIONAL – TAO, políticas organizacionais internas e externas de toda ordem; diretrizes; normas; condutas; orientações; atribuições; responsabilidades; tarefas; ações; ajustes; bem como: dos relacionamentos institucionais e comerciais; acordos de cavalheiro e tudo aquilo que complemente o CONTRATO SOCIAL, facilitando e norteando as atribuições e responsabilidades das PARTES E DEMAIS MEMBROS NOS DIVERSOS NÍVEIS DESTE EMPREENDIMENTO no que se fizer necessário no momento inicial da constituição do EMPREENDIMENTO e durante toda sua existência. Podendo e devendo o mesmo ser, quando surgir algum fato não contemplado NESTE, em comum acordo entre as PARTES, ser atualizado.

O TAO é dinâmico e, desta forma, o mesmo deve atender por completo, em todas nuances, às necessidades para início das atividades do EMPREENDIMENTO, e aprimorado e/ou desenvolvido continuamente em todos os seus tópicos, conforme o dia-a-dia evolutivo da empresa.

O TAO deve ser visto como uma ampla ferramenta de relações interpessoais e de orientação gerencial, que possibilite que seus gestores evitem, eliminem ou minimizem ruídos por falta de um norte, e que os mesmos possam aplicar um FOLLOW-UP permanente de todas as ações de suas responsabilidades internas e externas ao ambiente do EMPREENDIMENTO.

O TAO deve substanciar e orientar nosso FOCO; ser também um facilitador na nossa busca de uma política de crescimento; realista; pé no chão; responsável social e ambientalmente; ético e, sobretudo, sustentável economicamente. Desta feita, podemos ser conservadores nas tradições, ousados nas ideias e criteriosos na aplicação de nossos recursos.

Desta forma, o presente TERMO DE ACORDO OPERACIONAL – TAO, será regido pelas seguintes condições:

**1 – DEFINIÇÕES** (aqui podemos fazer conforme nosso entendimento)

1.1 – As palavras e expressões abaixo terão os seguintes significados:

- 1.1.1 – **CLIENTE FINAL:** Toda aquela PESSOA FÍSICA OU JURÍDICA, com potencial para ser um CONTRATANTE de nossos serviços ou produtos, frutos de venda comercial.
- 1.1.2 – **CONTRATANTE:** Todo aquele CLIENTE FINAL que efetivar contrato DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS OU DE VENDA COMERCIAL, com nosso EMPREENDIMENTO.
- 1.1.3 – **CONTRATO PRINCIPAL:** Todo e qualquer contrato assinado com um CONTRATANTE, ou seja, todo contrato deverá receber tratamento especial do nosso EMPREENDIMENTO.
- 1.1.4 – **CONSELHO CONSULTIVO:** Os Sócios, e quem estes, em comum acordo, queiram que participem em nossas reuniões, sem custo/ônus, com opiniões, ideias e sugestões para substanciar os sócios em decisões estratégicas do EMPREENDIMENTO.
- 1.1.5 – **CONSELHO EXECUTIVO:** Gestores em nível de Direção, em suas respectivas áreas.
- 1.1.6 – **COMITÊ DE GERENCIAMENTO:** Gestores em nível gerencial.
- 1.1.7 – **LIDERANÇA OPERACIONAL:** Equipe formada pelo Gestor do Contrato e por Gerentes de Área.
- 1.1.8 – **EMPREENDIMENTO:** É o que consta no Contrato Social e/ou seus Aditivos e

neste TAO.

- 1.1.9 -- *POLÍTICA DE GESTÃO DA ???*: A ???, empresa prestadora de serviços, compromete-se a prover aos seus clientes mão de obra qualificada dentro de cada necessidade, especificada em contrato, a custos justos, com suporte administrativo e operacional dentro dos conceitos de qualidade. (se for de construção ou de qualquer outra coisa, se registra o que entregaremos ao cliente).

*MELHORIA CONTINUA*: Busca a melhoria contínua de seus sistemas e processos de gestão, visando ao atendimento dos requisitos de seus clientes e o desempenho ambiental.

*PREVENÇÃO*: Atuar de forma preventiva em relação à poluição ambiental, adotando práticas e tecnologias que minimizem os impactos da atividade de prestação de serviços, com ênfase no gerenciamento dos resíduos líquidos, sólidos e de riscos ao meio ambiente.

*RESPONSABILIDADE LEGAL*: Atender aos requisitos legais e outros aplicáveis aos aspectos ambientais das atividades e dos serviços prestados.

- 1.1.10 – *PLANEJAMENTO*: Estabelecer os processos e recursos necessários para o atendimento aos requisitos do cliente; requisitos regulamentares aplicáveis; política da qualidade e objetivos da qualidade.

*REALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS*: Implementação dos processos de forma a atender aos padrões especificados nos contratos de clientes.

*MEDIÇÃO E MONITORAMENTO*: Verificação do resultado alcançado através de indicadores/métricas de desempenho dos processos. Comparação do resultado alcançado com o resultado esperado e tomada de decisão quanto às ações necessárias para a adequação dos processos.

*MELHORIA*: Implementação e verificação da eficácia das ações necessárias para a adequação do desempenho dos processos.

## 2 – INTRODUÇÃO

- 2.1 – A gestão do EMPREENDIMENTO será exercida de acordo com o estipulado no presente TAO entre as PARTES, complementando o CONTRATO SOCIAL.

- 2.2 – O presente regulamento terá vigência a partir de sua assinatura e terá seu término quando as partes acharem por bem a dissolução do EMPREENDIMENTO e tiver sido cumprido, integralmente, o objeto do CONTRATO e também os seguintes itens:

2.2.1 – Quando todos os serviços e vendas tiverem sido executados e recebidos por nossos clientes;

2.2.2 – Quando todas as divergências e controvérsias que surgirem na execução de contratos tiverem sido superadas e solucionadas;

2.2.3 – Quando todas as contas bancárias tiverem sido encerradas;

2.2.4 – Quando todas as contas a pagar tiverem sido quitadas a contento;

2.2.5 – Quando todas as contas a receber tiverem sido devidamente recebidas;

2.2.6 – Quando todo o contencioso ambiental, cível, criminal, previdenciário, tributário e trabalhista, tiver sido quitado.

- 2.3 – As alterações ESTRATÉGICAS NO EMPREENDIMENTO, NA PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA DOS ATUAIS SÓCIOS e no presente TAO dependerão sempre da aprovação do CONSELHO CONSULTIVO, registrado e assinado pelos sócios em livro de atas a ser implantado na assinatura deste TAO. REGISTRAR CRITÉRIOS/FORMA/REGRAS/LIMITANTES QUANTO A UMA POSSÍVEL SAÍDA OU ENTRADA DE SÓCIOS/PARCEIROS.

- 2.4 - A Política de Investimentos; de Aquisição de Equipamentos; Ferramentas; de Apoio do EMPREENDIMENTO será tratada neste TAO, ao seu devido tempo e necessidade e implantadas EM CONTRATOS através da área responsável pela operacionalização; manutenção de equipamentos. DESENVOLVER E PROFUNDAR UMA POLÍTICA DE GESTÃO DE PATRIMÔNIO, BEM COMO DE FERRAMENTAS DE CONTROLES A SEREM IMPLANTADAS JÁ NA ASSINATURA DO PRIMEIRO CONTRATO.
- 2.6 - Da mesma forma que devemos, com URGÊNCIA, desenvolver MODELOS DE PROPOSTAS E CONTRATOS, BEM COMO UM SISTEMA DE FORMAÇÃO DE PREÇOS, para ser disponibilizado ao diretor comercial e este poder utilizá-lo já em seus primeiros contatos institucionais e de prospecção comercial.
- 2.7 - A nossa proposta deve ser flexível e observar níveis de exigência do cliente. Desta forma, um mesmo item deve ter um intervalo / variação de custo em função da necessidade do CONTRATANTE.
- 2.8 - Todas as notificações que ocorrerem entre as PARTES serão encaminhadas por escrito, sendo que os assuntos não definidos neste TAO serão objeto de estudos e decisões em comum acordo entre as PARTES.

### 3 - OBJETO

- 3.1 - O objeto do presente TAO é estabelecer o compromisso das PARTES em realizar, conjuntamente, em suas áreas, todas as atividades para a execução dos contratos.
- 3.2 - As PARTES obrigam-se e comprometem-se a, em conjunto, fornecer e utilizar os meios, experiência e técnica de que dispõem e que sejam necessários para a execução do objeto do presente INSTRUMENTO.
- 3.3 - As PARTES responderão conjuntamente por todos os atos praticados durante a existência do EMPREENDIMENTO e execução do objeto do CONTRATO.

**Os demais Itens, de 4 a 12, são extremamente importantes. Não incluí-os, tendo em vista que não acrescentaria nada no entendimento do tema, além deste trabalho ter trinta e três páginas. Aqui é só um norte.**

Se você ainda não tinha se atentado para este assunto e, através deste nosso texto que acabou de ler, passou a perceber sua importância e necessidade nas possíveis relações de parcerias entre pessoas jurídicas, terei cumprido como administrador meu dever em compartilhar informações e conhecimento. Obrigado por sua atenção.

Por: Adm. JOSÉ PERREIRA DE OLIVEIRA FILHO - CRA 0296 MA