

Escola de Administração - UFBA

M149 Machado, Armando Augusto da Hora.
Processo de contratação estruturada de serviços: estudo de caso da
BRASKEM (1998 a 2004). / Armando Augusto da Hora Machado. – 2005.
172 f.

Orientador: Prof. Dr. José Célio Silveira Andrade.
Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia.
Escola de Administração, 2005.

1. Indústria de serviços – Administração – Estudo de casos. 2. Custos
de transação. 3. BRASKEM – Estudo de casos. I. Andrade, José Célio
Silveira. II. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. III.
Título.

CDD – 658.5

ARMANDO AUGUSTO DA HORA MACHADO

**PROCESSO DE CONTRATAÇÃO
ESTRUTURADA DE SERVIÇOS:
ESTUDO DE CASO DA BRASKEM
(1998 A 2004)**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do grau de Mestre Profissional em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Célio Silveira Andrade

Salvador

2005

ARMANDO AUGUSTO DA HORA MACHADO

**PROCESSO DE CONTRATAÇÃO
ESTRUTURADA DE SERVIÇOS:
ESTUDO DE CASO DA BRASKEM
(1998 A 2004)**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do grau de Mestre Profissional em Administração.

Salvador, 10 de agosto de 2005.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. José Célio Silveira Andrade _____

Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Marcus Alban Suarez _____

Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Paulo Henrique Almeida _____

Universidade Federal da Bahia

Prof^ª. M.Sc. Isabel Bernardo Dias de Figueiredo _____

Fundação Getúlio Vargas – São Paulo

Aos meus pais,
José Carlos e Regina (*in memoriam*),
cuja contribuição foi essencial para tornar possível o meu desenvolvimento.

AGRADECIMENTOS

A Deus, acima de tudo, por conceder e preservar minha saúde e prover-me inteligência.

À minha esposa Mara e aos meus filhos Bruno José e Victor Augusto, pelo elevado exercício de paciência durante todo o período em que não puderam contar com minha participação integral nas atividades sociais e, principalmente, no dia-a-dia, quando da elaboração deste trabalho.

À BRASKEM pela contribuição fundamental para a viabilização desta aspiração, na pessoa do colega e amigo Luiz Alberto Pereira, cuja participação foi decisiva para a formalização do patrocínio, assim como à Diretoria de Suprimentos e Logística dessa Empresa, pela autorização para realização deste Estudo e publicação de dados e informações de seu domínio.

Ao professor José Célio, que com sabedoria orientou-me na condução deste trabalho.

Aos colegas entrevistados, pelas parcelas de experiência que pudemos trocar.

Ao amigo Heraldo Luiz Nunes Mendonça, com quem comecei a desenvolver a experiência nas contratações de serviços.

Aos demais amigos, com os quais, em breve, terei o prazer de voltar a conviver.

A governança é o meio pelo qual se faz cumprir a ordem em uma relação onde o conflito potencial ameaça desfazer ou perturbar as oportunidades de realização de ganhos mútuos.

Oliver Williamson

RESUMO

A análise do Processo de Contratação Estruturada de Serviços é um estudo de caso da BRASKEM - indústria pertencente ao setor petroquímico nacional, com estabelecimentos fabris em quatro estados brasileiros, inclusive no estado da Bahia -, em cuja porção inicial desenvolve um exame do arcabouço teórico da Nova Economia das Instituições focada em seu alicerce, a Economia dos Custos de Transação, visualizando a definição das estruturas de governança e desse modo estabelecendo a revisão de literatura necessária ao entendimento almejado. Considera um lapso temporal dividido em duas fases, a primeira delas com início em 1998 e indo até 2000, ainda como a COPENE, e a segunda de 2002 a 2004, entre as quais observou-se um processo de integração vertical a partir da fusão de empresas de primeira e segunda gerações da indústria petroquímica para a formação da BRASKEM, período no qual se procura mostrar a importância das estruturas de governança presentes em ambas as fases, fundamentais para promover a redução de custos de transação, além de obter economias estruturais relevantes no sentido de viabilizar a agilização dos resultados consistentes e sustentáveis demandados pelas organizações contemporâneas. Espera-se que a abordagem deste trabalho possa lançar foco à oportunidade que a concentração das atividades estruturadas de Contratação de Serviços assim como a adequada gestão destes pode representar, ao proporcionarem resultados positivos na busca por competitividade, mostrando-se, de fato, uma contribuição neste particular, seja no crivo das decisões empresariais ou no tocante à evolução dos estudos acadêmicos.

Palavras-chave: contratação de serviços; custos de transação; racionalidade limitada; estruturas de governança; Braskem.

ABSTRACT

Services Structured Contracting Process: Braskem Case Study (1998 to 2004).

The analysis of the Services Structured Contracting Process is a case study of BRASKEM – an industry of the Brazilian national petrochemical sector, with manufacturing sites in four Brazilian states, including the State of Bahia – in which initial portion it develops an examination of the theoretical frame of the New Institutional Economics focused on its foundation, the Transaction Costs Economics, viewing the definitions of the governance structures and thereby establishing the appraisal of the literature required for the pursued understanding. It considers a time interval divided into two stages, the first going from 1998 to 2000, still as COPENE, and the second going from 2002 to 2004, between which was observed a vertical integration process commencing with the merging of first and second generations of petrochemical industry companies to form BRASKEM, a period in which it is sought to show the importance of the governance structures present in both stages, essential to promote the reducing of transaction costs, in addition to obtaining relevant structural economies aiming at making feasible the speed up of the consistent and sustainable results required by the contemporary organizations. It is expected that the approaching of this work can draw attention to the opportunity that the concentration of Services Contracting structured activities, as well as the proper services management, can show when providing positive results in the search for competitiveness, representing, in fact, a contribution in such particular, whether in the screening of business decisions or with regard to the evolution of academic studies.

Key words: Services contracting; transaction costs; bounded rationality; governance structures; Braskem.

SUMÁRIO

	LISTA DE FIGURAS	10
	LISTA DE TABELAS	11
	LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	12
1	INTRODUÇÃO	13
2	REVISÃO DA LITERATURA	29
2.1	CUSTOS DE TRANSAÇÃO – ORIGEM E DEFINIÇÃO	29
2.2	INSTITUIÇÕES – ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA	33
2.3	ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT) – FUNDAMENTOS	36
2.3.1	Pressupostos Comportamentais	40
2.3.1.1	Racionalidade Limitada	40
2.3.1.2	Oportunismo	42
2.3.2	Dimensões das Transações	44
2.3.2.1	Especificidade de Ativos	46
2.3.2.2	Frequência	48
2.3.2.3	Incerteza	51
3	ESTUDO DE CASO	54
3.1	Histórico da Copene	55
3.1.1	Período de Transição – A Constituição da BRASKEM	57
3.2	O Processo de Contratação Estratégica	59
3.3	Evolução dos Contratos de Prestação de Serviços	64
3.4	FASE I – 1998 A 2000 - CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS NA COPENE ...	67
3.4.1	Seleção de Fornecedores	67
3.4.2	Estrutura de Governança Adotada	68

		9
3.4.2.1	Influências do Ambiente Institucional	72
3.4.3	Formas Contratuais	73
3.5	FASE II – 2002 A 2004 - MODELO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS NA BRASKEM	79
3.5.1	Seleção de Fornecedores	81
3.5.2	Estrutura de Governança Vigente	82
3.5.2.1	Influências do Ambiente Institucional	85
3.5.3	Formas Contratuais Presentes	86
3.6	ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS FASES	89
4	CONCLUSÃO	96
	REFERÊNCIAS	101
	ANEXOS	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Macroestrutura da Braskem	20
Figura 2 – <i>Baseline</i> - ganho estrutural = novo valor contratado	23
Figura 3 – Economias realizadas na Fase I	23
Figura 4 – Economias realizadas na Fase II	24
Figura 5 – A NEI e suas correntes metodológicas	34
Figura 6 - Esquema de três níveis de Williamson	35
Figura 7 – O Processo de Contratação de Serviços no organograma da Diretoria Industrial da Copene	69
Figura 8 – O Processo de Contratação de Serviços no organograma da Vice-Presidência de Competitividade Empresarial da Braskem	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fases do Processo de Contratação Estratégica	60
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATK – A. T. Kearney
BM – Boletim de Medição de Serviços
DAF – Diretoria de Arrecadação e Fiscalização (INSS)
DC – Diretoria Colegiada (INSS)
ECT – Economia dos Custos de Transação
ERP – *Enterprise Resources Planning*
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social
NEI – Nova Economia das Instituições
OS – Ordem de Serviço
SAC – Sistema de Administração de Contratos
TST – Tribunal Superior do Trabalho

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre competitividade, ainda hoje, ressentem-se de consenso quanto ao conceito aplicável ao assunto e, por extensão, quanto às metodologias adequadas para sua avaliação, conforme se pode verificar a seguir, com base no estudo elaborado por Ferraz et al. (1996, p.40-41).

Percebe-se, porém, a coexistência de duas famílias de conceitos para competitividade, uma delas tratando-a como um fenômeno diretamente ligado ao desempenho, assim como outra que a considera o resultado da eficiência técnica e alocativa, ambas apresentadas por empresas e produtos, considerando, ainda, como a competitividade das nações, a agregação desses resultados.

Na primeira família citada, encontra-se a competitividade tida como um ‘desempenho’, expressa conforme a participação ‘revelada’ em um mercado (*market share*) que uma determinada firma alcança em um dado momento do tempo, sendo o indicador mais imediato desse posicionamento, a participação das exportações da firma no comércio internacional total da mercadoria comercializada.

Por esse ponto de vista, o que estabelecerá a posição competitiva das empresas será exclusivamente a demanda do mercado, uma vez que esta definirá quais produtos serão adquiridos e de que empresas, homologando ou não todas as iniciativas internas utilizadas por essas empresas. A eficiência na utilização de recursos produtivos responderia apenas por algumas das fontes de competitividade existentes, mas nunca pela competitividade em si, por esta depender de uma gama de outros fatores, muitos subjetivos ou mesmo não mensuráveis.

É a competitividade, neste caso, uma variável *ex-post* que sintetiza os fatores preço e não-preço, abrangendo este último fator, características como: qualidade de produto e de fabricação, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos, elenco visivelmente composto por fatores subjetivos, total ou parcialmente.

A segunda família observa a competitividade como ‘eficiência’, traduzida pelo ‘potencial’ da empresa para transformar insumos em produtos com a máxima rentabilidade, tendo como indicadores, comparativos de custos e preços, coeficientes técnicos ou produtividade dos fatores, consideradas as melhores práticas identificadas no mercado internacional.

Por essa ótica, quem estará definindo sua competitividade será o próprio produtor, ao selecionar as técnicas a utilizar, dentro das limitações determinadas por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, sendo a competitividade, portanto, um fenômeno *ex-ante*, por refletir o grau de capacitação intrínseco às firmas, revelado nas práticas adotadas. Desse modo, depreende-se que o domínio de técnicas mais produtivas é o fator determinante do sucesso de uma empresa na competição do mercado, a efetiva causa da competitividade.

Diante do exposto, verifica-se que ‘desempenho’ e ‘eficiência’ são enfoques limitados para definir competitividade, por serem estáticos, analisando apenas o comportamento pretérito dos indicadores, não desenvolvendo suas relações com a evolução da competitividade.

Visando, portanto, abranger o diferencial da dinâmica do processo de concorrência na avaliação da competitividade empresarial, adota-se o conceito definido por Ferraz et al. (op. cit., p.41), o qual considera competitividade como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Face ao movimento de universalização dos mercados, largamente conhecido por globalização, cujos efeitos impactam, inexoravelmente, todo e qualquer núcleo produtivo, vêm sendo observadas, nos últimos anos, iniciativas de integração organizacional objetivando, em particular, o aumento de escalas produtivas, de produtividade e, conseqüentemente, da rentabilidade das companhias, para as quais estas lançam mão de recursos, os mais variados, no sentido de obter êxito em seus empreendimentos, paralelamente aos esforços cotidianos para o desenvolvimento normal de sua produção.

Segundo esse movimento organizacional, 6 (seis) indústrias do segmento petroquímico nacional uniram-se em uma integração vertical, na qual a COPENE PETROQUÍMICA S/A, integrante da primeira geração da indústria petroquímica, fundiu-se a 5 (cinco) outras companhias, estas componentes da segunda geração : NITROCARBONO S/A, OPP POLIETILENOS S/A, PROPPET S/A, TRIKEM S/A e POLIALDEN PETROQUÍMICA S/A, a partir da solução encontrada para a participação societária do extinto Grupo Econômico (Banco Econômico S/A e controladas) nas empresas do Pólo Petroquímico de Camaçari – Bahia, como conseqüência do leilão de seus ativos conduzido pelo Banco Central do Brasil, no ano de 2001.

O grande conglomerado formado em decorrência dessa união tomou a denominação de BRASKEM S/A e atualmente constitui-se na maior indústria petroquímica da América Latina, com ativos industriais em 4 (quatro) estados brasileiros : Bahia, Alagoas, Rio Grande do Sul e São Paulo, em relação à qual desenvolve-se o presente estudo de caso.

Explorando uma das vertentes disponíveis para o aprimoramento dos resultados, qual seja a busca da redução de custos, e depois de vencido o dilema “fazer ou comprar?”, decididas por contratar os serviços de apoio às suas competências essenciais, as empresas deparam-se com o comportamento oportunístico e a incerteza naturalmente presentes nas relações mantidas entre os atores envolvidos, os Tomadores e os Prestadores de Serviços, carecendo de instituições internas voltadas a estabelecer e preservar o controle das transações deflagradas, sem prejuízo dos objetivos pretendidos nem dos processos primordiais à sua sobrevivência, crescimento e perpetuidade.

Tradicionalmente, os departamentos de Suprimentos das empresas contemplam, principalmente, as atividades de Aquisição de Bens e Materiais indispensáveis aos seus processos produtivos, assim como daqueles bens e materiais indiretos, necessários por exemplo, à manutenção de suas instalações entre outras finalidades, porém a atividade de Contratação de Serviços nem sempre goza do tratamento adequado requerido, sendo conduzida diretamente por áreas específicas que dela necessitam, a exemplo da Manutenção, da Engenharia, dos Serviços Compartilhados (Facilidades Administrativas) etc. Dessa forma, os resultados obtidos nos procedimentos para contratação de serviços ficam adstritos aos condicionantes para sua deflagração, como a disponibilização de informações completas sobre o objeto a ser contratado na elaboração do edital, o prazo para sua condução, as limitações orçamentárias, entre outras, assim como as práticas empregadas no desenvolvimento desses

procedimentos por cada uma das áreas contratantes, podem discordar bastante entre si, a exemplo das estratégias adotadas para o alcance dos resultados pretendidos, as quais divergem proporcionalmente ao grau de atenção dedicado à matéria, que é diretamente vinculado à expertise particular dos integrantes envolvidos nas atividades de contratação de serviços.

A BRASKEM S.A. adota um modelo de gestão para Contratação de Serviços que, embora integrante da mesma função de Suprimentos da companhia, por constituir um processo diferenciado, emprega práticas específicas e independentes daquelas utilizadas para as Aquisições de Bens e Materiais, dada a clara distinção existente entre essas atividades, observada em diversos aspectos, como:

a) a aferição antecipada das seguintes capacidades dos prestadores de serviços:

jurídica - relacionada à compatibilidade integral entre o Objeto Social, estipulado no ato constitutivo da empresa, e a atividade a ser contratada;

técnica - associada à comprovação de habilitação e experiência para a execução física dos serviços;

fiscal - referente à demonstração de regularidade para com tributos e outros encargos inerentes à atividade da empresa e à relação contratual;

econômica - indicativa da ausência de dependência de um único ou de reduzido número de contratantes; e

financeira - demonstração de disponibilidade de estrutura e suporte financeiro adequado para fazer face aos desafios observados durante o desenvolvimento de um contrato;

b) a imprescindibilidade de uma clara definição do escopo da contratação, que excede à mera especificação descritiva de uma aquisição para compreender requisitos de todos os atributos qualitativos e de relacionamento referentes ao respectivo procedimento, inclusive quanto à análise da viabilidade de se contemplar o emprego de ‘ativos específicos’, cujo potencial de propiciar vinculação entre o Contratante e o prestador dos serviços tende a ser elevado;

c) a importância da prévia identificação e informação aos prestadores de serviços, desde a etapa preliminar de solicitação de propostas, dos aspectos, impactos, perigos e danos potenciais à prestação dos serviços, conforme sua natureza, localização e condição de execução das atividades;

d) a necessidade de divulgação efetiva dos procedimentos relativos à garantia da qualidade e aos cuidados para com a segurança industrial, a saúde de pessoas envolvidas e o meio ambiente, aplicáveis às diferentes locações físicas da contratante, considerando-se as especificidades de atuação em unidades industriais petroquímicas diversas ou mesmo nas dependências da empresa contratada; assim como

e) o envolvimento intensivo de mão-de-obra na prestação de serviços, determinando a estruturação de cuidados preventivos (*ex-ante*) quanto a potenciais desdobramentos jurídico-trabalhistas e previdenciários, entre outros aspectos jurídicos a considerar, aliado ao requisito de uma estrutura específica para o acompanhamento da execução - a gestão dos contratos propriamente dita -, decorrente da predominância do caráter recorrente nas transações, que gera a necessidade do adequado suporte da função de Contratação de Serviços para atendimento às consultas demandadas durante a fase de

adaptação das partes contratantes, assim como, durante a vigência do contrato, para discussões de aspectos contratuais e econômicos suscitados, a exemplo de renegociações para reajuste ou revisão de preços pactuados; além de outros aspectos que bem caracterizam tal diferenciação.

Esse modelo considera a uniformização dos procedimentos de contratação de serviços pela Área de Suprimentos, em cooperação com as demais funções da empresa que demandam serviços contratados, quer para atividades com maior frequência, direcionando contratações por prazos longos, quer com duração mais limitada, a considerar ainda o grau de Parceirização necessário para cada procedimento, formatando contratações denominadas ‘Estratégicas’, que incorporam a cooperação e o desenvolvimento mútuos, o compartilhamento de riscos e ganhos e a busca de melhoria contínua, entre as quais se inserem os processos de terceirização de atividades; ou as conhecidas por ‘Colaborativas’, aí incluídas as obras e os serviços com escopo e duração determinados, observados todos os cuidados que lhes são peculiares.

Em avaliando-se um ambiente institucional que considera a fusão de empresas, situação vivenciada pela Braskem, pressupõe-se ainda maior atenção a um dos seus principais objetivos qual seja a obtenção das sinergias que a uniformização e a otimização dos modelos de gestão proporcionam, como contribuição efetiva para o alcance e o aprimoramento da competitividade empresarial.

A Braskem integra a primeira e a segunda gerações da indústria petroquímica, o que lhe confere maior competitividade, tendo atingido um faturamento bruto de R\$ 14,5 bilhões em 2004, com uma produção total de 5,7 milhões de toneladas de resinas,

petroquímicos básicos e intermediários, gerando cerca de 3.000 empregos diretos e próximo de 5.000 indiretos.

A macroestrutura atual da Braskem, apresentada na Figura 1, compreende 3 (três) Unidades de Negócios e 7 (sete) Centros Corporativos, que proporcionam o apoio necessário ao funcionamento de toda a estrutura produtiva da Companhia.

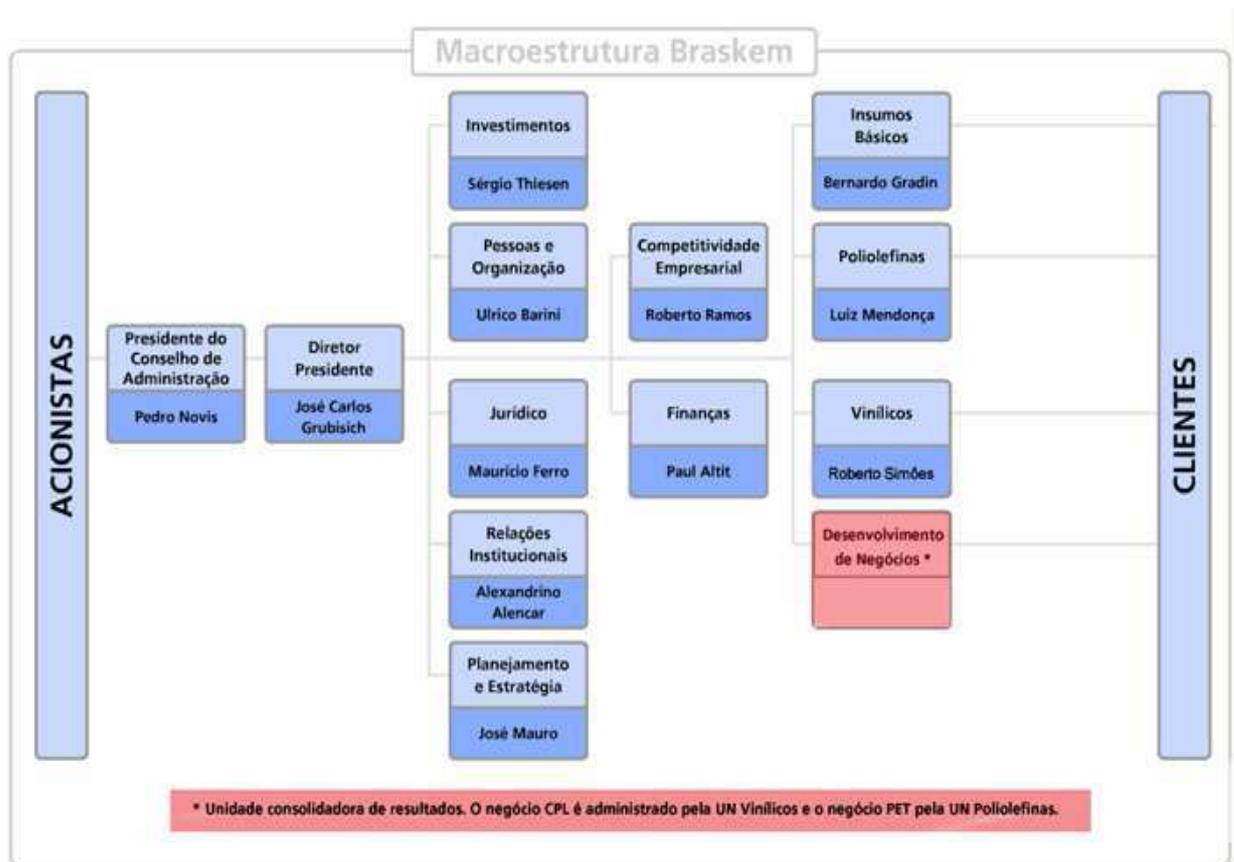


Figura 1 – Macroestrutura da Braskem

São as seguintes as Unidades de Negócios da Braskem:

- Insumos Básicos, responsável pela produção, distribuição e comercialização dos petroquímicos básicos, situada em Camaçari-BA;
- Poliolefinas, produzindo as resinas termoplásticas: polietilenos e polipropileno, assim como o Polietileno Tereftalato (PET), com estabelecimentos em Camaçari-BA e em Triunfo-RS;

- Vinílicos, responsável pela produção de Soda Cloro e derivados, pelo Policloreto de Vinila (PVC) e pela Caprolactama (CPL). Tem estabelecimentos em Camaçari-BA, Maceió-AL, Marechal Deodoro-AL e São Paulo-SP.

Entre os Centros Corporativos da Braskem, encontra-se a Vice-Presidência de Competitividade Empresarial que abrange as Diretorias do Programa Braskem+, de Tecnologia Industrial, de Sistemas de Informação e de Suprimentos e Logística, sendo que esta última compreende entre suas Gerências, a de Contratação de Serviços, responsável pelo Processo objeto de estudo desta Dissertação, cuja abrangência alcança todas as Unidades de Negócios e Centros Corporativos da Companhia, em todo o território nacional.

No bojo dessa transformação, questiona-se se a concentração e a gestão estruturada das atividades de contratação de serviços podem se mostrar como uma oportunidade, no sentido de viabilizar a agilização dos resultados consistentes e sustentáveis demandados pelas organizações, o que caracteriza a questão principal da pesquisa ora desenvolvida.

Alguns fatos justificam a definição do Processo de Contratação Estruturada de Serviços praticado na Braskem como o objeto de estudo desta Dissertação: em primeiro lugar, a adoção, pela Braskem, do modelo de gestão para contratação de serviços empregado pela COPENE, o qual, coincidentemente, veio a ser apoiado na segunda fase, pela mesma empresa internacional de consultoria provedora na fase inicial, após novo processo seletivo efetuado.

Adicionalmente, durante o Ciclo de Planejamento 2004 – 2014 da Braskem, foram analisadas as cinco forças fundamentais da concorrência em uma indústria, focando cada uma

das áreas constituintes da Diretoria de Suprimentos e Logística, quais sejam: Matérias-Primas e Insumos Estratégicos, Contratação de Serviços, Aquisição de Materiais Indiretos, bem como Logística, com base nas técnicas para análise estrutural concebidas por Michael Porter (1986, p.22-45), podendo-se observar nos Anexos de A a K o potencial das áreas de Suprimentos e de Logística frente ao ambiente externo com que se deparavam, particularmente quanto ao comportamento do mercado fornecedor. Dessa análise, constata-se o destacado poder de compra da Braskem no que tange à Contratação de Serviços.

Como consequência da análise porteriana efetuada, confirmou-se a potencialidade antevista da Área de Contratação de Serviços, a partir da obtenção de importantes economias estruturais em ambas as fases observadas, como se pode notar nas tabelas dos Anexos L e M, que apresentam os resultados dos procedimentos para contratações estratégicas.

Essas tabelas apresentam a relação de famílias e sub-famílias trabalhadas nos procedimentos para contratação estratégica de serviços de natureza recorrente, relativos a cada período estudado, associando-as ao ‘*baseline*’ do ano anterior ao do início de cada Projeto, que no caso da Fase I corresponde a 1997, correspondendo a 2001 na Fase II; bem como ao ‘ganho’ ou ‘perda estrutural’ anualizada, obtidos mediante os esforços de negociação empreendidos pela equipe de Contratação de Serviços, em suas formas absoluta e relativa ao *baseline*.

Entende-se por ‘ganho’ ou ‘perda estrutural’ anualizada, o resultado econômico decorrente do procedimento de contratação de serviços, cuja magnitude é apurada através da diferença entre o novo valor contratado, em base anualizada, e o *baseline* adotado para a sub-família em questão. O ‘*baseline*’ vem a ser o montante anualizado do valor conhecido da

contratação anterior ao procedimento citado, utilizado como parâmetro de referência. A figura 2 a seguir, apresenta o resultado de um procedimento genérico, onde se encontram representados o ‘*baseline*’ e o ‘ganho estrutural’ obtido:



Figura 2 – *Baseline* (100) – ganho estrutural (17) = novo valor contratado (83)

Com relação aos ganhos estruturais efetivamente identificados na Braskem, verificou-se na primeira fase (Anexo L), uma economia de R\$29,20 MM para um *baseline* total, do ano de 1997, igual a R\$160,31 MM – base recorrente anualizada, atualizado a 2004 –, esquematicamente representada no gráfico da Figura 3, assim como na segunda fase (Anexo M), economias estruturais no montante de R\$ 67,99 MM para um *baseline* total, do ano de 2001, igual a R\$442,93 MM – base recorrente anualizada, atualizado a 2004 –, conforme a simulação gráfica da Figura 4.



Figura 3 – Economias realizadas na Fase I: ganho estrutural = R\$ 29 MM

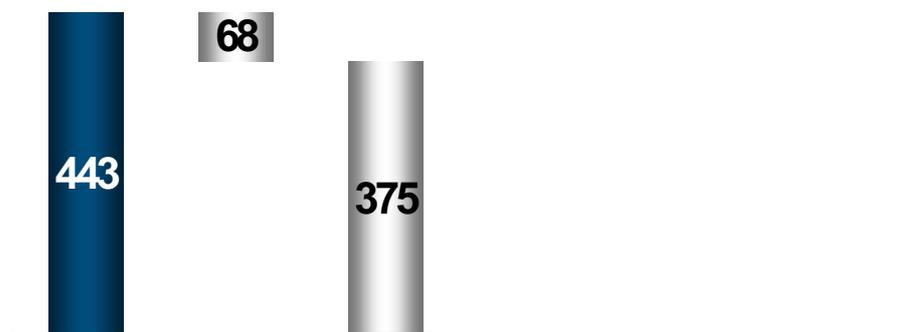


Figura 4 – Economias realizadas na Fase II: ganho estrutural = R\$ 68 MM

Pela análise da tabela no Anexo L, observa-se, em especial, que as Sub-Famílias de Transporte Marítimo e de Frete Internacional, objeto de procedimentos estruturados de contratação durante a primeira fase, apresentam ganhos percentuais superiores a 40% (quarenta por cento), fato esse explicado pela deflagração de processos concorrenciais aos quais esses mercados não eram submetidos, por iniciativa da COPENE, havia alguns anos.

Dessa forma, o montante absoluto das economias auferidas por essas duas Sub-Famílias influenciou a média percentual dos ganhos obtidos durante a Fase I, justificando a superação desta em relação ao mesmo indicador referente à Fase II.

Porém, a diferença significativa entre os valores absolutos das economias obtidas explicita a distinção entre as duas fases, decorrente do processo de fusão das empresas que deram origem à Braskem, para as quais muitas das novas contratações realizadas passaram a ser comuns, principalmente em termos regionais, fundamentada nos principais fatores geradores dessa grande mudança:

-
- a) a alavancagem dos volumes a serem contratados, favorecida pelo aumento da visibilidade das necessidades de contratação de serviços, corporativas e específicas para as unidades;
 - b) a redução do tempo de ociosidade da mão-de-obra empregada na execução das atividades, em contratos recorrentes de longo prazo, diretamente influenciada pela otimização dos efetivos das prestadoras de serviços, devido à possibilidade de sua distribuição entre unidades geograficamente próximas;
 - c) a diminuição da quantidade de fornecedores contratados, decorrente da possibilidade de seleção de prestadores de serviços com maior porte; entre outros motivos agregadores de valor.

Ademais, corroborando a projeção identificada para a área de Contratação de Serviços na análise porteriana realizada, o Anexo N oferece uma comparação entre os resultados alcançados por cada uma das áreas constituintes da Diretoria de Suprimentos e Logística ao final do ano de 2004, onde a área de Contratação de Serviços, cujos volumes negociados representaram cerca de 23% do total da Diretoria, detém a maior realização absoluta de ganhos estruturais (R\$68 MM), equivalente a aproximadamente um terço (1/3) da realização de ganhos estruturais auferida por toda a Diretoria.

Enfim, considerando que a presente Dissertação desenvolve um estudo de caso da BRASKEM S.A., Empresa brasileira integrante do Setor Petroquímico no Segmento de

Química Básica, produtora de Bens Commodities¹, conforme Ferraz et al. (op. cit., p.62) essa indústria tem como principal fonte de vantagens competitivas o ‘custo’, quer seja diretamente relacionado ou não à produção, fator este que fortalece a importância da análise da Economia dos Custos de Transação como foco principal da revisão de literatura que dá suporte a este trabalho.

O presente estudo tem por objetivo a análise do Processo de Contratação Estruturada de Serviços desenvolvido na Braskem, bem como de sua participação no estabelecimento da governança requerida à obtenção dos resultados econômicos necessários à estratégia competitiva de uma organização, empregando o enfoque qualitativo da Economia dos Custos de Transação (ECT).

Espera-se que a abordagem deste trabalho possa lançar foco à oportunidade que a concentração das atividades estruturadas de Contratação de Serviços, bem como a sua gestão, podem proporcionar para viabilizar a agilização dos resultados consistentes e sustentáveis demandados, mostrando-se uma contribuição neste particular, seja no crivo das decisões empresariais ou no tocante aos estudos acadêmicos.

A estratégia de pesquisa empregada compreende um estudo de caso da BRASKEM S.A., para o qual os instrumentos de coleta de dados são constituídos por documentos da COPENE PETROQUÍMICA S.A. e da BRASKEM S.A e por entrevistas com informantes-chaves, quais sejam: o Líder do Processo de Contratação de Serviços na Braskem e um dos Especialistas em Contratação de Serviços integrante do grupo sob a liderança do primeiro. Considera a observação participante do Autor, dada sua inserção na Empresa

¹ “Indústrias de processo contínuo que elaboram produtos homogêneos em grande volume e que, adicionalmente, devido às características do seu sistema de comercialização, têm os preços determinados em bolsas

analisada bem como sua experiência profissional de vinte anos sempre vinculada à Prestação de Serviços, tanto como Contratante quanto, em várias oportunidades, como Contratado.

Além desta introdução o trabalho encontra-se estruturado em mais três capítulos. No Capítulo 2 é desenvolvida a revisão da literatura, na qual é utilizada uma base teórica que contempla uma das correntes metodológicas da Nova Economia Institucional (NEI): as instituições de governança, suportadas pela Economia dos Custos de Transação. No Capítulo 3 é apresentado o Estudo de Caso propriamente dito, a partir de um apanhado histórico da Empresa sob análise, da exposição da metodologia aplicada por meio do Processo de Contratação Estratégica, assim como da evolução dos contratos de prestação de serviços, passando à análise de algumas de suas variáveis à luz da Economia dos Custos de Transação, considerando o período de 1998 a 2004 dividido em duas fases, durante o qual se observa o Processo de Contratação de Serviços desenvolvido durante a primeira fase, de 1998 a 2000 ainda enquanto COPENE, até alcançar a segunda fase, de 2002 a 2004, após a constituição da Braskem, sendo desenvolvida, em seguida, uma comparação entre as variáveis de análise integrantes de cada fase.

A estrutura da abordagem considera a apresentação da influência exercida pelas três principais dimensões características das transações – incerteza, frequência e especificidade de ativos – no Processo de Contratação de Serviços, especialmente na seleção de fornecedores e nas formas contratuais empregadas, bem como a visualização das Estruturas de Governança adotadas nas fases do estudo consideradas, demonstrando a aplicação adequada de seus componentes na mitigação dos custos de transação, além de sua importância

como base qualitativa necessária ao alcance e ampliação dos resultados econômicos requeridos.

Por fim, o Capítulo 4 presta-se à apresentação das conclusões sobre as observações efetuadas e das recomendações pertinentes à matéria.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CUSTOS DE TRANSAÇÃO – ORIGEM E DEFINIÇÃO

A referência à Economia dos Custos de Transação representa parte da linha de pesquisa denominada Nova Economia das Instituições, cujas origens remontam à primeira porção do século passado, mais precisamente na década de 30, baseada em estudos do Direito, Economia e Teoria das Organizações, contidos inicialmente em um trabalho do economista Ronald Coase, *The Nature of the Firm* (COASE, 1991), a qual, para ter sua operacionalização implementada, vem resistindo por várias décadas, sendo esse movimento mais visível nos anos a partir de 1970, desde quando vários esforços vêm sendo envidados para impregnar a Economia dos Custos de Transação de um maior conteúdo operacional.

Outras contribuições de importantes representantes do pensamento econômico, à época, a exemplo de Commons, Knight, Barnard e, posteriormente, Hayek, formaram o balizamento para o que hoje se conhece como a NEI, como pode ser verificado a seguir, conforme Farina et al. (1997, p.34).

A grande participação de John R. Commons residiu em não apenas sugerir tomar-se a transação como a unidade de análise da atividade econômica, mas em sua persistência de que esta deveria conter em si os princípios do conflito, da mutualidade e da ordem. (WILLIAMSON, 1975, p.13). Williamson acrescentou ainda que “a governança é o meio pelo qual faz-se cumprir a ordem em uma relação onde o conflito potencial ameaça desfazer ou perturbar as oportunidades de realização de ganhos mútuos” [tradução nossa].

Knighr estabeleceu sua participação na formação da teoria afirmando que o principal interesse para o entendimento das organizações econômicas seria a busca da redução do desperdício, ao que Williamson denominou por '*first-order economizing*'.

Enquanto as principais pesquisas davam conta, basicamente, de exercícios de estática comparativa, Barnard e Hayek introduzem no estudo a questão da adaptação às mudanças no ambiente econômico como o principal problema econômico, tendo aquele desenvolvido sua investigação no ambiente interno às organizações e o segundo, confrontando a economia descentralizada de mercado a um sistema com planejamento centralizado, defendeu que a economia de mercado, em razão do uso e fluxo mais intenso das informações transmitidas pelo sistema de preços, responderia mais rápida e eficientemente às mudanças. Embora cada um tenha concluído pela supremacia do ambiente especificamente estudado, ambos convergem quanto à consideração da adaptação como principal argumento de eficiência.

Ainda segundo Farina et al. (op. cit., p.35), até a publicação do supra citado trabalho, por Coase,

a firma era vista apenas como a instância na qual uma ou várias transformações tecnológicas eram processadas em um determinado bem ou serviço. Aspectos organizacionais ou de relacionamento com clientes e fornecedores eram sumariamente ignorados, de tal modo que a firma podia ser representada como uma Função de Produção, cujas entradas são os vários insumos necessários à produção e as saídas os produtos produzidos por ela.

Sua pretensão com o referido trabalho, era avançar no entendimento do escopo, da abrangência e dos limites de uma firma.

Observou então, que o principal propósito da pesquisa à época era aperfeiçoar a visão da coordenação do sistema econômico, pensada como vinculada ao mecanismo de preços. A partir daí associou que tal coordenação também poderia ocorrer internamente à firma, ou seja, que além de espaço para a realização das várias transformações tecnológicas dos bens ou serviços, esta abrigaria ainda, a coordenação das ações dos agentes econômicos, paralelamente ao verificado quanto ao mercado. Dessa forma, concentra seu estudo em duas formas abstratas de coordenação do sistema econômico: o mercado e a firma, embora não desconhecesse a importância das formas de contrato intermediárias a esses extremos.

Considerando a concorrência entre essas duas formas abstratas de coordenação, mostrou-se visível sua diferença comparando-se os custos de seu emprego em dadas situações, em cada uma das quais a magnitude desses custos indicava a preferência por uma ou por outra forma. Esses custos passaram a ser denominados custos de transação dada a distinção de sua natureza comparativamente aos custos de produção, estes relacionados ao processo tecnológico, tendo em vista referirem-se à forma como se processa uma transação.

Williamson (1985, p.2-3) estabeleceu que uma transação ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável, em que um estágio de atividade se encerra para que outro se inicie.

Na Teoria das Organizações podem ser encontrados alguns conceitos para custos de transação, a exemplo de:

Costs of running the economic system (ARROW, 1969, p.48);

Transaction costs include the costs of resources utilized for the creation, maintenance, use, change, and so on of institutions and organizations... When considered in relation to existing property and contract rights, transaction costs consist of the costs of defining and measuring resources or claims, plus the costs of

utilizing and enforcing the rights specified. Applied to the transfer of existing property rights and the establishment or transfer of contract rights between individuals (or legal entities), transaction costs include the costs of information, negotiation and enforcement (FURUBOTN & RICHTER, 1997, p.40);

Os custos *ex-ante* de esboçar, *negociar* e salvaguardar um acordo e, sobretudo, os custos *ex-post* decorrentes de problemas de adaptação que surgem quando a execução de um contrato é imprecisa como resultado de atrasos, erros ou omissões (AZEVEDO apud CABRAL, 2002).

Farina et al. (op. cit., p.55) entendem por custos de transação aqueles “não diretamente ligados à produção mas que surgem à medida que os agentes se relacionam entre si e problemas de coordenação de suas ações emergem”.

Ainda segundo Coase, os custos de transação compreenderiam os custos de se coletar informações sobre os preços vigentes no mercado, bem como aqueles necessários ao desenvolvimento de uma negociação e ao estabelecimento de um contrato, afirmando também que “as instituições, em particular a firma, desempenham o papel de economizar custos de transação, só sobrevivendo as formas organizacionais que se mostram eficientes nessa tarefa” (apud FARINA et al., op. cit., p.36-44).

Se por um lado, segundo a definição inicial de Coase acima, os custos de coleta de informações são apenas uma parte do que hoje se denomina por custos informacionais, por outro os custos de negociação e estabelecimento de um contrato (custos de transação *ex-ante*), embora significativos não encerram todos os custos presentes numa relação contratual. Dada a intrínseca incompletude dos contratos, durante sua execução também aflorarão custos de transação (custos *ex-post*), a exemplo do necessário monitoramento das atividades do contrato.

Considerando todos os fatores supra citados, ligados aos custos de transação, Cheung (apud FARINA et al., op. cit., p.57) os define de forma mais completa como sendo:

os custos de elaboração e negociação dos contratos, de mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, de monitoramento do desempenho, de organização de atividades, assim como os custos de adaptações ineficientes às mudanças do sistema econômico.

Diante do exposto, o trabalho de Coase tornou-se, portanto, fundamental para o entendimento de que a firma não se resume apenas a concentrar os processos tecnológicos de transformação e de que fatores tidos como externos à análise econômica, como direitos de propriedade, estrutura organizacional da firma e mecanismos de gestão das transações, não podem ser simplesmente desprezados sem que comprometam os resultados de seus processos.

Esses fatores uma vez incorporados à NEI, conferem-lhe seu caráter multidisciplinar.

2.2 INSTITUIÇÕES – ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Tendo a NEI inspirado, originalmente, autores de diversas tendências, possibilitou o surgimento de linhas independentes de pesquisa, buscando respostas para várias questões específicas, sempre à luz da proposição inicial de Ronald Coase, que se caracterizava por ser bastante genérica.

Dentre esses pesquisadores destaca-se Oliver Williamson, desenvolvendo duas correntes de estudo de características complementares, representadas pelo Ambiente Institucional e pelas Instituições de Governança, as quais, segundo AZEVEDO (apud CABRAL, 2002), “recorrem a conceitos comuns como custos de transação, instituições e organizações, para o estudo dos problemas ligados à adaptação econômica”, tornando a Economia dos Custos de Transação a fundação que lhes dá suporte e, conseqüentemente, à NEI, conforme ilustrado a seguir:

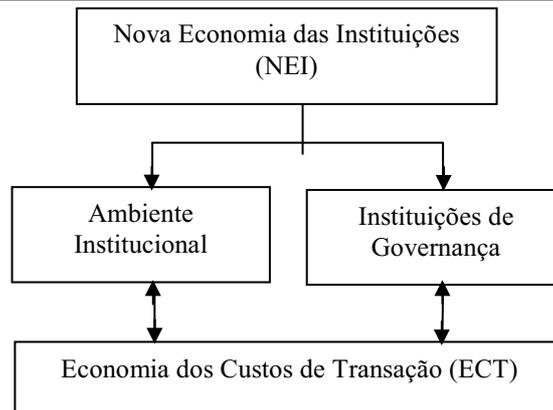


Figura 5: A NEI e suas correntes metodológicas²

Conforme Farina et. al. (op. cit., p.54), na visão de Williamson a NEI estabelece que “instituições são importantes e suscetíveis de análise”. Já Douglass North (apud FARINA et. al., op. cit., p.58-59) definiu instituições como sendo:

restrições (normas) construídas pelos seres humanos, que estruturam a interação social, econômica e política. Elas consistem em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e regras formais (constituições, leis e direitos de propriedade),

considerando-as, de forma ainda mais abrangente, os mecanismos responsáveis pela execução dessas regras formais e restrições informais, ou seja, as ‘regras do jogo’ econômico, social ou político, ou mesmo do próprio jogo institucional.

Distinguíveis em níveis de análise, observam-se regras operantes em um nível macro, a exemplo da constituição e das leis de um país, assim como outras, em nível micro como os regimentos internos e procedimentos de uma empresa, distinção essa que se aplica diretamente às duas correntes metodológicas da NEI, o Ambiente Institucional, voltado a macroinstituições, e as Instituições ou Estruturas de Governança, focadas em microinstituições.

² (Williamson apud FARINA et. al., op. cit., p.54).

Davis & North (apud FARINA et. al., op. cit., p.60) deram uma importante contribuição no tocante à distinção entre os níveis analíticos em que cada uma dessas correntes opera:

The institutional environment is the set of fundamental political, social and legal ground rules that establishes the basis for production, exchange and distribution. Rules governing elections, property rights and the right of contract are examples of this type of ground rules that make up the economic environment. [...]

The institutional arrangement is an arrangement between economic units that govern the ways in which these units can cooperate and/or compete. It must [...] be designed to accomplish at least one of the following goals: to provide a structure within which its members can cooperate to obtain some added income that is not available outside that structure; or to provide a mechanism that can effect a change in laws or property rights designed to alter the permissible ways that individuals (or groups) can legally compete.

Williamson (apud FARINA et. al., op. cit., p.61) propôs um esquema de três níveis que demonstra a forma de interação entre o ambiente institucional, a estrutura de governança e os indivíduos, estabelecendo relações de influência mútua, bem como mostrando como a estrutura de governança se desenvolve entre os limites estabelecidos pelo ambiente institucional e pelos pressupostos comportamentais sobre os indivíduos, conforme a seguir:

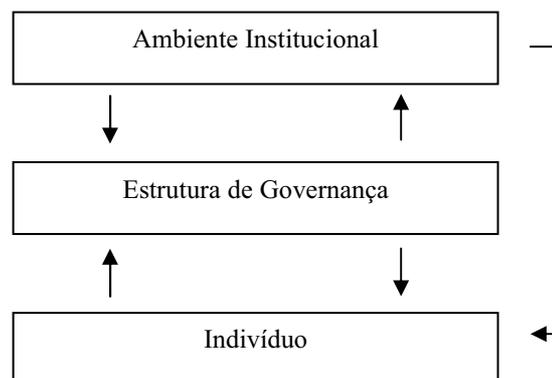


Figura 6 – Esquema de Três Níveis de Williamson³

Considerando o enfoque microanalítico que dá às transações, sua principal característica, a Economia dos Custos de Transação toma as regras gerais de uma sociedade

³ (apud FARINA et al., op. cit., p.61).

como dadas, tratando as formas contratuais como estruturas de governança distintas dessas transações.

A interação entre as correntes metodológicas da NEI se configura com a observação de que as estruturas de governança fornecem fundamentos de seu nível analítico para o estudo do ambiente institucional, enquanto, por outro lado, esta corrente propicia a análise de componentes macroinstitucionais aos quais todas as transações estão embasadas, proporcionando-lhes o caráter complementar entre si, o qual, juntamente com as coincidências de proposta – redução de custos de transação – e de método, formam a teoria da Nova Economia das Instituições.

As estruturas de governança são, portanto, elementos das organizações cuja principal função é a de reduzir custos contratuais de fiscalização dos direitos de propriedade, de monitoramento do desempenho, de organização das atividades ou de adaptação econômica, sendo estes últimos, conforme Williamson (1996, p.4), mais relevantes em relação aos demais.

2.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT) – FUNDAMENTOS

Apesar dos argumentos claros de Ronald Coase, para que a NEI pudesse se firmar como um paradigma, as contribuições de outros estudiosos foram ainda necessárias.

Partindo da Economia da Informação, por exemplo, foram observados progressos importantes em analisando-se transações na presença de assimetria de informações, ou seja, onde uma das partes detém informações privilegiadas para cuja obtenção pela outra parte, necessariamente concorrem custos (FARINA et al., op. cit., p.38-41).

Essa corrente de estudo gerou teorias as quais, em conjunto, tornaram-se conhecidas como “Teoria dos Contratos”, dentre elas destacando-se, para efeito do interesse desta dissertação, os conceitos de Moral Hazard (Arrow) e de Seleção Adversa (Akerloff).

O *Moral Hazard*, ou Risco Moral, foi introduzido pela análise do comportamento pós-contratual sob condição de assimetria informacional conjugada com a divergência de interesses entre as partes contratantes, onde uma das partes dispõe *a priori* ou adquire durante o curso do contrato uma informação privilegiada, dela fazendo uso em benefício próprio e em prejuízo da outra parte. Pode configurar-se em duas apresentações: com informação oculta (*hidden information*), onde, mesmo as ações do detentor da informação privilegiada (Agente) sendo observáveis e verificáveis pela outra parte (Principal), no entanto aquele se beneficia de, ao menos, uma informação relevante ao resultado final; e com ação oculta (*hidden action*), situação em que as ações do Agente não são observáveis nem verificáveis. A ação observável caracteriza-se por sua avaliabilidade em qualidade e/ou quantidade, ainda que isso não implique alguma forma de mensuração, enquanto a ação verificável, além de observável pelo Principal, possibilita meios para que seja provada perante o foro apropriado a dirimir disputas contratuais.

A característica das ações é relevante em transações continuadas, em que qualquer das partes contratantes, ou mesmo ambas, pode interromper ou renegociar o contrato durante sua vigência, tendo a observabilidade o efeito de impor uma restrição ao contrato, de modo a limitar o comportamento do Agente, sujeitando-o a punição pela interrupção do contrato. A fim de que a observabilidade tenha efeito, faz-se necessário que a punição contratualmente reservada ao Agente em caso de comportamento não-contratual, seja uma ameaça crível, a

exemplo do rompimento do contrato. O contrato será interrompido pelo Principal apenas se essa iniciativa indicar-lhe resultado mais vantajoso que sua continuidade, ainda que perante o comportamento não-contratual da outra parte.

A Seleção Adversa, ao contrário do Risco Moral, refere-se à tomada de decisão quanto a aderir a uma transação, caracterizando-se por eliminar do mercado os produtos ou serviços (itens) de boa qualidade pela incapacidade do vendedor em convencer o comprador da qualidade de seu produto ou serviço. O vendedor, detentor da informação sobre a qualidade do item, só aceita pactuar a transação por um valor igual ou maior que o indicado pela qualidade intrínseca. Já ao comprador, face à assimetria de informações sobre tal qualidade, resta apenas comparar o valor proposto com a qualidade esperada do item, que, conceitualmente, tem valor inferior ao de um item de alta qualidade. Desse modo, por conseguinte, somente os itens de qualidade inferior seriam comercializados.

Por outro lado, quando o vendedor provê ao comprador o nivelamento das informações a respeito do item, a exemplo do fornecimento de certificados de qualidade ou garantia, automaticamente elimina a assimetria de informações e, conseqüentemente, o problema de Seleção Adversa. A essa postura dá-se a denominação de 'sinalização'.

Enquanto a ortodoxia assumia a fidelidade dos agentes econômicos aos seus compromissos, bem como a completude dos termos de uma transação os quais se faziam cumprir sem custos, a Economia da Informação introduzia no pensamento econômico, conforme exposto, o comportamento aético e seus custos, promovendo o destaque da transação na análise econômica e proporcionando mais uma contribuição à NEI com a adoção do pressuposto comportamental do oportunismo (“auto-interesse com avidez”).

Da Economia das Organizações, Kenneth Arrow (apud FARINA et al., op. cit., p.41-42) afirma que as organizações “podem ser vistas como uma forma de se obter benefícios advindos de uma ação coletiva, dada uma falha no sistema de preços”. Por sua vez, os conceitos constituintes da Teoria dos Contratos apresentados acima, representam imperfeições no sistema de preços, levando Arrow a considerar que, por haver maior controle das transações, a assimetria de informações em uma organização tende a ser menor que aquela verificada no mercado, acrescentando que, “na presença de incerteza, o sistema de preços torna-se tão complexo que o uso do mercado fica inviabilizado”. Tal afirmação permite um olhar crítico sobre o posicionamento ortodoxo quanto à hiper-racionalidade, tendo em vista que a complexidade dos contratos eventuais em presença de incerteza excederia os limites da compreensão humana, conforme se pode verificar do próprio Arrow:

Drawing up such contracts (contratos contingentes) would be expensive, and understanding them would be equally so. The courts of law, on the basis of long experience, have shown little faith in the ability of the average individual to understand complicated contracts.

O reconhecimento dessa condição permitiu a proposição, por Herbert Simon, do pressuposto comportamental de racionalidade limitada, em meio a seus estudos para redefinição, de modo sistemático, da racionalidade do agente econômico. De forma distinta do que consideravam os economistas ortodoxos, de que um agente teria capacidade de desenvolver cálculos complexos com rapidez, precisão e sem custos em seu processo decisório, passou-se a reconhecer que, mesmo condicionando seu comportamento à razão o homem o faz de modo limitado.

Ao examinar os limites e as possibilidades da racionalidade humana, Simon (1965, p.128) verificou que seus limites são consequência da incapacidade identificada na mente

humana, de aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento, importantes para uma tomada de decisão.

De acordo com Farina et al. (op. cit., p.71), a Economia dos Custos de Transação tem como objetivo primordial elucidar os mecanismos e as estruturas de governança destinados à redução dos riscos de inadimplemento de obrigações pactuadas, por qualquer das partes, em uma transação, bem como de suas conseqüências, implicando na redução de custos de transação. Tal redução caracteriza-se como um elemento de eficiência na concorrência entre empresas.

2.3.1 Pressupostos Comportamentais

A ocorrência de custos de transação pressupõe que os agentes econômicos são limitadamente racionais - reconhecendo que os contratos efetuados para cobertura de uma determinada situação são inevitavelmente incompletos, ou seja, considerando ser impossível prever todas as contingências futuras da transação, um contrato não é capaz de solucionar *ex-ante* todas as pendências eventuais. - e oportunistas, sujeitando uma das partes contratantes ao comportamento aético da outra (FARINA et al., op. cit., p. 71-72).

2.3.1.1 Racionalidade Limitada

O primeiro pressuposto considerado, de competência cognitiva, é a racionalidade limitada.

Williamson (1985, p.44-47) aponta três (3) níveis distintos de racionalidade observáveis, ressaltando não esgotar as categorias possíveis:

a) Maximização (racionalidade forte), orientação presente na economia neoclássica, na qual não são reconhecidos todos os custos relevantes, daí o papel das instituições ser suprimido em favor da visão de que firmas são função de produção, clientes são função de utilidade, a alocação de atividade entre formas alternativas de organização é tomada como dada e a otimização está em toda parte;

b) Racionalidade Limitada (semiforte), é o pressuposto cognitivo que suporta a ECT. Assume os indivíduos como racionais, porém limitadamente, ou seja, embora procurem obter ao máximo o que de melhor entendem para si, a obtenção de informações e a elaboração de contratos complexos que cubram todas as contingências são limitadas ou, no mínimo, implicam em custos de transação, quer *ex-ante*, a exemplo de esforços adicionais para uma adequada coleta de informações e redação do contrato, ou *ex-post*, na administração de conflitos originados com a busca de preservação da ordem durante sua execução.

Considerando que nem todas as contingências podem ser previstas numa transação em razão da limitada racionalidade das partes, isto implica que os contratos são incompletos, tornando necessárias adaptações e negociações *ex-post*, ainda que antecipadamente se busque incluir salvaguardas voltadas a preencher as lacunas características de todo contrato (FARINA et al., op. cit., p.73).

c) Racionalidade Orgânica ou Processualista (fraca), leva em conta ser a capacidade racional dos indivíduos insuficiente para definir um arranjo institucional capaz de minimizar os problemas contratuais *ex-post* (FARINA et al., op. cit., p.74).

2.3.1.2 Oportunismo

Conforme Cabral (2002, p.35), a partir da aceitação da condição de inexistência de informações perfeitas e sem custos, os economistas ortodoxos passaram a admitir os resultados dos estudos de Arrow relativos à disponibilização e utilização, pelos indivíduos, de informações privilegiadas em benefício próprio de forma auto-interessada, ou oportunista, em detrimento dos demais. Essa orientação permitiu que o conceito de oportunismo pudesse integrar a teoria da Economia dos Custos de Transação, visto que não se pode garantir que as partes em uma transação sejam fiéis aos pactos originais, nem que o cumprimento do pactuado ocorra sem custos adicionais.

A ECT, portanto, assume o caráter oportunista dos atores. Por isso mesmo estes definem estruturas de governança e estabelecem salvaguardas contratuais *ex-ante*, com vistas a mitigar os problemas decorrentes desse tipo de conduta e viabilizar as transações.

O oportunismo das partes numa transação provoca reações distintas de entendimento, pois, se para uma corrente refere-se a uma depreciação da condição humana, na qual os indivíduos não são confiáveis, bem como os valores éticos e morais estão degradados, para outra minimizar essa conduta isentando os atores de qualquer conduta oportunista, é irreal e praticamente não verificável.

Williamson (1985, p.47-49) observou que, de modo semelhante à análise da racionalidade limitada, neste pressuposto, concernente à orientação individual, há três (3) níveis de busca do auto-interesse:

a) Oportunismo ou auto-interesse forte (*self-interest seeking with guile*), no qual não há restrições ao comportamento auto-interessado dos agentes econômicos, sendo admissível, se do interesse do indivíduo, mentir, enganar ou trapacear. Duas formas de oportunismo distinguem-se temporalmente: o oportunismo *ex-ante*, em que o comportamento ético verifica-se antes de consumir-se a transação, e o oportunismo *ex-post*, quando tal comportamento ocorre no curso da execução do contrato. Formas estas identificadas pela Economia da Informação, conforme abordado *a priori*, através dos conceitos de seleção adversa e de risco moral, respectivamente.

b) Auto-interesse simples ou sem oportunismo, que presume a fidelidade das partes aos pactos originalmente assumidos, durante a vigência do contrato, ou seja, que o comportamento ético é observado pelos indivíduos no estabelecimento de suas transações .

c) Obediência ou ausência de auto-interesse. Nível segundo o qual o auto-interesse individual é inexistente e as ações individuais não são comandadas pelo próprio ator, mas por uma entidade externa a ele, a exemplo do governo ou de uma ideologia.

Segundo Farina et al. (op. cit., p.79), a importância desses pressupostos comportamentais reside, quanto ao oportunismo, na possibilidade de surgimento de problemas de adaptação decorrentes da incompletude dos contratos. Quanto à racionalidade limitada, tratando de contratos incompletos, implica na probabilidade de renegociações futuras. Neste

caso, considerando o comportamento aético presente no oportunismo de uma das partes, é dada como certa a imposição de prejuízos à sua contraparte na transação.

Williamson (1985, p. 64) assumiu enfaticamente que “alguns indivíduos são oportunistas parte do tempo e que a qualidade de ser merecedor de confiança raramente é visível *ex-ante*. Como consequência, são feitos esforços de sinalização *ex-ante* e são criadas salvaguardas *ex-post*”.

Apropriadamente, Furubotn & Richter (apud FARINA et al., op. cit., p.81) asseveraram que “na ausência de racionalidade limitada e comportamento oportunista, todos os problemas econômicos relativos à transação seriam triviais”.

Os pressupostos comportamentais aqui apresentados constituem os alicerces que suportam o universo dos custos de transação, observando-se que a ocorrência daqueles implicará no surgimento desses últimos.

2.3.2 Dimensões das Transações

As características e a magnitude dos custos de transação variam conforme a transação analisada. Para uma análise desses custos a fim de se determinar a estrutura de governança mais adequada a uma determinada transação, necessário se faz discriminá-la em seus atributos, os quais, dadas suas diferenças básicas, explicam as distintas estruturas de governança existentes para gerir cada transação, a exemplo de contratos *spot*, contratos ou integração vertical, que correspondem, de acordo com Williamson (1991, p.291) às formas contratuais de mercado, do tipo híbrida e hierárquica, respectivamente.

A observabilidade dos atributos das transações tornou-os os elementos explicativos dos custos de transação, eliminando os obstáculos à comprovação empírica dos estudos da NEI, principal problema enfrentado por Ronald Coase nos primórdios dos estudos desta teoria. Segundo Farina et al. (op. cit., p.82),

cada atributo representa uma diferente dimensão das transações, sendo o custo de transação uma função no espaço n-dimensional definido por esses atributos, mantida constante a estrutura de governança construída para reduzir tais custos.

O ato de dimensionalizar as transações teve como referência os estudos da Teoria de Contratos Relacionais, desenvolvida por Macneil (1978), a qual, segundo Azevedo (2003, p.1) trata-se da contraparte da NEI no Direito. Com base nessa teoria, Speidel (apud FARINA et al., op. cit., p.82) destacou três características das transações referentes aos seus impactos nos contratos:

- a) a transação prolonga-se no tempo; b) elementos da troca não podem ser mensurados ou especificados precisamente [por ocasião da celebração do contrato];
- e c) a interdependência das partes em relação à troca transcende, em alguns momentos, uma única transação, passando a um conjunto de inter-relações sociais.

A versão empregada pela ECT para esses atributos é ligeiramente modificada, no entanto correlaciona-se diretamente com cada uma das características acima, como segue: para o primeiro atributo (alínea a) equivale na ECT a freqüência, representando a recorrência e/ou a regularidade de uma transação. A alínea b, bem ilustrativa dos custos informacionais de mensuração, tem na ECT o atributo da incerteza como correspondente e “inclui não somente aqueles, mas também a variância ou desconhecimento de elementos futuros relacionados à transação” (FARINA et al., op. cit., p.82). Por fim, a alínea c acima se equipara ao atributo de especificidade de ativos, recebendo aqui uma caracterização precisa e mensurável.

Considerando que custos de transação são tanto mais reduzidos quanto mais são conhecidas as dimensões das transações envolvidas, em decorrência de sua continuidade e da adequação das estruturas de governança adotadas, para a compreensão das relações econômicas conduzidas sob formas contratuais híbridas, hoje largamente empregadas, torna-se fundamental um maior detalhamento dessas dimensões, cuja principal referência na Economia dos Custos de Transação, são aquelas propostas por Williamson, as quais se encontram detalhadamente a seguir, conforme Farina et al. (op. cit., p.84-93).

2.3.2.1 Especificidade de Ativos

A característica de especificidade de ativos gera custos de transação quando, considerado o caráter incompleto dos contratos e em conjunto com o pressuposto comportamental de oportunismo, sujeita o investimento nesses ativos a riscos e problemas de adaptação, os quais são diretamente proporcionais à magnitude da especificidade observada e aos custos de transação decorrentes. Entendem-se ativos específicos como aqueles cujo reemprego em outra transação não ocorre sem perdas de valor. Seu valor é dependente da continuidade da transação ao qual é específico.

Ativos específicos envolvidos em uma transação geram como consequência uma interdependência temporal entre as partes contratantes, considerando que a interrupção da relação implica custos para a parte investidora nos ativos, sendo, por esse motivo, considerada a especificidade de ativos como o principal atributo da ECT.

O retorno do emprego de um ativo em uma transação específica é maior que aquele obtido em uma utilização alternativa, tornando-se essa potencial diferença objeto de

disputa entre as partes contratantes, uma vez que sua geração depende da continuidade da relação contratual. Embora as partes se beneficiem, no longo prazo, das soluções direcionadas à maximização do lucro conjunto, permanecerão interesses conflitantes no processo de divisão desses ganhos. Tal conflito poderá gerar problemas de adaptação e, como consequência, custos de transação.

Cabral (2002, p.38-39) acrescenta que, em função do aumento dos custos de transação e da orientação intrínseca do investidor no ativo específico, no sentido de apropriar-se do excedente gerado, o encaminhamento de transações envolvendo ativos específicos não se dá de forma trivial, tendo a busca de mecanismos para sua viabilização se tornado objeto de atenção de muitos estudiosos.

Williamson (1991, p.281) identificou seis (6) tipos distintos de especificidade de ativos, os quais não limitam o universo das possibilidades de especificidades:

a) locacional: quando firmas de uma mesma cadeia produtiva se localizam próximas umas das outras. Neste caso, as firmas obterão uma redução nos custos, principalmente os de frete e armazenagem, significando retorno específico a essas unidades;

b) de ativos físicos: pertinente a investimento em máquinas e equipamentos para atender uma atividade específica, cuja realocação no mercado ocorre com acentuada perda de valor;

c) de ativos humanos: “ocorre quando há investimento em determinados indivíduos e os mesmos acumulam conhecimentos específicos, cujo aproveitamento em outra

atividade ou em outra organização é dificultado pela sua alta especialização” (CARLINI & MACHADO, 2003, p.4);

d) ativos dedicados: relativos a investimentos para atender às necessidades de um cliente particular, portanto, relevantes individualmente;

e) de marca: refere-se ao capital virtual – nem físico nem humano – que se materializa na marca de uma empresa. Bastante relevante no segmento de franquias;

f) temporal: onde o valor de uma transação depende, sobretudo, do tempo em que ela se processa. Este tipo de especificidade é importante quando envolve produtos perecíveis.

O diferencial de renda decorrente da utilização de ativos específicos humanos é particularmente interessante, tendo em vista a propriedade dos ativos ser inegociável, o que torna tal diferencial não apropriável individualmente.

Os diferentes tipos de especificidade apresentados explicam grande parte dos problemas de dependência bilateral e suas conseqüências sobre os custos de transação.

2.3.2.2 Freqüência

Entre as dimensões em análise, a freqüência diz respeito à repetição de uma mesma espécie de transação e demonstra sua importância por proporcionar a diluição dos custos de se empregar uma estrutura complexa para governar várias transações, bem como a

construção de reputação entre as partes contratantes, tendo grande relevância para a definição da mais adequada estrutura de governança a ser adotada.

As transações podem ocorrer com frequências distintas, sendo algumas resolvidas em um único momento, não gerando custos de transação suficientes para que se desenvolva uma estrutura de controle específica, sendo essas operações realizadas, em geral, através do mercado *spot*.

Entretanto, grande parte das transações é de recorrência, daí requererem a criação de mecanismos complexos para seu governo. Um contrato de longo prazo, comparativamente a uma contratação no mercado *spot*, apresenta economias proporcionais ao aumento do número de transações, considerando que todos os custos de transação, como os de redação do contrato, de coleta e obtenção de informações relevantes, de monitoramento do desempenho e de adaptação às mudanças de ambiente, se diluem com o aumento da frequência de transações.

A frequência de transações permite que as partes contratantes adquiram e aumentem o conhecimento entre si, diminuindo a incerteza; que se construa uma reputação quanto a uma marca, criando um ativo específico; e ainda que se crie entre as partes um compromisso confiável (*credible commitment*) orientado ao objetivo comum de continuidade da relação.

Williamson (1985, p.61) acrescenta que o aumento da frequência das transações possibilita, em condições de economias de escala e de escopo, além da diminuição dos custos de transação, a redução dos custos de produção.

Quando se desenvolve o efeito reputação em decorrência da repetição das transações, o mercado *spot* também pode apresentar custos menores. Contratos mais complexos, além das economias de reputação, ainda agregam economias relativas à diluição do custo fixo da estrutura de governança correspondente, propiciando que os custos de sua utilização caiam mais rapidamente quanto maior for o aumento da frequência das transações.

Em um contexto de informação imperfeita, a repetição possibilita o aprendizado dos *players*, reduzindo a assimetria informacional *ex-ante*. Tal aprendizado corresponde à redução da incerteza e dos custos de transação a ela associados.

A reputação construída com a repetição das transações se reflete no valor de uma marca, à medida que o item representado por uma marca conhecida é cada vez mais preferido pelos consumidores em relação aos demais. Isto pode ser explicado ao se identificar o principal papel de uma marca, que vem a ser a redução dos custos de coleta de informações sobre o item a ser negociado. A reputação passa a garantir que o item é e permanecerá bom, de modo que os consumidores podem adquirir sem custos parte da informação relevante para seu processo de escolha. A reputação permite, portanto, a redução de custos de transação mas, por outro lado, pode provocar aumento dos custos de transformação proporcionalmente aos esforços para controle da qualidade do item. Desse modo, para que a frequência das transações possa representar reputação, é necessário que a economia de custos de transação seja superior ao aumento dos custos de transformação envolvidos.

Com relação ao estabelecimento de um compromisso confiável, a importância da frequência das transações reside na elevação do custo associado ao comportamento

oportunista. Uma atitude oportunista pode ter como penalidade, desde que observável, a interrupção da relação contratual, cujo custo é dado pelo valor presente descontado dos ganhos futuros decorrentes da continuidade da relação. Para que uma ação oportunista seja punida, além da observabilidade da informação relevante é necessário que a possibilidade de rompimento contratual por parte do prejudicado pela ação, seja uma ameaça crível, de modo a inibir o comportamento oportunista da outra parte.

Quanto maior a frequência de uma transação, mantendo constantes as demais variáveis, maior será o valor presente dos ganhos futuros e, conseqüentemente, maior o custo de uma ação oportunista, o qual, caso seja superior ao ganho de curto prazo de um comportamento aético, propicia que as condições contratuais pactuadas tornem-se plenamente confiáveis, já que não haverá incentivos ao rompimento do contrato. Daí ser o compromisso confiável suficiente para assegurar o comportamento contratual entre as partes.

2.3.2.3 Incerteza

O termo incerteza tem vários sentidos e, dentro da NEI, é abordado em ângulos distintos, com diferentes implicações.

Williamson (1991, p.291), utilizando ferramentas da ciência estatística para analisar a variância de uma dada distribuição de probabilidades, afirma que uma maior incerteza pode ocorrer de duas maneiras: uma em que a distribuição de probabilidades dos distúrbios permanece inalterada, mas o número de distúrbios aumenta; e outra na qual os distúrbios tornam-se intrinsecamente mais importantes como decorrência de um aumento de variância.

Outro tratamento dado a esta dimensão das transações foi proposto por North (apud FARINA et al., op. cit.), relacionando incerteza ao desconhecimento de possíveis eventos futuros. A partir desse entendimento, incerteza implicaria na impossibilidade de definição de uma distribuição de probabilidades.

Um terceiro tratamento relaciona-se ao aspecto informacional da incerteza, tendo sido abordado por Milgrom & Roberts (apud FARINA et al., op. cit.). Segundo eles “há incerteza quanto ao reconhecimento das informações relevantes ao contrato ou, mais precisamente, quando a informação é incompleta e assimétrica”. Este tratamento foi considerado mais preciso por aproximar-se do conceito de incerteza.

De fato, o papel que a dimensão incerteza representa, seja no seu tratamento na forma de desconhecimento ou relacionada à assimetria de informações, consiste em revelar os limites da racionalidade, evidenciando a incompletude dos contratos, o que a vincula fortemente ao pressuposto da racionalidade limitada. Contratos menos completos são vulneráveis à ação oportunista das partes, daí decorrendo custos de transação.

De modo complementar à sistemática da ECT apresentada, a contribuição de Milgrom & Roberts (apud FARINA et al., op. cit., p.83) acrescentou novos elementos aos atributos das transações propostos por Williamson: adicionalmente ao atributo ‘frequência’, propõem a ‘duração’ da transação, com o objetivo de monitorar não só a repetição, mas também a intensidade com que a transação se manifesta no tempo. Além da ‘incerteza’, propuseram o atributo da ‘complexidade’, decorrente do pressuposto de racionalidade limitada, e o da ‘dificuldade de mensuração do desempenho’, que reflete problemas

informativas *ex-post*. Enfim, um atributo adicional a todos os demais conhecidos, ‘o grau de inter-relacionamento com outras transações’, relativo à análise da transação em presença de um conjunto de outras do qual faz parte, revelando a eventual dificuldade de gestão de diferentes transações, incluídos seus custos.

Grossman & Hart (apud FARINA et al., op. cit., p.83) sugeriram incluir a estrutura dos ‘direitos de propriedade’ como um atributo adicional, antevendo limitações na estrutura de governança resultante, caso esses direitos não sejam plenamente negociáveis. Mas, pelo fato de o procedimento de análise considerar a estrutura de governança como uma variável de escolha, entende-se desnecessária a inclusão de mais este componente como atributo das transações.

Cabral (2002, p.43) acrescentou com propriedade que,

em função de não poderem antever todas as conjecturas do ambiente, característica típica de um ambiente incerto, as partes providenciam a construção de salvaguardas contratuais *ex-ante* como forma de garantir o cumprimento do acordado em contrato e de minimizar comportamentos de caráter oportunista *ex-post*.

Incerteza, frequência e especificidade de ativos, são, pois, as três principais dimensões empregadas pela ECT para caracterizar uma transação e estabelecer uma estrutura de governança capaz de mitigar os custos de transação a ela relacionados.

3 ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso tem por objetivo a análise do Processo de Contratação Estruturada de Serviços desenvolvido na Braskem a partir do suporte teórico da Economia dos Custos de Transação, considerando um corte temporal envolvendo dois períodos na vida da organização selecionada, sendo o primeiro período contado a partir de 1998 até 2000 e representa a etapa derradeira da trajetória da empresa ainda com a denominação social de COPENE – PETROQUÍMICA DO NORDESTE S.A., sucedida em processo de fusão vertical com outras organizações de porte do setor petroquímico nacional.

O procedimento adotado compreende a apresentação do *modus operandi* desenvolvido com relação às práticas de seleção de prestadores de serviços, da estrutura de governança então adotada e das formas de contratos empregadas durante essa fase.

Para o segundo período, desde 2002 a 2004, remete-se à adoção, pela Braskem, do modelo de gestão da COPENE quanto ao Processo de Contratação Estruturada de Serviços também no tocante à seleção de fornecedores, avaliação da estrutura de governança vigente no período, assim como das formas contratuais consideradas.

Finalmente é desenvolvida uma comparação entre essas 3 (três) variáveis de análise integrantes de cada fase (seleção de fornecedores, estrutura de governança e formas contratuais), incluindo comentários acerca do que foi diferente, do porquê dessa distinção e como exerceu influência no controle dos custos de transação e, conseqüentemente, na obtenção dos resultados econômicos, fundamentais para a competitividade empresarial.

3.1 Histórico da COPENE

A COPENE – PETROQUÍMICA DO NORDESTE S.A., maior empresa produtora de matérias-primas básicas para a Indústria Petroquímica do Brasil e da América Latina, situando-se entre os dez maiores produtores do mundo operando em um mesmo local, tem seus produtos comercializados principalmente no Brasil e exportados para a América do Norte e a Europa.

Localizada no município de Camaçari - estado da Bahia, região Nordeste do Brasil -, foi fundada em 12 de janeiro de 1972, iniciando suas atividades no ano de 1978, ainda durante o Regime Militar no Brasil, tendo sua estrutura societária calcada no modelo tripartite ou seja, com participação estatal, privada nacional e estrangeira. Participação essa modificada na década a partir de 1990 quando foi integralmente privatizada, saindo do controle parcial do Estado através de lançamento nos leilões de privatização do Governo Federal.

Maior e mais diversificada produtora de petroquímicos básicos da América Latina, a exemplo de eteno, propeno, benzeno, tolueno, orto-xileno, para-xileno, xileno misto, butadieno, buteno 1, isopreno e MTBE, a COPENE constituiu-se no primeiro elo da cadeia petroquímica, cujos derivados estão presentes em nosso cotidiano, sob a forma de objetos plásticos, manufaturados de borrachas sintéticas, tecidos, tintas e detergentes, dentre a imensa gama de produtos imprescindíveis à vida moderna, sendo ainda responsável pela produção de utilidades como: vapor, água tratada, ar e energia elétrica.

O ano de 1998 foi marcado pela produção recorde de eteno que atingiu a marca de 1.130.000 toneladas, 9,8% superior à do ano anterior, tendo sido também superadas as marcas de produção de propeno, butadieno, isopreno, buteno 1, tolueno, MTBE e petroquímicos totais, alcançando estes 2.730.000 toneladas, representando um incremento de 4% sobre a quantidade produzida em 1997. Produziu ainda 9.741.000 toneladas de vapor, 30.135.000 m³ de água, 296.607.000 Nm³ de ar, além de 1.739.340 MWh de energia elétrica, auferindo uma receita líquida de R\$ 1,185 bilhão, 9,8% inferior ao valor alcançado no ano anterior.⁴

Em 1999 as vendas de olefinas (eteno, propeno e butadieno), de 1.813.000 toneladas, foram prejudicadas por problemas operacionais na planta, que restringiram a oferta de produtos, no entanto a receita líquida da Companhia foi bastante favorecida por preços mais elevados no mercado internacional, alcançando R\$ 1,808 bilhão. Houve crescimento nas vendas de todas as utilidades em relação a 1998, sendo 8,3% em energia elétrica, 4,6% em vapor, 15,1% em ar e 0,2% em água⁵.

O desempenho das vendas físicas totais de olefinas, no ano 2000, decresceu 1,1% em relação ao ano de 1999, atingindo o patamar de 1.794.000 toneladas, no entanto a receita líquida observou um incremento de 56% em relação ao ano anterior, atingindo a casa dos R\$ 2,8 bilhões.

Como parte da Desregulamentação do Setor do Petróleo no ano 2000, as Centrais Petroquímicas foram autorizadas pela Agência Nacional do Petróleo a produzirem e comercializarem gasolina automotiva, dando abertura para um segmento promissor, o dos

⁴ Fonte: Relatório Anual 1998 – COPENE.

⁵ Fonte: Relatório Anual 1999 – COPENE.

combustíveis, devendo no futuro produzir, adicionalmente, o óleo diesel e o GLP (gás liquefeito de petróleo) - coloquialmente denominado 'gás de cozinha'⁶.

3.1.1 Período de Transição – A Constituição da BRASKEM

Em julho de 2001, os grupos baianos Odebrecht e Mariani, por meio da empresa Nova Camaçari Participações S.A., sagraram-se vencedores do leilão deflagrado pelo Banco Central dos chamados Ativos Econômico S.A. Empreendimentos (ESAE), participação da CONEPAR – Companhia Nordeste de Participações (holding do Grupo Econômico) no capital da NORQUISA – Nordeste Química S.A., leilão esse realizado na cidade de São Paulo, passando a deter o controle da NORQUISA, por sua vez, controladora da Copene Petroquímica S.A., conforme historiado a seguir:

De forma a valorizar os Ativos ESAE, o Banco Central, na qualidade de liquidante do Banco Econômico, estruturou um processo que contemplava a venda, junto com os Ativos ESAE, de um bloco de ativos, inclusive participações de outras empresas na NORQUISA, formando assim, o chamado Grupo Protocolo, composto por ativos dos grupos Econômico, Mariani e Odebrecht, todos detentores de participações na NORQUISA. A seguir, promoveu dois leilões do conjunto das participações, em dezembro de 2000 e março de 2001, ambos sem êxito. O terceiro leilão teve por objetivo a venda de 100% do capital do ESAE pelo preço mínimo de R\$ 785 milhões. O vencedor do terceiro leilão, ao adquirir o ESAE, obrigava-se a respeitar os direitos de venda conjunta (*tag along*) dos integrantes do Grupo Protocolo e do acordo de acionistas da CONEPAR.

⁶ Fonte: Relatório Anual 2000 – COPENE.

Na qualidade de vencedora do terceiro leilão, a NOVA CAMAÇARI adquiriu, em decorrência do exercício do direito de venda conjunta, 31,92% do capital da CONEPAR detidos indiretamente pelos grupos Odebrecht e Mariani, e 11,76% detidos pelo BNDESPAR, passando assim, a deter 100% do capital da CONEPAR. Adicionalmente, também por exercício de direitos de venda conjunta, detidos por empresas controladas pelos Grupos Odebrecht e Mariani, a NOVA CAMAÇARI adquiriu 100% do capital da PROPPET S.A.

Ressalte-se que a CONEPAR ainda detinha o controle (66,67%) da Polialden Petroquímica S.A. e participação relevante (35%) na Politeno Indústria e Comércio S.A., ambas sociedades industriais petroquímicas de segunda geração, produtoras de resinas termoplásticas.

Tendo sido previamente autorizada pelo seu Conselho de Administração, a COPENE adquiriu a NOVA CAMAÇARI, pelo valor simbólico de R\$ 100,00 (cem reais), assumindo assim, ativos adquiridos no contexto do leilão ESAE, bem como os financiamentos correspondentes. Em 29 de setembro de 2001 a COPENE incorporou a PROPPET e a NOVA CAMAÇARI.

Após a solução da participação do extinto Banco Econômico nas empresas petroquímicas do Pólo de Camaçari, estava aberto o caminho para a efetivação de um processo maior de ‘fusão estratégica amigável’⁷ de empresas, considerando a nova estrutura societária assumida pela COPENE que incorporou imediatamente a PROPPET e, embora em entendimentos para a incorporação da OPP QUÍMICA S.A., da NITROCARBONO S.A., da TRIKEM S.A. e da POLIALDEN PETROQUÍMICA S.A., foi dado imediato andamento às

⁷ Fusão estratégica – empreendida para atingir economias de escala.

otimizações de custos indiretos bem como buscadas as sinergias projetadas, conforme demonstra parcialmente⁸ este trabalho. Na condição de Central de Matérias-Primas do Pólo, fornecedora de insumos básicos e utilidades às demais empresas combinadas, a COPENE desenvolve, neste caso, uma integração vertical, que dá origem, a partir de 16 de agosto de 2002, à BRASKEM S.A., empresa situada entre as cinco maiores indústrias brasileiras de capital privado e classificada como a maior indústria petroquímica da América Latina.

3.2 O Processo de Contratação Estratégica

No ano de 1997, foi contratada pela COPENE uma consultoria internacional (A.T. Kearney), com o fito de diagnosticar o estágio em que se encontrava a Companhia quanto às Contratações de Serviços e Aquisições, bem como de prestar orientação no sentido de estruturar ainda mais esses processos visando à identificação e obtenção de maiores economias por meio de um conjunto de procedimentos, denominado Processo de Contratação Estratégica, que consiste na Contratação de bens e serviços utilizando-se de uma metodologia estruturada (*Strategic Sourcing* e Carta-convite) através de um Grupo de Trabalho Multifuncional com foco estratégico, objetivando a celebração de uma Aliança Estratégica ou de um Contrato.

O Processo de Contratação Estratégica é constituído por 3 (três) fases perfazendo 7 (sete) etapas bem definidas, assim denominadas e descritas:

Fusão amigável – endossada pela administração da empresa-alvo, aprovada por seus acionistas e facilmente consumada. (SALIM & DOUAT, 2002, p.735)

⁸ Os resultados das sinergias obtidas, apresentados no Anexo M, abrangem, especialmente, dados de Contratações de Serviços.

FASES		
I) Prospecção e Inteligência de Mercado	II) Contratação	III) Gestão de Desempenho
a) Definição do perfil do serviço e do mercado envolvido;	d) Definição do direcionamento da implementação;	g) Definição e aplicação de critérios para avaliação e melhoria contínua dos serviços prestados.
b) Desenvolvimento das estratégias de contratação;	e) Cotação de preços, negociação e seleção do prestador de serviços;	
c) Criação do portfólio de prestadores de serviços;	f) Integração do prestador de serviços;	

Tabela 1: Fases do Processo de Contratação Estratégica

I) integrando a fase de Prospecção e Inteligência de Mercado –

a) Definição do perfil do serviço e do mercado envolvido – etapa em que são levantadas informações tais como: as especificações do serviço, os custos envolvidos em contratações semelhantes em andamento, já desenvolvidas ou mesmo *benchmarks* do mercado em análise, o histórico do fornecedor atual, e define-se o escopo pretendido para o serviço, no sentido de instruir de forma completa o processo;

b) Desenvolvimento das estratégias de contratação – nesta etapa são analisados os dados levantados e aportados conceitos⁹ que definirão qual estratégia empregar entre:

i - concentração de volume – estratégia empregada pela Contratante quando existe disponibilidade de grande oferta de serviços a contratar, oportunizando a busca de economias de escala e/ou de escopo;

⁹ Os conceitos a seguir foram cunhados com base na experiência do Autor, lastreada nos conhecimentos contidos no Módulo de Treinamento da matéria (A. T. KEARNEY, 1997a), e validados pelos depoimentos de Rezende (2005) e Sampaio (2005).

-
- ii - avaliação do melhor preço – adotada em processos de reduzida complexidade técnica e em mercados aquecidos quanto à concorrência, em que seja forte, por parte da Contratante, o conhecimento desses mercados e seus atores;
 - iii - global sourcing – estratégia na qual utiliza-se portfólio de fornecedores que abranja o mercado globalizado para o segmento em questão;
 - iv - reestruturação de relacionamento – estratégia de mudança da modalidade de contratação pela introdução de novos conceitos como: cláusulas de avaliação visando à aplicação de bônus e penalidades; divisão de ganhos de escala e de produtividade etc., estabelecendo estímulos ao aumento de performance e permitindo maior acompanhamento e controle do desempenho;
 - v - melhoria conjunta – definição do desenlace de parceria com prestadores de serviços que, ao conduzir as atividades pertinentes, além de gerarem os benefícios esperados da relação contratual, são também diretamente beneficiados, tanto técnica quanto organizacionalmente;
 - vi - melhoria de especificações – estratégia de emprego de parceiros claramente especializados, de modo a possibilitar o contínuo aprimoramento do nível de serviços e seus resultados.

c) Criação do portfólio de prestadores de serviços – etapa onde ocorrem o desenvolvimento, a análise, a discussão e a consolidação da RFI (*Request For Information*) - Requisição de Informações -, assim como a busca de novos prestadores de serviços através do

envio dessa RFI ao mercado, recepção e análise das respostas apresentadas pelas empresas convidadas e a definição daquelas empresas que, efetivamente, reúnem condições para participar da cotação de preços;

II) compondo a fase de Contratação propriamente dita –

d) Definição do direcionamento da implementação – desenvolve-se, analisa-se, discute-se e consolida-se a RFQ (*Request For Quotation*) - Requisição de Cotação - considerando-se o estabelecimento do escopo a ser contratado; a completa descrição dos serviços, podendo ser acompanhada de elementos complementares como especificações, projetos, outras peças gráficas, detalhes, visitas técnicas aos locais dos serviços, procedimentos técnicos e de segurança, de proteção à saúde e ao meio ambiente a considerar; a definição da modalidade de contratação por administração, preço(s) unitário(s) ou preço global; a informação do prazo pretendido (se atividade localizada ou recorrente); o estabelecimento da forma de pagamento à Contratada (por eventos pré-definidos mediante o avanço físico dos serviços, em parcelas mensais ou quando da conclusão integral), bem como se a contratação será formalizada com apenas uma ou poderá(ão) ser considerada(s) outra(s) das empresas proponentes, de acordo com a complexidade e/ou a extensão dos serviços; encaminhando-se todo o material produzido aos prestadores de serviços definidos na fase anterior como potenciais proponentes, com prazo definido para elaboração e apresentação de propostas;

e) Cotação de preços, negociação e seleção do prestador de serviços – nesta fase, em paralelo à elaboração das propostas pelas empresas convidadas, levantam-se os dados disponíveis bem como são discutidos as metas e planos que serão adotados na análise.

Após o recebimento das propostas e conhecimento de seus conteúdos, preparam-se as negociações e desenvolvem-se reuniões específicas com as Proponentes pré-selecionadas, até que sejam obtidas todas as informações necessárias ao completo entendimento, assim como os ganhos econômicos esperados para o processo, a partir dos *benchmarks* registrados. Define-se então a contratação com a elaboração e discussão do instrumento contratual que será assinado por uma ou mais empresas, conforme a direção definida para o processo;

f) Integração do prestador de serviços – discutido e firmado o contrato de prestação de serviços ou de empreitada, conduz-se a implementação efetiva da atividade a partir da reunião inicial (*kick off meeting*) e da autorização para mobilização dos recursos necessários, por parte do(s) prestador(es) de serviços, definindo-se então todos os requisitos da relação ali iniciada;

III) e a última etapa relacionada à fase de Gestão de Desempenho, que compreende:

g) Definição e aplicação de critérios para avaliação e melhoria contínua dos serviços prestados – nesta etapa, já durante a fase de execução das atividades, ocorrem a discussão e consolidação de critérios objetivos para avaliação do prestador de serviços e a busca por informações direcionadas à melhoria contínua do desempenho, do nível dos serviços, bem como do relacionamento entre as partes contratantes.

Os primeiros passos com o emprego desse suporte externo foram dados a partir do ano de 1998, conforme os procedimentos de contratação de serviços realizados para as Sub-Famílias contempladas nas Famílias de: Apoio Industrial, Meio Ambiente e Higiene Industrial, Logística de Carga e Armazenamento, Logística de Químicos, Integridade de Sistemas, Manutenção Industrial, Engenharia, Importação e Serviços Compartilhados, cujos resultados relativos às economias obtidas encontram-se apresentados no Anexo L.

3.3 Evolução dos Contratos de Prestação de Serviços

A evolução dos contratos na Copene/Braskem passa pela mesma fase inicial em que grande parte das empresas apenas contratava externamente aos seus quadros, as atividades representadas pelos picos eventuais de trabalho ou pela substituição provisória de seus quadros efetivos, situações essas respaldadas pelo instituto do contrato de ‘mão-de-obra temporária’, regulado pela Lei nº 6.019/74 (BRASIL, 1974).

Gradualmente foram sendo incorporadas novas práticas de contratação de serviços, como os serviços de vigilância. Estes em conjunto com a contratação de mão-de-obra temporária, representavam as únicas categorias de serviços então aceitas na legalidade pelos Tribunais Trabalhistas como não fraudadoras da relação de emprego, após o advento do Enunciado 256 (BRASIL, 1986), publicado pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST), já na década de ‘80.

A partir de então, embora enfrentando paralelamente o descontentamento do Judiciário Trabalhista, outras famílias de serviços foram sendo introduzidas nesta prática como decorrência do fenômeno da globalização, em que empresas buscam novos mercados

necessitando adaptar-se às regras mundiais de competitividade e a questão da redução dos custos da produção revela-se primordial. Têm-se como exemplo as atividades de limpeza e conservação, fornecimento de alimentação industrial, manutenção predial, transporte de pessoal, assistência contábil e jurídica, elaboração de projetos de engenharia, entre diversas outras e, em particular, os serviços de manutenção de instalações industriais, mercedores de destaque por envolver tal grau de especialização que bem ilustram a evolução completa das formas contratuais, as quais são apresentadas a seguir, e cujo início da aceitação legal remonta do recente final do século passado, com a adoção da Súmula 331 pelo TST (BRASIL, 1993b), que revisou o Enunciado 256 (BRASIL, 1986), estabelecendo:

I – A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974) (BRASIL, 1974). II – [...]. III – Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) (BRASIL, 1983) e de conservação e limpeza, bem como a de *serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador* [grifo nosso], desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta. IV – O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador de serviços, quanto àquelas obrigações, [...], desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (artigo 71 da Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993a)).

Desde os primórdios da aceitação legal da contratação de serviços, a atividade de manutenção de instalações industriais considerava como requisitos apenas a disponibilização, pelos prestadores de serviços, dos recursos de mão-de-obra e de equipamentos, os quais, aliados aos materiais adquiridos pelas empresas contratantes, constituíam os serviços de manutenção, em geral contratados por preços unitários e requerendo envolvimento total da contratante para sua gestão.

Numa etapa posterior, ainda contemporânea, passa a haver uma maior caracterização de tarefas, onde as atividades são contratadas como serviços *spot* através de pacotes por preços unitários ou globais, cuja responsabilidade técnica e pela produtividade da mão-de-obra são da empresa contratada e observa-se um compartilhamento de

responsabilidades entre os prestadores e os tomadores dos serviços, no tocante aos investimentos em tecnologia de manutenção, assim como quanto à busca por redução de custos de materiais e serviços. As ações visando à redução das perdas de produção continuam partindo da empresa contratante.

Ultimamente vêm sendo desenvolvidas contratações orientadas ao gerenciamento da manutenção das instalações industriais, com responsabilidade integral do prestador dos serviços pelos resultados e comprometimento compartilhado entre as partes contratantes para redução das perdas de produção, contratações essas que convivem paralelamente com a configuração anteriormente citada. Nesta modalidade foca-se a produtividade das instalações, eliminando-se tarefas, há compartilhamento de investimentos na melhoria de equipamentos, os contratos caracterizam-se pela longa duração e remuneração baseada no desempenho, distintamente do sistema tradicional com pagamentos por tarefas, baseado no esforço. Para tanto são buscadas parcerias com prestadores de serviços estratégicos de grande porte, dos quais é requerido sólido conhecimento técnico dos sistemas a serem geridos, assim como a introdução de inovações tecnológicas para agregação de valor e redução da frequência de intervenções por falha.

Por fim, o tipo de estratégia empregada para a contratação de serviços, como visto na seção 3.2, exerce influência sobre a forma contratual a adotar, principalmente com relação à estrutura do contrato, estabelecendo, conforme a situação, parâmetros para: ganhos por produtividade, divisão de ganhos/perdas de escala, aplicação de bônus ou penalidades sobre o valor contratado, decorrentes de avaliação do desempenho do contratado na execução dos serviços, entre outros aspectos, confirmado pelo depoimento de Rezende (2005).

3.4 FASE I – 1998 A 2000 - CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS NA COPENE

3.4.1 Seleção de Fornecedores

A seleção de fornecedores considera a estratificação dos procedimentos de contratação de serviços, por portes:

a) pequeno porte – procedimentos com valor de até US\$ 15.000,00 (quinze mil dólares dos Estados Unidos), que dispensa o envolvimento da função de Contratação de Serviços e a elaboração de instrumento contratual formal, sendo os fornecedores escolhidos para a cotação pelos responsáveis pela atividade em questão e selecionados conforme as propostas apresentadas diretamente a estes;

b) médio porte – abrange procedimentos com valor estimado acima de US\$ 15.000,00 (quinze mil dólares dos Estados Unidos) e limitados a US\$ 80.000,00 (oitenta mil dólares dos Estados Unidos), nos quais os prestadores de serviços são escolhidos pelos responsáveis pela atividade considerando preferencialmente o cadastro disponível na Companhia, dispensam o envolvimento da função de Contratação de Serviços na etapa de cotação de preços, sendo selecionados por aqueles mediante processo simplificado, porém requerem a elaboração de instrumento contratual denominado Contrato Simplificado.

c) grande porte – aplicável aos procedimentos com valor estimado acima de US\$ 80.000,00 (oitenta mil dólares dos Estados Unidos), para os quais o envolvimento da Área de Contratação de Serviços principia imediatamente após a identificação da necessidade de contratação pelo responsável, sendo os prestadores de serviços escolhidos, preferencialmente,

com base no cadastro de fornecedores da Companhia, bem como o julgamento das propostas para seleção do prestador do serviço segue um rito estabelecido em procedimento interno, envolvendo uma Comissão multidisciplinar que gera um relatório de recomendação da contratação para aprovação pelo nível de competência pré-definido. É o rito em geral seguido pelos Processos de Contratação Estratégica.

3.4.2 Estrutura de Governança Adotada

Com foco na COPENE enquanto microinstituição, a Estrutura de Governança presente, destinada a estabelecer salvaguardas contratuais *ex-ante* com a finalidade de mitigar os problemas decorrentes de condutas oportunistas, viabilizando as transações pela redução dos seus custos, compreende, basicamente:

a) o código de ética da Companhia (COPENE, 1997) adotado em todas as relações desenvolvidas tanto interna quanto externamente à empresa;

b) o Processo de Contratação de Serviços, integrante estrutural da função Suprimentos (aquisição de bens e materiais e contratação de serviços), subordinado à Gerência de Engenharia e Materiais da Copene (ver figura 7), responsável pela relação com prestadores de serviços, seu desenvolvimento, seleção, contratação, abrigando a negociação e a elaboração dos contratos; e pela consolidação das avaliações de desempenho executivo, técnico-econômico e comportamental, em especial no trato das questões ligadas à qualidade da prestação dos serviços, à saúde das pessoas, à segurança dos processos, assim como à proteção do meio ambiente e ao relacionamento pessoal entre os contratantes. Vem a ser o

guia da governança das Contratações de Serviços, o guardião da instituição de governança, suportado por todos os demais elementos integrantes, conforme apresentados nesta subseção;

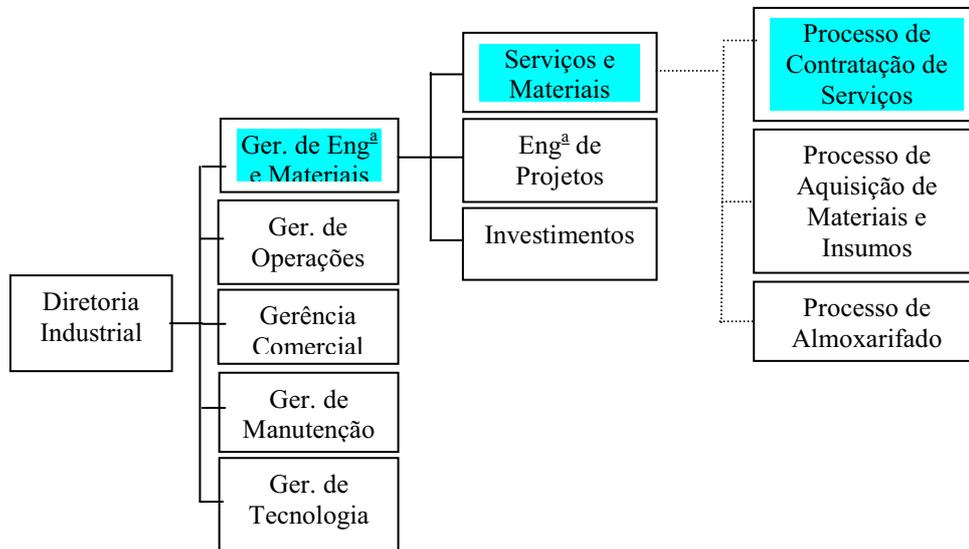


Figura 7 – O Processo de Contratação de Serviços no organograma da Diretoria Industrial da Copene.

c) as Normas de Procedimentos para Contratação de Serviços – NP-0308-01 (COPENE, 2000a) – e para Qualificação e Cadastro de Prestadores de Serviços – NP 0308-05 (COPENE, 2000b), que estabelecem as condições de contorno e de suporte ao Processo de Contratação de Serviços, a exemplo da qualificação dos prestadores de serviços; dos limites de competência para aprovação do processo de contratação, assinatura do instrumento contratual e aprovação do pagamento ao prestador do serviço; da constituição da Comissão para julgamento de propostas de serviços; dos critérios para avaliação do desempenho do prestador de serviços, entre outros atributos;

d) as Formas Contratuais definindo os Instrumentos Contratuais propriamente ditos, ainda que incompletos, conforme característica intrínseca decorrente do pressuposto comportamental da racionalidade limitada dos seres humanos, mas elaborados com o devido acompanhamento técnico, jurídico e tributário, de forma a abrigar as salvaguardas específicas a cada situação, para garantir o cumprimento do contratualmente acordado, além da cobertura

de custos de transação *ex-ante* relativos à repetição das transações referentes à mesma atividade, assim como os custos de transação *ex-post*, buscando governar e minimizar comportamentos de caráter oportunista durante a execução dos serviços;

e) a Gestão dos Contratos de serviços celebrados, os quais, orientados pelos dispositivos contratuais pactuados e firmados, se revestem de importância fundamental como a parcela da Estrutura de Governança responsável pela confirmação e manutenção dos ganhos estruturais obtidos nos procedimentos de contratação, além de poder atuar diretamente para impedir a emergência e a propagação dos custos de transação *ex-post*;

No escopo dessa atividade, segundo Leiria et al. (1993), estão presentes as funções de:

1. liderança sobre as empresas parceiras, tendo a comunicação como principal ferramenta do gestor, aliada à capacidade de delegação;
2. planejamento, para que possam ser antecipadas tendências e projetados os resultados a serem alcançados conforme os intentos estratégicos, observado o aspecto orçamentário;
3. organização, como base estrutural para o exercício efetivo da gestão dos contratos propriamente dita; e
4. controle do processo, que se dá através dos resultados obtidos, cuja avaliação é efetuada à medida da evolução da vigência do contrato. A avaliação periódica dos resultados permite as correções de rumo no decorrer

do processo, verificando se as etapas são desenvolvidas dentro das características estabelecidas.

Ainda conforme Leiria et al. (op.cit.), estando interrelacionadas as funções gerenciais, exige-se do gestor de contratos, além das habilidades tradicionais, outras voltadas à multifuncionalidade, conhecimento de tendências do mercado, estilo de administração adotado pela empresa, que requer familiaridade com as políticas e valores desta.

Esse elemento da estrutura de governança precisa guardar estreito alinhamento com o Processo de Contratação de Serviços, principalmente quanto ao suporte necessário a ser prestado pela equipe responsável pelas negociações e elaborações de contratos, pois, considerando os pressupostos comportamentais da Economia dos Custos de Transação - racionalidade limitada e oportunismo -, tem como função mitigar problemas de adaptação decorrentes da incompletude dos contratos, implicando essa característica na probabilidade de renegociações futuras, as quais, considerando o comportamento aético intrínseco ao oportunismo eventualmente empregado por uma das partes, pode resultar na imposição de prejuízos à outra parte na transação.

Notava-se nesta primeira fase, no entanto, um baixo nível de capacitação dos Gestores de contratos, sujeitando a Companhia a problemas de adaptação assim como a vulnerabilidade econômica diante de comportamentos oportunistas.

f) o Sistema de Acompanhamento de Contratos (SAC) o qual, suportando o prévio cadastro eletrônico das principais condições contratuais pactuadas, permite gerar o documento denominado Boletim de Medição de Serviços (BM), derivado de cada contrato e

baseado no cadastro efetuado, o qual, previamente aprovado eletronicamente pelo Gestor da Contratação, respalda a emissão do documento fiscal decorrente da prestação dos serviços e, em conjunto, habilitam a Área Financeira da Contratante a efetuar o pagamento das atividades efetivamente realizadas pela Contratada (Anexo O).

3.4.2.1 Influências do Ambiente Institucional

Cabe ressaltar a influência do Ambiente Institucional na Estrutura de Governança necessária, que remete ao caráter complementar entre as correntes metodológicas da Nova Economia das Instituições, conforme pontuado por Williamson, ao se observar, segundo estabelece a Súmula 331 do TST (BRASIL, 1993b) apresentada na seção 3.3 acima, as responsabilidades cabíveis aos Tomadores de Serviços na condução de um procedimento para Contratação de Serviços, em especial com relação ao seu inciso IV, referente à responsabilidade subsidiária imputada ao Tomador de Serviços quanto ao inadimplemento das obrigações trabalhistas pelo Prestador de serviços relativamente aos seus empregados, ou seja, implica em que, se o Prestador de serviços inadimplir as obrigações trabalhistas para com seus empregados, o Tomador deverá assumi-las.

Outro aspecto de grande impacto proporcionado pelo Ambiente Institucional sobre as Estruturas de Governança das Contratações de Serviços foi a introdução, a partir de fevereiro de 1999, da Ordem de Serviço (OS) INSS/DAF nº 203 do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) (BRASIL, 1999a), transmitindo às empresas Tomadoras de Serviços a obrigação de arrecadar as contribuições previdenciárias de suas prestadoras de serviços, pela retenção de uma parcela de seu faturamento mensal, segundo alíquota previamente definida

por aquela Autarquia Federal. O inadequado cumprimento dessa obrigação sujeita o Tomador dos Serviços a sanções aplicáveis pelo Órgão Previdenciário.

Essa Ordem de Serviço foi rapidamente revogada e substituída pela OS INSS/DAF nº 209, ainda no ano de 1999 (BRASIL, 1999b), a qual promoveu aperfeiçoamentos no texto anterior.

Essas influências do Ambiente Institucional geraram custos de transação *ex-post* na adaptação das estruturas de governança ao atendimento dos respectivos requisitos.

3.4.3 Formas Contratuais

Neste Estudo podem ser observadas as formas contratuais descritas por Williamson (1991, p.291) como ‘de mercado’ e ‘híbrida’, em decorrência da definição por ‘contratar serviços’ depois de vencido o dilema ‘fazer ou comprar?’. Quanto à forma ‘hierárquica’, que identifica a realização de atividades dentro da própria estrutura da firma, ou seja, sem o emprego de serviços contratados, pode ser verificada especialmente no desenvolvimento de atividades-fim da Companhia, em razão de requerer a aplicação de ativos específicos, tanto físicos quanto humanos, tornando inviável contar-se com investimento por parte de uma empresa Parceira, dada a vinculação potencial que representa, como também pelo fato de a terceirização de atividades-fim ainda não encontrar guarida na jurisprudência brasileira.

A forma contratual ‘de mercado’ contempla:

a) contratos de serviços pontuais ou *spot* – caracterizados por serem cotados e contratados esporadicamente à medida de sua necessidade no mercado *spot*, não requerendo uma estrutura específica para controle quando ocorrem com baixa frequência, em alguns casos podendo ser resolvidos em uma única oportunidade. Sua característica admite tanto a contratação sob regime de preço global quanto por preços unitários, no entanto, predominam contratações por preços fechados.

Oferecem baixa oportunidade para realização de melhores negociações, dada a urgência com que, em geral, são demandados. Essa condição pode propiciar a emersão de custos de transação *ex-post*, correspondentes à recepção, análise e julgamento de pleitos formulados *a posteriori (claims)* pelas contratadas, devidos à incompletude do escopo, *a priori*.

Exemplos dessa categoria podem ser encontrados entre os serviços especializados para a manutenção:

- recuperação de vazamentos emergenciais;
- hidrojateamento;
- usinagem de peças em oficina e no campo;
- tratamento superficial de peças: metalização, ceramização, aplicação de cromo duro, aplicação de carbetos de tungstênio etc.;
- revestimentos anticorrosivos;
- recuperação de válvulas de bloqueio e de segurança;
- limpeza industrial mecânica (caminhões a vácuo);
- manutenção de máquinas operatrizes;
- manutenção de motores;

-
- recuperação de selos mecânicos etc.;

assim como entre as facilidades administrativas:

- montagem de divisórias;
- capina e roçagem;
- transporte eventual;
- confecção de chaves e carimbos;
- entre outros vinculados a necessidades não pertinentes às atividades-fim da Contratante.

b) contratos de pacotes por empreitada – decorrentes da necessidade de execução de obras ou serviços com objeto, escopo e prazo bem definidos, contando com curta ou média duração. Em geral são contratados sob regime de preço global, dada a redução da ‘incerteza’ proporcionada pela pré-definição do escopo, o que não impede sua contratação, também, por preços unitários.

Esta forma de contratação oferece oportunidades para boas negociações, tendo em vista os prestadores de serviços apresentarem, junto à proposta de preço global por demanda das Cartas-convites emitidas, a composição completa do preço ofertado (*breakdown*), cujo modelo padrão, enviado pelo Tomador do serviço, contempla todos os campos destinados à prestação das informações necessárias à análise da proposta, a exemplo de valores da mão-de-obra, encargos sociais, trabalhistas e previdenciários sobre ela aplicáveis, custos diretos de ferramentas, materiais e equipamentos; outros custos diretos como: despesas com equipamentos de proteção individual, alimentação, seguros, transporte, assistência médica e outros benefícios da mão-de-obra, entre outros; custos indiretos como:

*overhead*¹⁰ e lucro, assim como todos os tributos incidentes conforme o regime fiscal em que esteja inscrito o prestador dos serviços, inclusive os demais tributos incidentes sobre o faturamento como um todo; cuja categoria apresenta os seguintes exemplos:

- obras de Construção Civil;
- obras de montagem Eletromecânica;
- retubagem de permutadores de calor;
- entre outros.

A ‘sinalização’ com a proposta de preços detalhada em sua composição (*breakdown*), contribui para eliminar a ‘assimetria de informações’ entre as partes contratantes e, conseqüentemente, o problema de ‘Seleção Adversa’, permitindo ao Tomador do Serviço, com base no modelo padrão de composição enviado, equalizar adequadamente as propostas recebidas, reduzindo, assim, o custo de transação na cotação, negociação e seleção do fornecedor.

A forma contratual ‘híbrida’ considera:

c) contratos de serviços recorrentes - os que se caracterizam pela ‘frequência’ com que ocorrem as transações, fazendo-se presentes a fim de apoiar continuamente as operações da Contratante, independentemente de qual o prestador de serviços que os esteja executando. São atividades de rotina com objeto bem definido e escopo genérico, normalmente de longa duração e, em geral, pactuadas sob regime de preços unitários, orientando a definição de um valor estimado para a contratação.

¹⁰ Parcela do rateio de gastos gerais da empresa prestadora de serviços, a exemplo da mão-de-obra de sua sede, custos para estabelecimento e manutenção das instalações, remuneração da alta administração etc.

A frequência das transações permite que as partes contratantes adquiram e aumentem o conhecimento entre si e ainda que se crie entre elas um compromisso confiável, construindo reputação com o objetivo de possibilitar a continuidade da relação, mantendo-se o mesmo Prestador dos serviços por um período longo.

Pelo lado do Tomador dos serviços, esta forma de contratação representa o estabelecimento de uma única estrutura para acompanhar várias transações – repetição -, resultando na diluição do custo fixo da estrutura de governança correspondente, durante toda a vigência do contrato.

Dada a característica permanente dessas atividades, a especificação do regime de preços unitários sinaliza o modo mais adequado para mitigar a ‘incerteza’ associada à natureza das transações, pois permite conter o surgimento de custos de transação ‘*ex-post*’ relativos ao valor contratual, mediante o estabelecimento de ‘Autorizações de Serviços (AS)’, que vêm a ser pacotes de serviços com escopo definido, cujo valor é determinado pela aplicação daqueles preços unitários pactuados aos volumes definidos pelo Gestor do Contrato, tornando visível seu custo final para a Contratante.

Contratos dessa categoria podem ser ilustrados pelos seguintes exemplos:

- Manutenção mecânica;
- Manutenção de caldeiraria;
- Manutenção elétrica e de instrumentação;
- Limpeza e Conservação;
- Segurança Patrimonial;
- Manutenção Predial;

- entre outros.

Contratos com tais características, podem bem circunscrever as contribuições feitas por Milgrom & Roberts (apud FARINA et al., 1997., p.83), em acréscimo aos atributos das transações propostos por Williamson, quais sejam: além da ‘frequência’, a ‘duração da transação’ visando monitorar a repetição e a intensidade com que a transação se manifesta no tempo; em adição à ‘incerteza’, a ‘complexidade’, ligada ao pressuposto da racionalidade limitada, e a ‘dificuldade de mensuração do desempenho’, que reflete problemas informacionais *ex-post*; e, por fim, um novo atributo, o ‘grau de inter-relacionamento com outras transações’, relativo à análise da transação em presença de um conjunto de outras do qual faz parte, revelando a eventual dificuldade de gestão de diferentes transações, incluídos seus custos.

3.5 FASE II - 2002 A 2004 - MODELO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS NA
BRASKEM

Fruto da necessidade de definição de uma política consistente para todo o conglomerado, a nova administração da Braskem adotou a estratégia de observar as melhores práticas conduzidas por cada uma das antigas unidades independentes, de modo a escolher aquelas que a pudessem direcionar à configuração de uma Empresa Petroquímica de Classe Mundial, conforme compromisso inicial assumido perante as partes interessadas (*stakeholders*): seus acionistas, clientes, a comunidade, seus integrantes e fornecedores.

Dentre as práticas observadas, no âmbito da Contratação de Serviços identificou as da COPENE como sendo as que melhor traduziam o conceito necessário à materialização da necessidade de obtenção de sinergias operacionais. Colocadas imediatamente em vigor, independentemente da conformação jurídica das empresas reunidas, no momento, foram obtidas conjuntamente economias estruturais significativas, como se pode observar no Anexo M, explorando a metodologia do Processo de Contratação Estratégica, dessa feita considerando a abrangência nacional da Companhia que passou a contar com 12 unidades industriais nos estados de Alagoas, Bahia, Rio Grande do Sul e São Paulo, podendo desfrutar de resultados positivos, não apenas em nível regional, mas também nacional.

Em alguns procedimentos de contratação desenvolvidos, foram identificados prestadores de serviços com porte suficiente para abarcar toda a operação nacional da Braskem em seu segmento, proporcionando ganhos gerenciais como um todo na forma da minimização dos custos de transação “*ex-ante*” de selecionar fornecedores, efetuar cotações de preços, negociar e estabelecer contratos, assim como, também, daqueles “*ex-post*”,

correspondentes à gestão da execução dos serviços, considerando a definição de uma estrutura de governança sob o comando de um único departamento corporativo, a exemplo da Área de Serviços Compartilhados da Braskem, responsável, em casos dessa natureza, pelas sub-famílias de: alimentação, segurança patrimonial, locação de veículos, viagens entre outros, que são atendidas para toda a operação nacional., com um único contrato para cada sub-família.

Nessa oportunidade foram trabalhadas atividades pertencentes a Famílias de Serviços identificadas como de maior potencial, dada a necessidade de explorar-se o maior volume de ganhos visando à viabilização da sustentabilidade da Companhia, por intermédio da obtenção de economias importantes em serviços recorrentes, como consequência do processo de sinergias previsto com a fusão das empresas, resultados esses apresentados na Introdução.

Contratos corporativos ou seja, aqueles que se prestam a atender regional e simultaneamente a várias unidades produtivas, vêm sendo negociados e firmados para atender a cada Sub-Família de Serviços, no mínimo regionalmente. Foram negociadas Sub-Famílias nas Famílias de: Serviços Compartilhados; Logística de Carga e Armazenamento; Manutenção Industrial - Rotina e Paradas Planejadas; Viagens – Passagens Aéreas; Tecnologia da Informação; Segurança, Saúde Ocupacional e Meio Ambiente; e Engenharia, cujos resultados das economias alcançadas podem ser verificados no Anexo M.

3.5.1 Seleção de Fornecedores

Nesta fase do Estudo, uma vez configurada a Braskem, o processo para seleção de fornecedores modifica-se consideravelmente em relação ao da fase anterior, desde que todos os procedimentos de contratação devem ser objeto de instrumento contratual adequado à situação e, portanto, a Área de Contratação de Serviços deve estar envolvida com os mesmos. O Procedimento para Contratação, Qualificação e Avaliação do Desempenho de Prestadores de Serviços – PR-CP-009 (BRASKEM, 2004b) –, integrante do Sistema Normativo vigente na Braskem, faculta que, até o valor estimado para um serviço equivalente em reais a US\$5.000,00 (cinco mil dólares dos Estados Unidos), as propostas para tal prestação de serviços possam ser solicitadas e recebidas pela área interessada nesses serviços, porém a seleção do prestador dos serviços e a conclusão do procedimento de contratação devem ser desenvolvidas em conjunto com a Área de Contratação de Serviços, que tem ainda a prerrogativa de autorizar o início das atividades.

A partir do valor estimado equivalente em reais a US\$ 5.000,00 (cinco mil dólares dos Estados Unidos), a competência para solicitar propostas torna-se exclusiva da Área de Contratação de Serviços, sendo a seleção do fornecedor e a finalização do procedimento efetuadas em conjunto com a Área Usuária.

Tendo em vista a integração promovida entre as empresas para a formação da Braskem ter gerado uma empresa de grandes dimensões, parte considerável dos procedimentos para contratação de serviços utiliza a estratégia da alavancagem de volume como fator motivador para os Proponentes, fazendo com que aqueles com valor estimado superior aos US\$ 5.000,00 (cinco mil dólares dos Estados Unidos) constituam quantidade

significativa, elevando a participação da Área de Contratação de Serviços no desenvolvimento de procedimentos estruturados desde a convocação das empresas proponentes.

3.5.2 Estrutura de Governança Vigente

Ampliando o foco para a microinstituição Braskem, verifica-se que a Estrutura de Governança vigente para as Contratações de Serviços nesta etapa abrange:

- a) o Código de Conduta da Braskem (BRASKEM, 2002) – Anexo P –, que estabelece os princípios éticos e normas de conduta que devem orientar as relações desenvolvidas por seus integrantes, quer no âmbito interno quer externamente à empresa;
- b) o Código de Conduta na Relação com Fornecedores (BRASKEM, 2003) – anexo Q –, o qual define, de modo complementar, as regras especificamente pertinentes ao relacionamento entre os fornecedores e os integrantes da função Suprimentos e Logística da Companhia, da qual o Processo de Contratação de Serviços é parte integrante;
- c) o Processo de Contratação de Serviços, integrante estrutural da função Suprimentos, vinculado à Gerência de Contratação de Serviços da Braskem que é subordinada à Diretoria de Suprimentos e Logística, mantendo os mesmos atributos indicados na subseção 3.4.2, inclusive o de guardião da instituição de governança, suportado por todos os demais elementos integrantes, relacionados nesta subseção.

A visualização do posicionamento do Processo de Contratação de Serviços, no organograma da Vice-Presidência de Competitividade Empresarial da Braskem, apresenta-se a seguir, onde se pode notar a importância assumida por esse Processo na segunda fase, cuja responsabilidade é assumida por uma Gerência corporativa da Companhia :

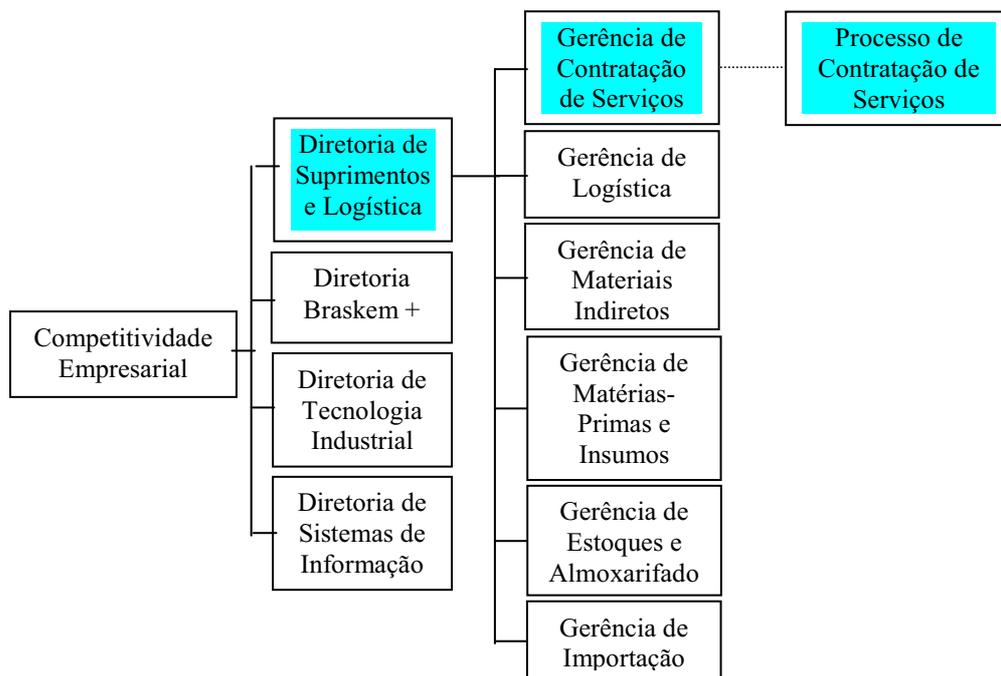


Figura 8 – O Processo de Contratação de Serviços no organograma da Vice-Presidência de Competitividade Empresarial da Braskem.

- d) a Política para Contratação e Gestão de Serviços – DP-002/2004 (BRASKEM, 2004a) – e o Procedimento para Contratação, Qualificação e Avaliação do Desempenho de Prestadores de Serviços – PR-CP-009 (BRASKEM, 2004b)-, os quais provêm o suporte normativo necessário ao Processo de Contratação de Serviços, valorizando adicional e explicitamente a adequada gestão dos contratos de prestação de serviços, entre os demais atributos já elencados na primeira fase;

-
- e) os Instrumentos Contratuais propriamente ditos, que para esta fase assumem uma importância ainda maior, haja vista o caráter corporativo que se busca incorporar às contratações regionais decorrente da estratégia de alavancagem de volume, característica da integração vertical desenvolvida pela Braskem.

Consideram, nesta segunda fase; minutas padrões de contratos para as várias naturezas de serviços, elaboradas e mantidas pelo Órgão Jurídico da Braskem, contando com suporte tributário interno. Exemplo de uma minuta padrão encontra-se no Anexo R;

- f) a Gestão dos Contratos de prestação de serviços celebrados, a qual mantém as funções identificadas na fase anterior, mas desta feita apresenta-se especialmente valorizada pela Política para Contratação e Gestão de Serviços – DP-002/2004 (BRASKEM, 2004a) –, que adicionalmente a reconhece como importante alicerce do Processo de Contratação de Serviços.

Nesta segunda fase, dado o foco dirigido ao Gestor de Contratos pela Política para Contratação e Gestão de Serviços da Braskem, começa a ser observado um grande esforço em busca de capacitação, por parte dos gestores, visando ao adequado cumprimento das funções que lhe são delegadas; e

- g) o Sistema de Acompanhamento de Contratos (SAC), considerando a ampliação de sua abrangência, atualmente cobrindo toda e qualquer transação de serviços efetuada pela Companhia, em todo o território nacional, o qual

instrumentaliza a visibilidade gerencial da prática de Contratação de Serviços em todas as Unidades de Negócios e Centros Corporativos da Braskem.

Exemplos de Boletins de Medição de Serviços (BM) de diferentes unidades da Braskem, nos estados onde está localizada, estão apresentados no Anexo S.

3.5.2.1 Influências do Ambiente Institucional

Além da responsabilidade subsidiária quanto às obrigações trabalhistas do Prestador de serviços, tratada na primeira fase, que permanece, ainda nesta fase, como mais uma atribuição dos Tomadores de serviços e deve ser tratada com as salvaguardas contratuais específicas para evitar custos de transação *ex-post*, a norma relativa à atribuição do Contratante, de reter e recolher contribuições previdenciárias sobre o faturamento dos Prestadores de serviços, também permanece vigente aos dias atuais com a denominação de Instrução Normativa INSS/DC nº 100 (BRASIL, 2003a), após passar por diversos ajustes, representando exemplos do impacto proporcionado pelo ambiente institucional sobre as estruturas de governança de Contratação de Serviços.

Ainda como exemplos desse impacto proporcionado pela complementaridade entre o Ambiente Institucional e as Estruturas de Governança, nesta fase pode ser citado o papel adicional de contribuinte substituto delegado às Empresas Tomadoras de Serviços pelo fisco federal desde o final do ano de 2003, com a edição da Lei nº 10.833 (BRASIL, 2003b) e suas conseqüentes, relativamente à eliminação da cumulatividade na aplicação, às empresas, das contribuições sociais PIS – Programa de Integração Social, COFINS – Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade Social e CSLL – Contribuição Social sobre o

Lucro Líquido. Com essa medida, as Tomadoras de Serviços passaram a reter e recolher em favor da Receita Federal, das notas fiscais de prestação de serviços a serem pagas, as importâncias relativas à arrecadação dos tributos acima indicados.

A obrigação de adequação das empresas de capital aberto, portadoras de ações em bolsas de valores internacionais, a exemplo da *New York Stock Exchange* (NYSE) e da Bolsa de Madrid (LATIBEX), em cujo grupo se inclui a Braskem, à lei norte-americana *Sarbanes-Oxley Act of 2002* (UNITED STATES OF AMERICA, 2002), é trazida como mais um exemplo da influência do ambiente institucional sobre as estruturas de governança das contratações de serviços, dada a responsabilidade assumida pelo Processo de Contratação de Serviços como parte na garantia de transparência dos processos desenvolvidos pela Companhia, cujo compromisso será selado até o final do exercício de 2005. No entanto seu impacto é percebido desde o princípio do ano de 2004, quando do início dos estudos para diagnóstico e posteriores ajustes.

3.5.3 Formas Contratuais Presentes

Além das formas contratuais tradicionais descritas na subseção 3.4.3 - contratos de serviços pontuais ou *spot*, contratos de pacotes por empreitada e contratos de serviços recorrentes -, naturalmente também presentes nesta fase do Estudo, a abrangência corporativa e geográfica assumida pela integração de diversas unidades industriais na constituição da Braskem, tornou necessária a intensificação da busca pela mitigação de custos de transação.

O aumento da visibilidade sobre as necessidades de serviços das Unidades Industriais, ocorrido à medida do envolvimento gradualmente maior entre a Área de

Contratação de Serviços e as áreas Usuárias de serviços, contando com o importante auxílio ferramental do Sistema de Administração de Contratos (SAC), possibilitou encontrar-se na forma contratual ‘híbrida’ a seguir, uma alternativa adicional adequada:

a) contratos do tipo ‘guarda-chuva’ – são formas intermediárias que consideram características tanto dos contratos para serviços recorrentes – firma –, quanto daqueles para serviços pontuais – mercado –, nos quais as atividades não têm a continuidade dos serviços de rotina, mas as demandas pelas diversas unidades produtivas fazem-nos repetirem-se com tal frequência, que a opção de contratá-los mediante a necessidade, no mercado *spot*, faz emergirem elevados custos de transação ‘*ex-ante*’, haja vista o enorme esforço que tendem a proporcionar para cotação de preços, seleção de fornecedores, negociação e elaboração de um contrato. A solução é dada pela elaboração de um contrato corporativo, isto é, que engloba várias unidades industriais de uma mesma região, com média duração, contemplando uma tabela de preços unitários que permita a cobertura de toda a gama de atividades necessária, de acordo com a natureza do serviço.

Um contrato de média duração, comparativamente a uma contratação no mercado *spot*, propicia economias diretamente proporcionais ao aumento do número de transações, considerando que todos os custos de transação, como os de redação do contrato, de coleta e obtenção de informações relevantes, de monitoramento do desempenho do prestador dos serviços e de adaptação às mudanças de ambiente, se diluem com o aumento da frequência dessas transações.

Quando se desenvolve o efeito reputação em decorrência da repetição das transações, o mercado *spot* também pode apresentar custos menores. Contratos mais

complexos, além das economias de reputação, ainda agregam economias relativas à diluição do custo fixo da estrutura de governança correspondente, propiciando que os custos de sua utilização caiam mais rapidamente quanto maior for o aumento da frequência das transações.

Exemplos dessa categoria podem ser encontrados no elenco de serviços pontuais ou *spot*, relacionados no subitem 3.4.3, quando para sua contratação é desenvolvido um processo resultando em um contrato com média duração.

Se mantidas, essas contratações no mercado *spot*, proporcionariam baixa oportunidade para negociações, dada a grande demanda por contratações com essa característica nas unidades industriais de Camaçari, por exemplo, bem como pela urgência com que são demandadas.

Os contratos corporativos, pela sua abrangência requerem uma ação adicional de acompanhamento pela Área de Contratação de Serviços no tocante ao cumprimento do valor total contratual estabelecido e aprovado. Uma vez que o ritmo de utilização do contrato varia entre uma e outra unidade industrial, a verba especificamente determinada para alguma das unidades pode vir a ser esgotada antes do final do prazo contratual definido, demandando seu ajuste a partir do remanejamento de verbas entre as disponíveis para as demais unidades, de modo a preservar o valor inicial do contrato, até que, de fato, seja mandatária a elaboração de um aditivo contratual restituindo a condição de continuidade regular da execução daquele contrato.

3.6 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS FASES

VARIÁVEIS DE ANÁLISE	FASE I	FASE II	COMENTÁRIOS
<p>Seleção de Fornecedores</p>	<p>1) Procedimentos de contratação com valor ≤ US\$ 15.000,00: - sem o envolvimento da Área de Contratação de Serviços para cotação de preços, seleção e contratação. Dispensa elaboração de contrato;</p> <p>2) US\$ 15.000,00 < Procedimentos de Contratação de Serviços com valor ≤ US\$ 80.000,00: - sem o envolvimento da Área de Contratação de Serviços para a cotação de preços e seleção do fornecedor, porém é elaborado Contrato Simplificado por esse Órgão;</p> <p>3) Procedimentos de contratação com valor > US\$ 80.000,00: - a Área de Contratação de Serviços participa dos procedimentos desde a identificação da necessidade, nas etapas de cotação de preços, negociação, seleção do fornecedor e elaboração do Contrato Completo.</p>	<p>1) Procedimentos de contratação com valor ≤ US\$ 5.000,00: - o responsável pela Área Usuária pode realizar a cotação de preços, no entanto a seleção do fornecedor e a conclusão do procedimento de contratação devem ser desenvolvidas em conjunto com a Área de Contratação de Serviços;</p> <p>2) Procedimentos de contratação com valor > US\$ 5.000,00: - a competência para solicitar propostas torna-se exclusiva da Área de Contratação de Serviços, sendo a seleção do fornecedor e a finalização do procedimento efetuadas em conjunto com a Área Usuária.</p>	<p>• Se por um lado a possibilidade de contratação sem instrumento contratual na COPENE, até o limite de US\$ 15.000,00, desonera a equipe responsável por contratação de serviços, agilizando a execução dos serviços de menor porte, por outro torna vulnerável o sistema, impedindo o controle dos custos de transação, assim como a oportunidade para obtenção de economias;</p> <p>• A sistemática adotada a partir do advento da BRASKEM, tendo em vista o envolvimento permanente da Área de Contratação de Serviços, na qualidade de elemento da Estrutura de Governança, contribui para a mitigação do emprego de oportunismo <i>ante</i> pelas empresas proponentes;</p> <p>• A condução dos procedimentos pela Área de Contratação de Serviços da BRASKEM permite: ○ reduzir a assimetria de informações entre as partes, diminuindo a incerteza para a elaboração de propostas e tende a elimi-</p>

VARIÁVEIS DE ANÁLISE	FASE I	FASE II	COMENTÁRIOS
<p align="center">Seleção de Fornecedores (continuação)</p>			<p>nar o risco de seleção adversa;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ identificar previamente a eventual tendência a agregar ativos específicos à contratação, oportunizando a discussão quanto à viabilidade dessa prática, no tocante à vinculação que proporciona entre as partes; ○ a partir da integração operacional das empresas que formam a Braskem, alavancar volume de serviços, minimizando custos de transação <i>ex-ante</i>, pela redução da quantidade de procedimentos de Contratação.

VARIÁVEIS DE ANÁLISE	FASE I	FASE II	COMENTÁRIOS
Estruturas de Governança	<p>A Estrutura de Governança para Contratação de Serviços, compreende:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Código de Ética da COPENE; 2) Processo de Contratação de Serviços: <ul style="list-style-type: none"> • Guardião da Estrutura de Governança para Contratação ; 3) Normas de Procedimento para: <ol style="list-style-type: none"> a) Contratação de Serviços (NP-0308-01); e b) Qualificação e Cadastro de Prestadores de Serviços (NP-0308-05). <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilizam a cotação, a seleção e a contratação de fornecedores até US\$ 80.000,00; 4) Instrumentos Contratuais prioritariamente ditos: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborados com suporte técnico, jurídico e tributário, estabelecendo salvaguardas visando à cobertura de custos de transação <i>ex-post</i>; 	<p>A Estrutura de Governança nesta fase abrange:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Código de Conduta da BRASKEM; 2) Código de Conduta na Relação com Fornecedores; 3) Processo de Contratação de Serviços; 4a) Política para Contratação e Gestão de Serviços (DP-002/2004) b) Procedimento para Contratação, Qualificação e Avaliação do Desempenho de Prestadores de Serviços (PR-CP-009); 5) Instrumentos Contratuais prioritariamente ditos: <ul style="list-style-type: none"> • Consideram minutas padrões para os contratos, elaboradas e mantidas pelo Órgão Jurídico, contando com suporte tributário que, em conjunto com os aspectos técnicos e comerciais pactuados, permitem estabelecer compromissos confiáveis; 	<p>• A Braskem adota, além do Código de Conduta abrangente a todos os relacionamentos com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>), um código de conduta específico para as relações de Aquisição e Contratação de Serviços com seus fornecedores, o que fomenta a confiabilidade e o aumento da segurança do Processo de Contratação de Serviços, documento esse que integra todos os procedimentos conduzidos, desde a cotação de preços à formalização do contrato;</p> <p>• A Política para Contratação e Gestão de Serviços, que estabelece as regras para o Processo de Contratação de Serviços, seu fluxo básico, bem como as interfaces com as funções organizacionais que lhe prestam apoio, busca disciplinar as ações relativas à matéria definindo, claramente, as atribuições do Gestor de contratos, o qual tem importância fundamental no suporte às contratações desde a concepção de cada procedimento e, em especial, durante a execução dos serviços. Juntamente com o Procedimento para Contratação, Qualificação e Avaliação do Desempenho de Prestadores de Serviços, respaldam a Área de Contratação de Serviços para o cumprimento de seu papel, bem como no relacio-</p>

VARIÁVEIS DE ANÁLISE	FASE I	FASE II	COMENTÁRIOS
<p>Estruturas de Governança (continuação)</p>	<p>5) Gestão dos Contratos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificado baixo nível de capacitação dos Gestores de contratos; <p>6) Sistema Eletrônico de Acom-panhamento de Contratos (SAC):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite o registro de contratos que, uma vez cadastrados, têm seu pagamento vinculado ao Sistema. 	<p>6) Gestão dos Contratos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considerado o baixo nível de capacitação dos Gestores de contratos, a nova Política para Contratação e Gestão de Serviços introduz uma valorização especial, reconhecendo-os como um importante alicerce para o Processo de Contratação de Serviços; <p>7) Sistema Eletrônico de Acom-panhamento de Contratos (SAC):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta base de dados de instrumentos contratuais assumiu abrangência nacional, permitindo cobertura a toda e qualquer transação de pagamento relacionada com prestação de serviços efetuada, aumentando a visibilidade gerencial da prática de Contratação de Serviços em todas as Unidades de Negócios e Centros Corporativos da Braskem. 	<p>namento com os Gestores, demandantes de sua atuação em todos os procedimentos conduzidos. Verifica-se, na Fase II, maior alinhamento a esses procedimentos por parte dos integrantes, com relação à Fase I;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os instrumentos contratuais na Braskem, tendo em vista a concentração das demandas na Área de Contratação de Serviços, contam com uma padronização que, além de simplificar o processo de elaboração e formalização dos contratos, garante a permanentemente atualização das minutas, assegurando as salvaguardas necessárias ao estabelecimento de compromissos confiáveis (<i>credible commitments</i>), desestimulando, por exemplo, o comportamento não-contratual das partes (<i>moral hazard</i>); • Identificada a baixa capacitação dos Gestores dos contratos, estabeleceu-se na Política para Contratação e Gestão de Serviços da Braskem a valorização dessa função, fazendo precipitar o estímulo à capacitação, por sua importância no exercício do controle efetivo das atividades contratadas, no tocante ao processo de adaptação entre as partes, na busca da eliminação de manifestações de oportunismo <i>ex-post</i> com seus consequentes custos de transação, bem

VARIÁVEIS DE ANÁLISE	FASE I	FASE II	COMENTÁRIOS
<p>Estruturas de Governança (continuação)</p>			<p>como na confirmação, manutenção e aprimoramento dos ganhos estruturais obtidos nas negociações empreendidas pela Área de Contratação de Serviços;</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Sistema eletrônico de Administração de Contratos (SAC) é a última instância de verificação da consistência do Processo de Contratação de Serviços, uma vez que, vinculado ao sistema de integração de processos – ERP – da Companhia, o qual, por sua vez, relaciona-se com o Processo Financeiro, impede a realização de pagamento para qualquer serviço sem a devida cobertura contratual, assegurando a confiabilidade do processo, em consonância, inclusive, com a exigente lei norte-americana, Sarbanes-Oxley.

VARIÁVEIS DE ANÁLISE	FASE I	FASE II	COMENTÁRIOS
<p>Formas Contratuais</p>	<p>As formas contratuais presentes nesta primeira fase, são:</p> <p>1) De mercado – a) Contratos de serviços pontuais ou spot:</p> <p>- cotados e contratados à medida da necessidade, oferecendo baixa oportunidade para realização de negociações dada a alta probabilidade de terem valores reduzidos, não envolvendo a Área de Contratação de Serviços, conforme a NP-0305-01;</p> <p>- decorrente da condição acima, têm alta probabilidade de propiciar custos de transação <i>ex-post</i>;</p> <p>b) Contratos de pacotes por empreitada:</p> <p>- oferecem oportunidades para boas negociações. A COPENE adota sistemática de solicitar <i>break down</i> de preços globais, representando ‘sinalização’ que reduz a assimetria informacional.</p>	<p>As formas contratuais presentes nesta fase, são:</p> <p>1) De mercado – a) Contratos de serviços pontuais ou spot:</p> <p>- cotados e contratados quando necessário, oferecem baixa oportunidade para realização de melhores negociações, dada a elevada demanda pelas Áreas Usuárias;</p> <p>b) Contratos de pacotes por empreitada:</p> <p>- semelhante à fase anterior, permitem boas negociações. A sistemática adotada pela Braskem de solicitar <i>break down</i> de preços globais, reduz a assimetria informacional;</p>	<p>• Sendo as formas contratuais observadas, similares em ambas as fases deste Estudo, há que se enfatizar a importância da forma híbrida de contratos do tipo ‘guarda-chuva’ na Braskem, onde, devido à abrangência corporativa e geográfica assumida, a frequência das demandas por contratar serviços no mercado <i>spot</i> requer o estabelecimento de instrumentos contratuais com média duração, até 24 meses, os quais possibilitam a eliminação dos custos de transação <i>ex-ante</i> proporcionados pela cotação, negociação, seleção do prestador do serviço e elaboração de cada contrato <i>spot</i>, além de prover benefícios de controle <i>ex-post</i> dos custos de transação na adaptação entre as partes e na contenção de comportamentos não-contratuais, bem como propiciando a obtenção de economias importantes decorrentes da alavancagem de volume de serviços, da redução da quantidade de fornecedores e da diminuição da ociosidade da mão-de-obra empregada.</p>

VARIÁVEIS DE ANÁLISE	FASE I	FASE II	COMENTÁRIOS
<p align="center">Formas Contratuais (continuação)</p>	<p>2) Híbrida – a) Contratos de serviços recorrentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - contemplam os serviços de rotina, em que a frequência das transações permite que as partes contratantes aumentem o conhecimento entre si e criem um compromisso confiável, possibilitando a construção de reputação. 	<p>2) Híbrida – a) Contratos de serviços recorrentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - semelhante à fase anterior, consideram serviços de rotina onde o aumento do conhecimento entre as partes contratantes é diretamente proporcional à frequência das transações, permitindo a criação de um compromisso confiável, assim como a construção de reputação. <p>b) Contratos do tipo ‘guarda-chuva’:</p> <ul style="list-style-type: none"> - consideram características tanto dos contratos para serviços recorrentes, quanto daqueles para serviços pontuais, sendo pactuados com média duração, contemplando uma tabela de preços unitários para atendimento de acordo com a demanda. Tornaram-se muito importantes com a abrangência corporativa e geográfica assumida pela Braskem. 	

4 CONCLUSÃO

Tendo por objetivo do presente estudo a análise do Processo de Contratação Estruturada de Serviços desenvolvido na Braskem, bem como de sua participação no estabelecimento da governança requerida para a obtenção dos resultados econômicos necessários à estratégia competitiva de uma organização, foi utilizada como base a corrente metodológica da Nova Economia das Instituições denominada como ‘Estrutura de Governança’, suportada pela Teoria da Economia dos Custos de Transação.

O Estudo de Caso desenvolveu-se a partir da observação da evolução da Empresa analisada, considerando a influência exercida pelas três principais dimensões das transações – incerteza, freqüência e especificidade de ativos – no Processo de Contratação Estruturada de Serviços durante uma primeira fase, de 1998 a 2000 ainda enquanto COPENE, bem como na segunda fase, de 2002 a 2004, após a constituição da Braskem, realizando-se, então, uma comparação entre as variáveis de análise integrantes de cada fase, quais sejam: a seleção dos prestadores de serviços, a estrutura de governança e as formas contratuais.

Pela análise desenvolvida no confronto entre as práticas verificadas na Fase I e na Fase II deste Estudo de Caso, pode-se depreender uma grande similaridade no Processo de Contratação de Serviços adotado em cada uma delas, incluindo-se a concordância do emprego da metodologia denominada Processo de Contratação Estratégica, cuja introdução em ambas as fases, coincidentemente, teve o suporte preliminar da consultoria internacional A.T. Kearney.

Porém, nota-se, com o advento da Braskem, um significativo progresso nas práticas adotadas:

- desde a etapa de seleção de fornecedores, onde foi agregado um maior nível de verificação, estabelecendo uma segura base para redução de custos de transação *ex-ante*;
- passando pelo estabelecimento da estrutura de governança das contratações de serviços da Companhia, cujos componentes efetivamente contribuem para dotar o processo da segurança requerida, visando enfrentar eventuais manifestações oportunistas diante da intrínseca incompletude dos contratos, decorrente da limitada racionalidade humana;
- alcançando as formas contratuais, para cuja definição cooperam técnicos e especialistas das áreas Usuárias e de Contratação de Serviços, respectivamente, buscando a configuração mais adequada às condições de contorno de cada contratação, sempre focando a segurança do processo, a redução de custos de transação e a maximização das economias resultantes dos processos negociais.

Verifica-se que a concentração e a gestão estruturada das atividades de contratação de serviços mostram-se vantajosas para viabilizar a agilização dos resultados sustentáveis demandados pelas empresas, bem como, enquanto linha de controle e valorizando preponderantemente a estratégia, proporcionam:

- a racionalização e a otimização dos procedimentos para contratação de serviços;
- a ampliação do conhecimento de mercado;
- o aprimoramento do *know how* de negociação;
- o aperfeiçoamento da visão de preço e de custo;

-
- o aumento do poder de barganha da Companhia; e
 - a padronização dos contratos.

Observa-se do exposto, a enorme oportunidade observada com a adoção do modelo de gestão das contratações de serviços praticado na Copene, em que se obteve para a Braskem a ampliação dos resultados econômicos positivos até então identificados, corroborando as expectativas de ganhos necessários à alavancagem do negócio e à satisfação de todas as partes interessadas (*stakeholders*), inclusive maximização de riqueza aos acionistas, em que o fator competitividade representa uma variável de extrema importância no mercado, particularmente em se tratando de uma indústria produtora de bens *commodities*, sendo fundamental a condução estruturada dos procedimentos de contratação de serviços, assim como sua adequada gestão, para a consecução das metas estabelecidas, favorecendo, além disso, o aumento do controle das atividades e, em decorrência, a confiabilidade do Processo de Contratação de Serviços, conforme, entre outros aspectos, requer a lei *Sarbanes-Oxley* (*UNITED STATES OF AMERICA*, 2002), no sentido de viabilizar a sustentabilidade do negócio, para sua sobrevivência, crescimento e perpetuidade.

Entretanto, recomenda-se cautela na condução dos procedimentos de contratação, em especial quanto à sua duração. A metodologia de contratação estratégica (*Strategic Sourcing*), conforme apresentada, estabelece 7 (sete) etapas distintas para seu desenvolvimento, algumas das quais, para empreendimentos de menor complexidade, podem ser simplificadas com o fito de conferir agilidade ao processo, atendendo à necessária dinâmica das organizações, assim como evitando a sujeição a comportamentos oportunistas durante sua realização.

Outro aspecto para o qual é recomendada atenção, refere-se à indispensável capacitação multifuncional para a gestão de contratos. Haja vista essa atividade constituir-se em um dos pilares de sustentação de um procedimento de contratação bem sucedido, ao lado dos demais elementos integrantes da estrutura de governança, todo o esforço empreendido para realizar um procedimento de contratação pode esvair-se na eventualidade de uma gestão inadequada do contrato resultante.

Ainda no elenco das recomendações, cabe ressaltar a fundamental importância de contar-se com o apoio irrestrito da alta administração da empresa ao processo de contratação estruturada de serviços, tendo em vista as dificuldades comumente enfrentadas na condução dessas atividades, mormente em considerando-se uma realidade de fusão de empresas distintas, possuidoras de traços culturais diversos, como encontrava-se a Braskem quando de sua formação. Esse apoio, na Braskem, evidencia-se pela emissão da Política para Contratação e Gestão de Serviços (DP-002/2004), aprovada pelo Comitê Executivo e firmada pelo executivo mais graduado da Companhia.

Haja vista o enfoque qualitativo empregado neste estudo e percebendo a participação decisiva representada pela Economia dos Custos de Transação no estabelecimento da Estrutura de Governança das Contratações de Serviços, conclui-se por serem as economias obtidas nos processos negociais bastante influenciadas pelo ambiente altamente favorável que a definição de uma adequada estrutura de governança propicia.

Desse modo, recomenda-se para estudos acadêmicos mais avançados, a busca da identificação da participação quantitativa das economias de Custos de Transação nos

resultados econômicos decorrentes dos Processos de Contratação Estruturada de Serviços na Braskem.

REFERÊNCIAS

ARROW, Kenneth J. “*The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice Of Market versus Nonmarket Allocation*”. In: *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*. Vol. 1. U.S. Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st Session. Washington, D.C.: U.S Government Printing Office, 1969, p.45-73.

A. T. KEARNEY. Processo Estratégico de Suprimentos – Módulo de Treinamento. Camaçari, 1997a.

_____. Reestruturação do Modelo de Contratação de Serviços – Relatório Final. Camaçari, 1997b.

AZEVEDO, Paulo F. **Implicações da Pesquisa Histórica para a Defesa da Concorrência: Inferência a partir do Caso CVRD e Samitri**. São Paulo: USP, 2003. Disponível em: <http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_97.pdf>. Acesso em 07 fev. 2005.

BRASIL. Lei nº 6.019, de 03 de janeiro de 1974. Dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, p.73, col.1. 04 jan. 1974.

_____. Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983. Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, p.10737, col.1. 21 jun. 1983.

_____. Tribunal Superior do Trabalho. Contrato de prestação de serviços. Legalidade. Enunciado do TST nº 256. Res. 4/1986, 29 set. 1986. **Diário da Justiça**, Brasília, DF, 30 set. 1986.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o artigo 37, Inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para Licitações e Contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, p.8269, col.1. 22 jun. 1993a.

_____. Tribunal Superior do Trabalho. Contrato de prestação de serviços. Legalidade. Enunciado do TST nº 331. Res. 23/1993, 20 dez. 1993. **Diário da Justiça**, Brasília, DF, 21 dez. 1993b.

_____. Instituto Nacional do Seguro Social. Diretoria de Arrecadação e Fiscalização. Estabelece procedimentos para arrecadação e fiscalização das contribuições incidentes sobre a remuneração decorrente da prestação de serviços através de empreitada de mão-de-obra e/ou mediante cessão de mão-de-obra, inclusive em regime de trabalho temporário e de cooperativa de trabalho. Ordem de Serviço INSS/DAF nº 203 de 29 jan. 1999. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 02 fev. 1999a.

_____. Instituto Nacional do Seguro Social. Diretoria de Arrecadação e Fiscalização. Estabelece procedimentos de arrecadação e fiscalização da retenção incidente sobre o valor dos serviços e das contribuições devidas sobre a remuneração decorrente da prestação de

serviços através de cessão de mão-de-obra ou empreitada. Ordem de Serviço INSS/DAF nº 209 de 20 mai. 1999. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 mai. 1999b.

_____. Instituto Nacional do Seguro Social. Diretoria Colegiada. Dispõe sobre normas gerais de tributação previdenciária e de arrecadação das contribuições sociais administradas pelo INSS, sobre os procedimentos e atribuições da fiscalização do INSS e dá outras providências. Instrução Normativa INSS/DC nº 100 de 18 dez. 2003. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 dez. 2003a.

_____. Lei nº 10.833, de 29 de dezembro de 2003. Altera a legislação tributária federal e dá outras providências. **Diário Oficial da União** – Seção Extra, Brasília, DF, p.1, col.1. 30 dez. 2003b.

BRASKEM. Código de Conduta. 2002.

_____. Código de Conduta na Relação com Fornecedores. 2003.

_____. Instrução Corporativa DP-002/2004. Política para Contratação e Gestão de Serviços. 25 mar. 2004a.

_____. Procedimento Corporativo PR-CP-009. Contratação, Qualificação e Avaliação do Desempenho de Prestadores de Serviços. Rev. 2, 10 ago. 2004b.

CABRAL, Sandro. **Terceirização de Processos Industriais sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação**. Salvador: Núcleo de Pós-Graduação em Administração – EAUFBA, 2002, (Dissertação de Mestrado), 98p.

CARLINI Jr., Reginaldo J.; MACHADO, Rosa T. M. **Acordos Contratuais sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação: O Caso de Uma Agroindústria Canavieira no Estado de Pernambuco**. Recife: DLCH – Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2003. Disponível em: <http://www.sober-ipc.com.br/ipc/arquivos_2003/027.pdf>. Acesso em 08 fev. 2005.

COASE, Ronald. *The nature of the firm*. In: WILLIAMSON, Oliver; WINTER, Sidney G. (Ed.) *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*. New York: Oxford University Press, 1991. 235p.

COPENE. Código de Ética. 1997.

_____. Relatório Anual 1998.

_____. Relatório Anual 1999.

_____. Norma de Procedimento NP-0308-01. Contratação de Serviços. Rev. 08, 02 ago. 2000a.

_____. Norma de Procedimento NP-0308-05. Qualificação e Cadastro de Fornecedores de Serviços. Rev. 01, 01 nov. 2000b.

_____. Relatório Anual 2000c.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. AZEVEDO; Paulo F. SAES; Maria Sylvia M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organização**. São Paulo:Editora Singular, 1997. 286p.

FERRAZ, João C.; KUPFER, David; HAGUENAVER, Lia. **Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro:Campus, 1996. Cap. 1.

FURUBOTN, Eirik G.; RICHTER, Rudolf. *Institutions and Economic Theory: The Contribution of The New Institutional Economics*. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1997.

LEIRIA, Jerônimo S.; ELTZ, Fábio L. F.; SOUTO, Carlos F. **Gerenciamento de Contratos: Como Contratar e Gerenciar Bens e Serviços**. Porto Alegre:CLT Editora Cultural, 1993. 2ª ed. 120p.

MACNEIL, Ian R. “*Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law*”. Northwestern University Law Review, 1978. Nr. 72, p. 854-906.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência**. Rio de Janeiro:Campus, 1986.

REZENDE, Jaime V. Entrevista concedida ao Autor. Tema: Estratégias para Contratação de Serviços. Camaçari, 2005.

SALIM, Jean J.; Douat, João C. (Trad.). **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo:Harbra, 2002. 841p.

SAMPAIO, Bernardo F. Entrevista concedida ao Autor. Tema: Estratégias para Contratação de Serviços. Camaçari, 2005.

UNITED STATES OF AMERICA. *Sarbanes-Oxley Act of 2002, 23rd of January, 2002. To protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes. Washington, DC, USA, 2002.* Disponível em <<http://www.law.uc.edu/CCL/SOact/soact.pdf>>. Acesso em 29 mar. 2005.

WILLIAMSON, Oliver. **Markets and Hierarquies: Analysis and Antitrust Implications**. New York: The Free Press, 1975.

_____. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press, 1985. 450p.

_____. “*Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*”. Administrative Science Quarterly, 36, June-1991, p.269-296.

_____. *Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996. 429p.

ANEXOS

ANEXOS A – K

**ANÁLISE DE PORTER –
MERCADO FORNECEDOR**

Ambiente externo: Matérias Primas e Insumos Estratégicos

Estrutura da Indústria
(5 Forças de Michael Porter)

ANEXO A

Poder dos Fornecedores dos
Fornecedores

Características dos Fornecedores

Dependentes Petrobrás	Ex Petrobrás
<ul style="list-style-type: none">• Monopólio de fato• Mercado fechado• Produtos cotados internacionalmente em dólar• Grandes investimentos	<ul style="list-style-type: none">• Grandes Multinacionais• Detentoras tecnologia• Mercado organizado• Produto importado• Inovação constante• Competição• Fusões/consolidações
Valor US\$ 80 MM	Valor US\$ 70 MM
Copesul (eteno / propeno) Valor US\$ 390 MM	Fornecedores Nacionais (embalagem) Valor US\$ 8 MM

Ameaça de Novos Entrantes

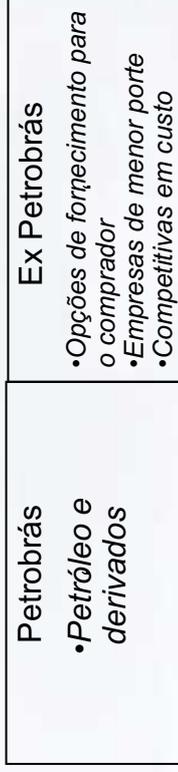
Ameaça de Produtos Substitutos

Poder de Compra Braskem

Ambiente externo: Matérias Primas e Insumos Estratégicos

Estrutura da Indústria (5 Forças de Michael Porter)

Poder dos Fornecedores dos Fornecedores



ALTA

BAIXO

ANEXO B

- Commodities:
- Cloro de magnésio e titânio
 - Óleo vegetal (Colza)
 - Fenol
 - Gordura animal
 - Sílica

Ameaça de Novos Entrantes

- Altos investimentos
- Barreira na legislação
- Custo/risco de troca (produto/fornecedor)
- Tradição e confiabilidade

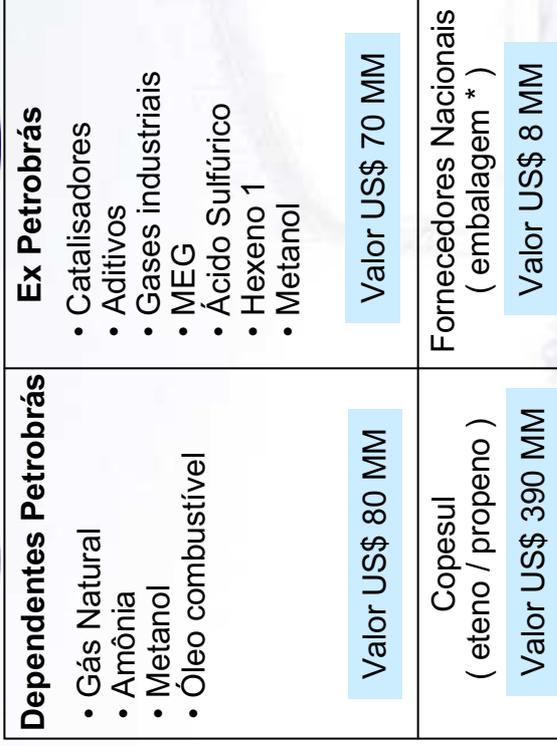
BAIXA

Ameaça de Produtos Substitutos

- Concentração de mercado e escala
- Queda das patentes
- Baixo custo - sem investimento em tecnologia
- Cópia sem inovação
- Produto commodity/importação

- Xiang Young
- Engelhard
- Mitsui
- Great Lakes
- Clariant
- Braskem/Resitec/Miliken
- Akzo

MODERADA



BAIXO

MODERADO

Poder de Compra Braskem

Dependentes Petrobras

- Baixo poder de negociação nos preços
- Grande volume de compra
- Garantia de fornecimento baseada em contrato

Ex Petrobras

- Baixo/médio impacto para margem dos fornecedores
- Disponibilidade para desenvolver novas tecnologias de produtos e processos
- Maior petroquímica da América Latina

* Fornecedor Nacional:

- Nos casos onde teríamos poder de barganha ele fica limitado em função da nossa posição de cliente e fornecedor ao mesmo tempo.
- Grande ameaça de novos entrantes e produtos substitutos

Ambiente externo: Contratação de Serviços

Estrutura da Indústria

(5 Forças de Michael Porter)

ANEXO C

Poder dos Fornecedores dos
Fornecedores

Características dos Fornecedores
(Mercado disperso com poucos fornecedores de atuação nacional e a custos competitivos)

Administrativos	Industriais
<ul style="list-style-type: none">• Empresas Privadas• Grande e Médio Porte• Rápida Mobilização• Estrutura de Atuação Regionalizada• Tecnologia Acessível• Concorrência Predatória	<ul style="list-style-type: none">• Empresas Privadas• Grande, Médio e Pequeno Porte• Grande número e especializados• Concorrência Predatória• Falta de Capital de Giro

Ameaça de Novos Entrantes

Ameaça de Serviços Substitutos

Poder de Compra Braskem

Ambiente externo: Contratação de Serviços

Estrutura da Indústria
(5 Forças de Michael Porter)

Poder dos Fornecedores dos
Fornecedores

ANEXO D

- Basicamente Mão-de-Obra
- Alguns bens duráveis e equipamentos

BAIXO

Mercado Fornecedor BRASKEM

Administrativos

- Transporte de Pessoal
- Alimentação
- Manutenção Predial
- Segurança, Limpeza/Jardinagem
- Telecomunicações e Informática
- Viagens
- Assist. Med/Odonto

Valor US\$ 22 MM

Industriais

- Manutenção Geral
- Parada
- Assistência Técnica
- Serviços de Eng. Especializados
- Engenharia de Emprego
- Tratamento de Água

Valor US\$ 48 MM

Ameaça de Novos Entrantes

- Mercados Regionalizados
- Não há Barreiras Legais
- Custo do Investimento Inicial
- Performance em SSMA
- Foco no Curto Prazo
- Barreira Cultural
- Livre Concorrência

MODERADA/ALTA

Ameaça de Serviços Substitutos

- Commodities
- Depende de Aprovação do Gestor
- Performance em SSMA
- Confiabilidade Técnica
- Média Inovação

BAIXA

Poder de Compra Braskem

- “Marca” e Garantias Braskem
- Agregação de Volume
- Perspectiva de Agregar de Novos Serviços
- Perspectivas de Aumentar Volume (Investimentos Braskem)
- Tecnologia de Compra (Sourcing)

ALTO

Ambiente externo: Contratação de Serviços - SEGUROS

Estrutura da Indústria

Poder dos Fornecedores dos Fornecedores

ANEXO E

- Grupos internacionais com grande disponibilidade de capital
- Volatilidade do mercado financeiro gerando:
 - maior concentração / consolidação de grupos fornecedores
 - percepção de maior risco p/ mercados emergentes
 - Menor/maior retorno com operações financeiras
- Maior rigor técnico e menor disposição para exposição ao risco após eventos globais (11 setembro) e da indústria (TotalFina)

ALTO

Ameaça de Novos Entrantes

- Mercado globalizado
- Alto investimento
- Capacitação financeira/técnica/especializada (AAA)
- Atratividade do mercado: ciclicidade com ingresso ou saída de participantes

BAIXA/MODERADA

Seguros
(Property e IN)

- Corretores
- Seguradora local
- IRB
- Corretores de Resseguro
- Resseguradoras

Valor US\$ 28 MM

Poder de Compra Braskem

BAIXO

- Ativos de risco potencial elevado (histórico de sinistros)
- Alto valor segurado dos ativos gerando necessidade de pulverização/diluição do risco entre vários fornecedores (resseguradoras)
- Estrutura de custo do fornecedor tem pouco impacto na formação do preço
- Dificuldade de obter parâmetros comparáveis

Ameaça de Serviços Substitutos

- Empresa seguradora cativa (própria) assumindo parte do risco

BAIXA

Ambiente externo: Materiais Indiretos

Estrutura da Indústria
(5 Forças de Michael Porter)

Poder dos Fornecedores dos
Fornecedores

ANEXO F

Características dos Fornecedores

Commodities <ul style="list-style-type: none">• Fabricantes• Tecnologia não exclusiva• Especificação padronizada• Alta concorrência	Exclusivos <ul style="list-style-type: none">• Grandes Multinacionais• Detentora tecnologia• Mercado organizado• Desenv. de soluções/suporte tecnológico• Fusões/consolidações
Distribuidores <ul style="list-style-type: none">• Disponibilidade de estoque• Agilidade na entrega• Elevado poder de compra• Diversidade de produtos/fabricante	Trading companies <ul style="list-style-type: none">• Agregação de volume• Fornecimento de crédito• Conhecimento e acessibilidade ao mercado externo

Ameaça de Novos Entrantes

Ameaça de Produtos Substitutos

Poder de Compra Braskem

Ambiente externo: Materiais Indiretos

Estrutura da Indústria

(5 Forças de Michael Porter)

ANEXO G

Poder dos Fornecedores

Usinas Siderúrgicas - Termoplásticos - Cobre -
Alumínio- Ligas Especiais

ALTO

Ameaça de Novos Entrantes

Competitividade de custos dos atuais
players
Necessidade de capital para novos
entrantes
Credibilidade dos fornecedores atuais
Mercado competitivo

MODERADA/ALTA

Commodities

Ameaça de Produtos Substitutos

Conservadorismo da Indústria
Petroquímica
Alto custo de investimento
tecnológico
Alto custo de troca

BAIXA/MODERADA

Poder de barganha

- Agregação de volume
- Grande nº de fornecedores
- Estratégia de compras médio e longo prazo
- Empresa formadora de opinião

ALTO

Poder dos Clientes => BRASKEM

Sensibilidade ao preço

Volume comprado alto
Mercado fornecedor pulverizado

MODERADO/ALTO

Ambiente externo: Materiais Indiretos

Estrutura da Indústria

(5 Forças de Michael Porter)

ANEXO H

Poder dos Fornecedores

Usinas Siderúrgicas - Termoplásticos - Cobre -
Alumínio- Ligas Especiais

ALTO

Ameaça de Novos Entrantes

Força da marca/tecnologia
Necessidade de capital para novos
entrantes
Credibilidade dos fornecedores atuais

BAIXA

Exclusivos

Ameaça de Produtos Substitutos

Conservadorismo da Indústria
Petroquímica
Alto custo de investimento
tecnológico
Alto custo de troca

BAIXA

Poder de barganha

- Restrução de relacionamento
 - Agregação de volume
- Estratégia de compras médio e longo prazo
 - Fornecedores exclusivos
 - Empresa formadora de opinião

BAIXO/MODERADO

Sensibilidade ao preço

Volume comprado baixo
Mercado fornecedor exclusivo

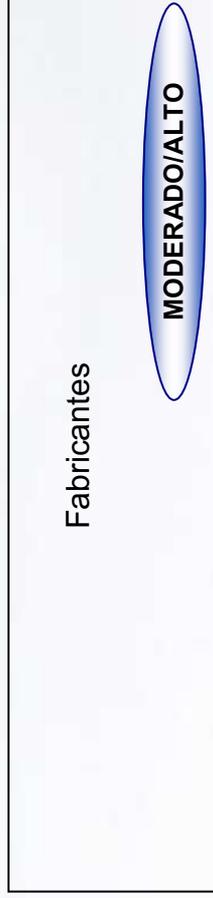
BAIXA/MODERADA

Ambiente externo: Materiais Indiretos

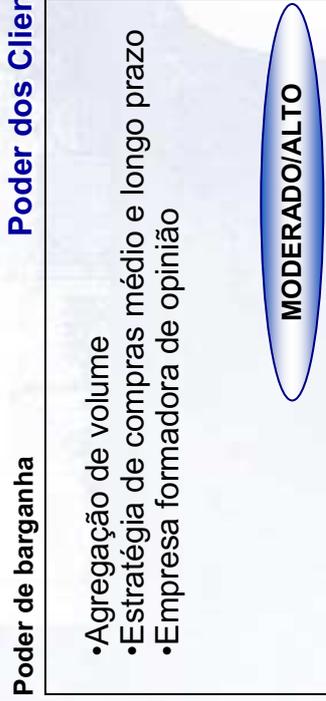
Estrutura da Indústria
(5 Forças de Michael Porter)

ANEXO I

Poder dos Fornecedores



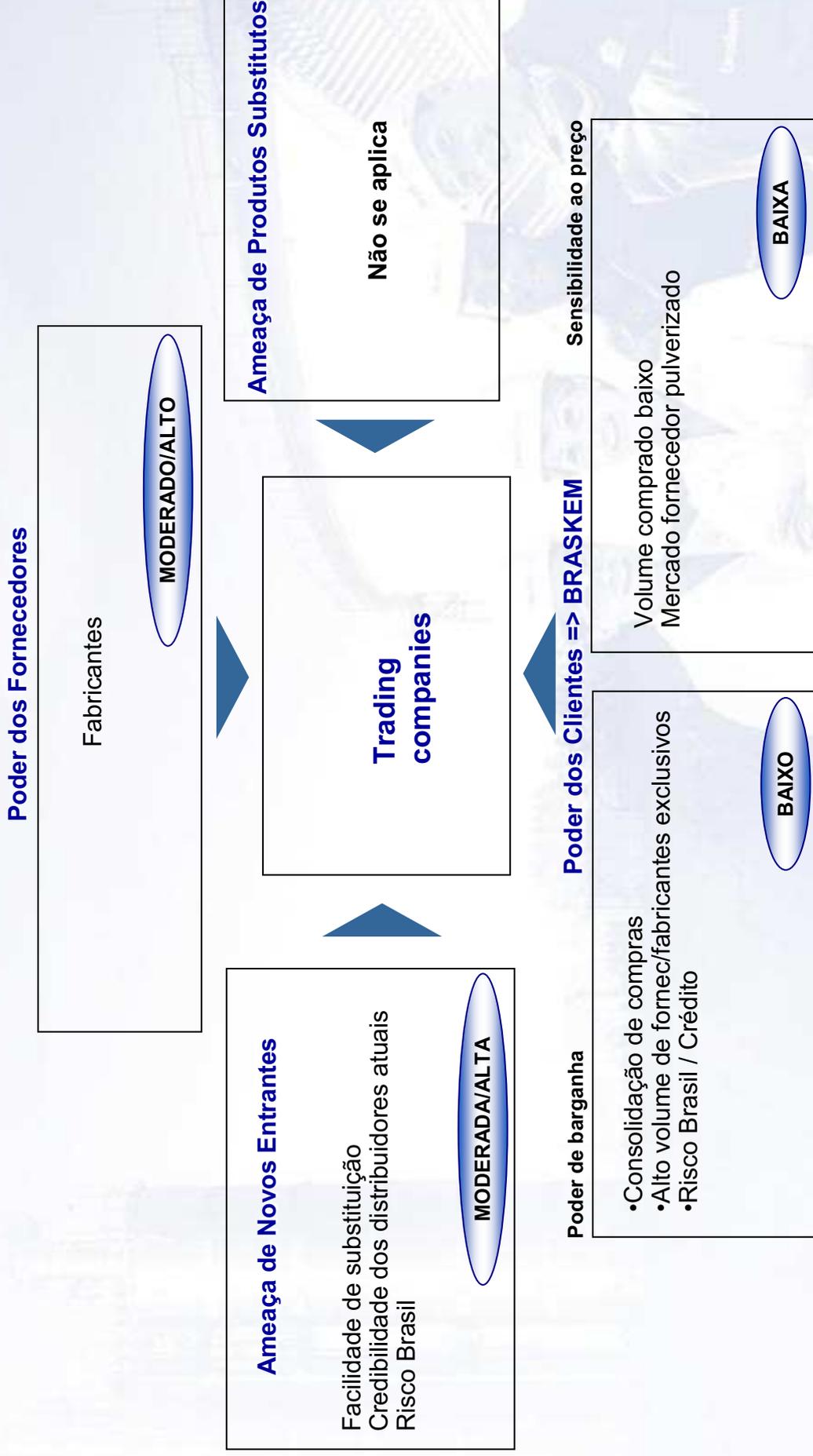
Poder dos Clientes => BRASKEM



Ambiente externo: Materiais Indiretos

Estrutura da Indústria
(5 Forças de Michael Porter)

ANEXO J



Ambiente externo: Logística Mercado Interno e Externo

Estrutura da Indústria
(5 Forças de Michael Porter)

ANEXO K

Poder dos Fornecedores

Petrobrás (Diesel) Siderurgia (Aço) Borracha (Pneu)
Montadoras (Veículos) Governo (Portos / Rodovias)
Estaleiros (Navios) Sindicatos (MDO) Máquinas (Emp.)

ALTA

Ameaça de Novos Entrantes
Transp. Rodoviário e Marítimo (ME)
Armazenamento de Gases

MODERADA

Transp. Ferroviário e Marítimo (MI)
Armazenamento de Líquidos e Gases

BAIXA

Transp. Gases/líqu. ME: Baixa demanda
com pouca atratividade para novos
investidores

BAIXA

Transporte Rodoviário
Transporte Ferroviário
Transporte Marítimo
Armazenamento Resinas
Armaz. Líquidos / Gases
Outros

Valor US\$ 105 MM

Ameaça de Produtos Substitutos

Novos modais de transporte
(Aéreo / Barcaça ...)

BAIXA

Operador Multimodal
(regulamentação)

MODERADA

Poder dos Clientes => BRASKEM

Poder de barganha

Quantidade movimentada (> 4 milhões de t)
Produção contínua (regularidade)
Distribuição Geográfica (otimização do fluxo)
Estratégia de contratação (médio/longo prazo)
Empresa formadora de opinião

ALTA

Sensibilidade ao preço

Transp. e Armazenamento de Resinas / Soda /
Exportação Gases e Líquidos

BAIXA

Transp. e Armazenamento de Petroquímicos

ALTA

ANEXO L

ECONOMIAS REALIZADAS

FASE I

ANEXO L - ECONOMIAS REALIZADAS - FASE I - PERÍODO: 1998 A 2000

Valores Anualizados
em R\$ MM

Base: 2004 *

Famílias / Sub-famílias	Baseline 1997	GANHOS E PERDAS ANUALIZADOS	
		Estrutural	%
APOIO INDUSTRIAL			
Serviços de Andaimes e Man lift	14,88	5,53	37,2%
MEIO AMBIENTE E HIGIENE INDUSTRIAL			
Limpeza Industrial	3,76	0,08	2,1%
LOGÍSTICA DE CARGA E ARMAZENAMENTO			
Serviços de Almoxarifado/Ferramentaria	5,06	0,59	11,7%
Transporte Interestadual de Cargas	3,42	0,21	6,2%
Locação de Empilhadeiras	0,89	0,04	4,4%
LOGÍSTICA DE QUÍMICOS			
Armazenagem de Produtos Químicos	12,39	2,83	22,8%
Transporte Marítimo	30,52	12,43	40,7%
INTEGRIDADE DE SISTEMAS			
Inspeção Industrial	6,40	1,21	19,0%
Negociado até DEZEMBRO/1999	77,31	22,92	29,6%
INTEGRIDADE DE SISTEMAS			
Pintura Industrial	44,05	2,82	6,4%
Isolamento Térmico e Refratamento	24,98	0,23	0,9%
ENGENHARIA			
Recuperação de Estruturas de Concreto	6,10	0,29	4,8%
IMPORTAÇÃO			
Frete Internacional	3,98	1,68	42,3%
SERVIÇOS COMPARTILHADOS			
Limpeza e Conservação	3,89	1,25	32,2%
Negociado em 2000	83,00	6,28	7,6%
Resumo das Negociações do Projeto ATK (1997)			
Negociado até 1999	77,31	22,92	29,6%
Negociado em 2000	83,00	6,28	7,6%
Total Negociado	160,31	29,20	18,2%

* Atualização com base no IGP-M

Fonte: COPENE

ANEXO M

ECONOMIAS REALIZADAS

FASE II

ANEXO M - ECONOMIAS REALIZADAS - FASE II - PERÍODO: 2002 A 2004

Valores Anualizados
em R\$ MM

Base: 2004 *

Famílias / Sub-famílias	Baseline 2001	GANHOS E PERDAS ANUALIZADOS	
		Estrutural	%
SERVIÇOS COMPARTILHADOS			
Alimentação (*)	18,17	6,22	34,2%
Manutenção Predial	5,37	0,20	3,7%
Serviços reprográficos (XEROX)	1,86	0,40	21,6%
Transporte de Pessoas (Ônibus ADM e Turno)	22,10	2,73	12,3%
Limpeza e Conservação (*)	11,56	3,31	28,6%
Segurança (*)	7,12	2,01	28,2%
Gestão de Frota (Veículos Leves) (*)	9,71	2,28	23,5%
LOGÍSTICA DE CARGA E ARMAZENAMENTO			
Serviço de Almojarifado (*)	4,34	1,00	23,0%
MANUTENÇÃO INDUSTRIAL			
Manutenção Rotina Alagoas (Caldeiraria)	30,06	6,66	22,2%
Manutenção Rotina Camaçari	90,17	18,21	20,2%
Serviço de Manutenção - Parada	118,53	6,50	5,5%
VIAGENS			
Viagens	17,76	7,62	42,9%
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO			
TELECOM Tronco Celular Vila Lobos	1,08	0,82	76,0%
TELECOM Voz(PABX Brasil / LDN-LDI)	10,74	2,37	22,0%
Serviços de TI	16,93	1,77	10,5%
ENGENHARIA			
Serviços de Engenharia - SPs	32,32	0,68	2,1%
Negociado até DEZEMBRO/2003	397,81	62,79	15,8%
MANUTENÇÃO INDUSTRIAL			
Serviço de Manutenção - Rotina	26,43	3,47	13,1%
SEGURANÇA, SAÚDE OCUPACIONAL E MEIO			
Serviços de SSMA / Medicina Ocupacional	6,81	0,08	1,1%
ENGENHARIA			
Serviços de Engenharia - SPs	11,87	1,65	13,9%
Negociado em 2004	45,12	5,20	11,5%
Resumo das Negociações do Projeto ATK (2001)			
Negociado até 2003	397,81	62,79	15,8%
Negociado em 2004	45,12	5,20	11,5%
Total Negociado	442,93	67,99	15,3%

* Atualização com base no IGP-M

Fonte: BRASKEM

(*) Contratos com abrangência nacional.

ANEXO N

RESULTADOS 2004

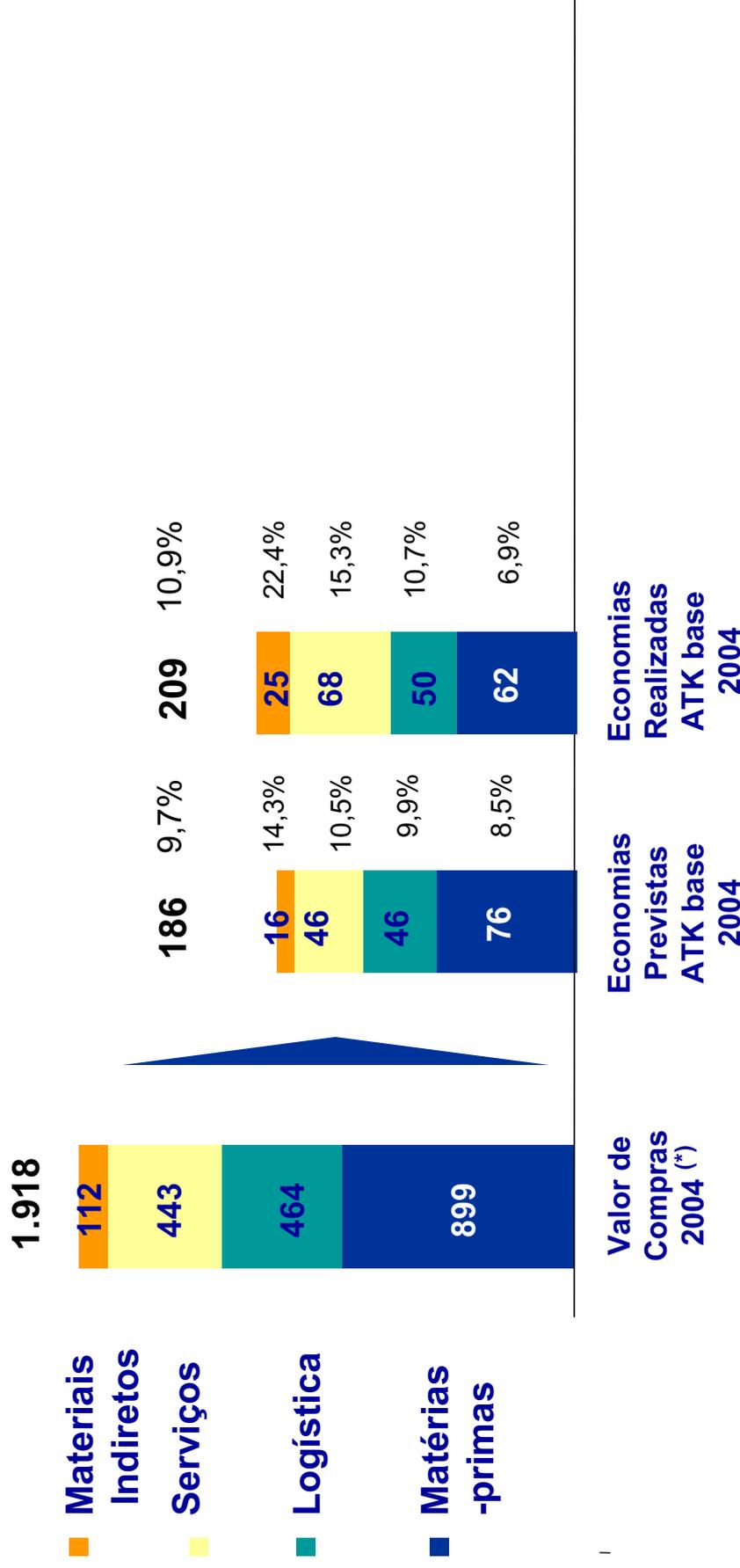
SUPRIMENTOS E LOGÍSTICA

Principais Resultados de 2004

R\$ milhões

ANEXO N

Finalização do projeto ATK com a realização de R\$ 209 MM de ganhos estruturais anualizados, 12% acima do previsto.



(*) Inclui matérias-primas com influência de mercado (óleo combustível, gás natural, amônia, metanol, MEG)
Não inclui economias com PIS / Cofins

SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATOS - SAC

ANEXO O

Emissão e Aprovação de Boletim de Medição

Braskem

Petroquímica Brasileira de Classe Mundial



Braskem

ELABORAÇÃO DE BOLETIM DE MEDIÇÃO (BM)

Clique em Elaboração de Boletim de Medição (BM)

Digite o nº do Contrato (CT) ou Contrato Simplificado (CS) e clique no visto (verde).

ESTA TELA APRESENTA O PRIMEIRO BM ELABORADO

Para Incluir BM

Para Alterar BM

Para Excluir BM

Só será permitido **alterar** ou **excluir** um **BM antes** que o mesmo esteja Bloqueado para Pagamento ou Pago.

INCLUSÃO DE BOLETIM DE MEDIÇÃO (BM)

Elaboração do (BM) Boletim de Medição

Boletim Itens do BM Rateio Descontos

Identificação do Contrato

Número do Contrato Fornecedor
CT3501 02078502000160 HILDCAN MANUTEN. ELETROMECA NI

Empresa Orgão
COPENE Gerencia de Empreendimento

Identificação do Boletim

Tipos de Segmento do Contrato Revisão
0073 - Investimentos 1

Número do Boletim Data do Evento Data Início Data Término
1 04/09/2001 11/08/2001 30/08/2001

Fornecedor
11804 HILDCAN MANUTEN. ELETROMECANICA LTDA

Incluir Alterar Excluir Pesquisar Imprimir Saír

Clique em incluir

Elaboração do (BM) Boletim de Medição

Boletim Itens do BM Rateio Descontos

Identificação do Contrato

Número do Contrato Fornecedor
CT3501 02078502000160 HILDCAN MANUTEN. ELETROMECA NI

Empresa Orgão
COPENE Gerencia de Empreendimento

Identificação do Boletim

Tipos de Segmento do Contrato Revisão
0073 - Investimentos 0

Número do Boletim Data do Evento Data Início Data Término
16

Fornecedor
11804 HILDCAN MANUTEN. ELETROMECANICA LTDA

OK Cancelar

Lista de Tipos de Segmentos associados ao Contrato.

Digite as datas do evento, início e término da medição. clique OK.

Informação

Registro incluído com sucesso.

OK

Relação de Itens do Contrato - Investimentos

Item	Descrição do Item	Quantidade	Saldo
1.0	Critério de Medição	0,000000	,0
1.1	item 1.1 INSTAL. PROVIS./MOBILIZAÇÀ	0,000000	,0
1.1.1	60% após concluída a inst. Canteiro	0,000000	,0
1.1.2	10% após entrega da documentação pl	0,000000	,0
1.1.3	30% após desmobilização, limpeza da	0,000000	,0
1.2	ITEM 2 DEMOLIÇÕES E RECOMPOSIÇÕES	0,000000	,0
1.2.1	Percentuais de execução física	0,000000	23936,0
1.3	ITENS 3.1 E 3.2 ESTRUTURA METÁLICA	0,000000	,0
1.3.1	50% após pre-montagem	0,000000	,7
1.3.2	40% após a montagem	0,000000	1,0
1.3.3	10% após a aceitacao	0,000000	1,0
1.4	ITENS 4.1 a 4.5 TUBULAÇÃO	0,000000	,0

OK Cancelar Total dos Itens: 0,00

Digite a quantidade do item a ser medido. Após o término clique OK

Valor total medido (Qtd. x Valor unitário)

Clique na barra de rolagento para ver os valores unitários previamente cadastrados

Relação de Itens do Contrato - Investimentos

Quantidade	Saldo	Quant	Unidade	Valor Unitário	Acumu
0,000000	,000000			,0000	0,00
0,000000	,000000	,00		,0000	0,00
0,000000	,000000	um		18.000,0000	1,00
0,000000	,000000	um		3.000,0000	1,00
0,000000	,000000	um		9.000,0000	1,00
0,000000	,000000			,0000	0,00
0,000000	23936,000000	um		1,0000	31834,00
0,000000	,000000			,0000	0,00
0,000000	,785706	um		15.400,0000	0,21
0,000000	1,000000	um		12.320,0000	0,00
0,000000	1,000000	um		3.080,0000	0,00
0,000000	,000000	,00		,0000	0,00

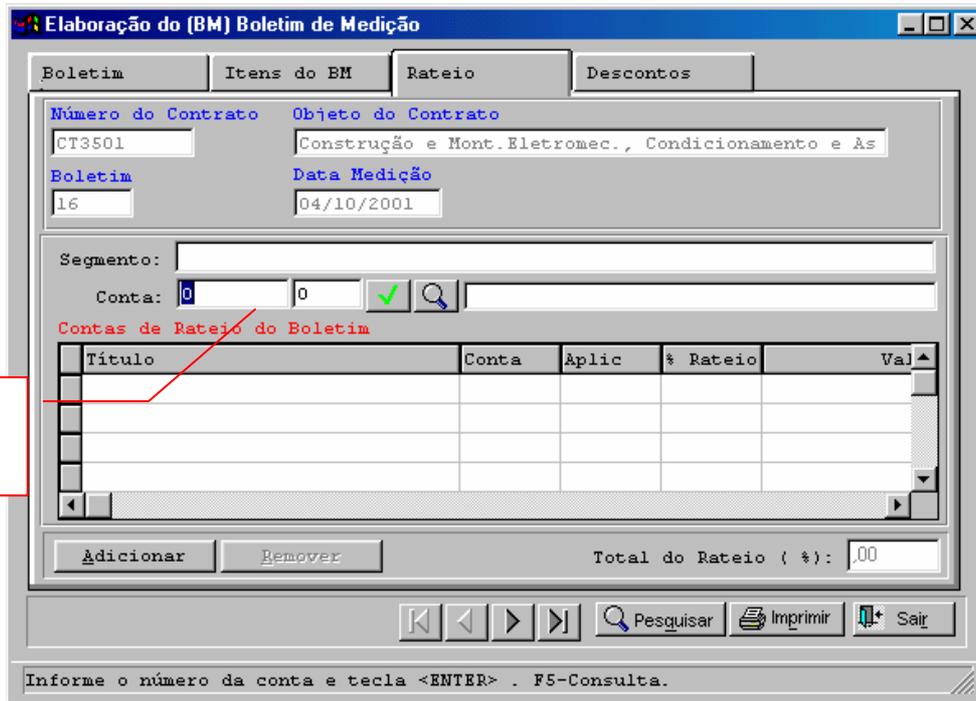
OK Cancelar Total dos Itens: 0,00

Relação de Itens do Contrato - Investimentos

Item	Descrição do Item	Quantidade	Saldo
1.0	Critério de Medição	0,000000	,0
1.1	item 1.1 INSTAL. PROVIS./MOBILIZAÇÀ	0,000000	,0
1.1.1	60% após concluída a inst. Canteiro	0,000000	,0
1.1.2	10% após entrega da documentação pl	0,000000	,0
1.1.3	30% após desmobilização, limpeza da	0,000000	,0
1.2	ITEM 2 DEMOLIÇÕES E RECOMPOSIÇÕES	0,000000	,0
1.2.1	Percentuais de execução física	1,000000	23936,0
1.3	ITENS 3.1 E 3.2 ESTRUTURA METÁLICA	0,000000	,0
1.3.1	50% após pre-montagem	1,000000	,7
1.3.2	40% após a montagem	0,000000	1,0
1.3.3	10% após a aceitacao	0,000000	1,0
1.4	ITENS 4.1 a 4.5 TUBULAÇÃO	0,000000	,0

OK Cancelar Total dos Itens: 15.401,00

PARA FAZER RATEIO DE VALORES



Boletim Itens do BM Rateio Descontos

Número do Contrato: CT3501 Objeto do Contrato: Construção e Mont. Eletromec., Condicionamento e As

Boletim: 16 Data Medição: 04/10/2001

Segmento: Conta: 0 0

Contas de Rateio do Boletim

Titulo	Conta	Aplic	% Rateio	Val
--------	-------	-------	----------	-----

Adicionar Remover Total do Rateio (%): .00

Informe o número da conta e tecla <ENTER> . F5-Consulta.

Clique a tecla **F5** para consulta



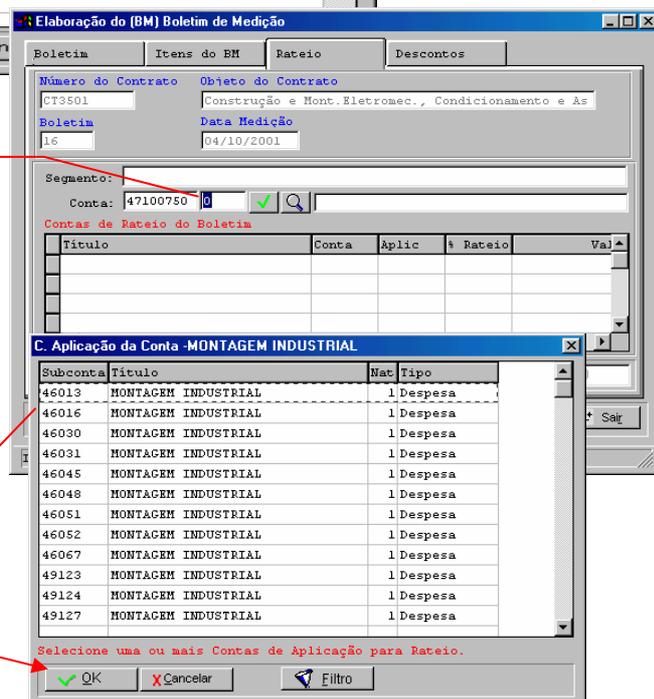
Contas Vinculadas ao Contrato

Cta	Titulo
47100750	MONTAGEM INDUSTRIAL

OK Cancel

Selecione a conta desejada e clique OK

Clique a tecla **F5** para consulta



Elaboração do (BM) Boletim de Medição

Número do Contrato: CT3501 Objeto do Contrato: Construção e Mont. Eletromec., Condicionamento e As

Boletim: 16 Data Medição: 04/10/2001

Segmento: Conta: 47100750

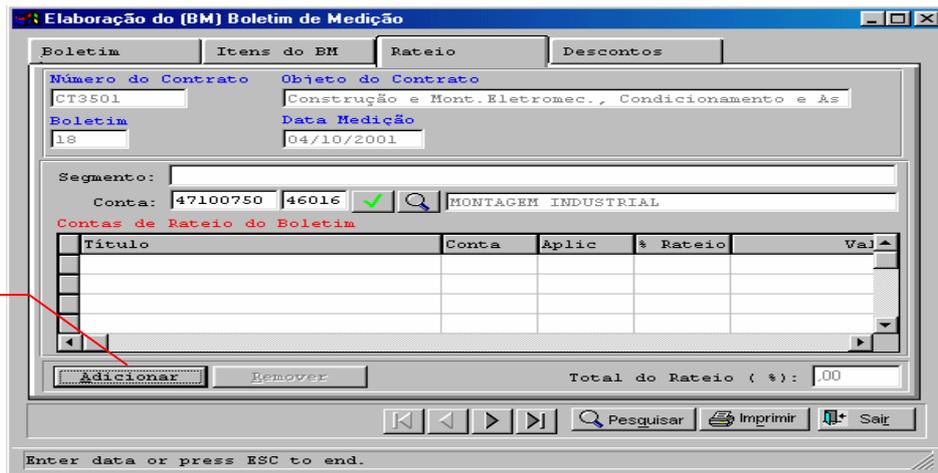
Contas de Rateio do Boletim

Subconta	Titulo	Nat	Tipo
46013	MONTAGEM INDUSTRIAL	1	Despesa
46016	MONTAGEM INDUSTRIAL	1	Despesa
46030	MONTAGEM INDUSTRIAL	1	Despesa
46031	MONTAGEM INDUSTRIAL	1	Despesa
46045	MONTAGEM INDUSTRIAL	1	Despesa
46048	MONTAGEM INDUSTRIAL	1	Despesa
46051	MONTAGEM INDUSTRIAL	1	Despesa
46052	MONTAGEM INDUSTRIAL	1	Despesa
46067	MONTAGEM INDUSTRIAL	1	Despesa
49123	MONTAGEM INDUSTRIAL	1	Despesa
49124	MONTAGEM INDUSTRIAL	1	Despesa
49127	MONTAGEM INDUSTRIAL	1	Despesa

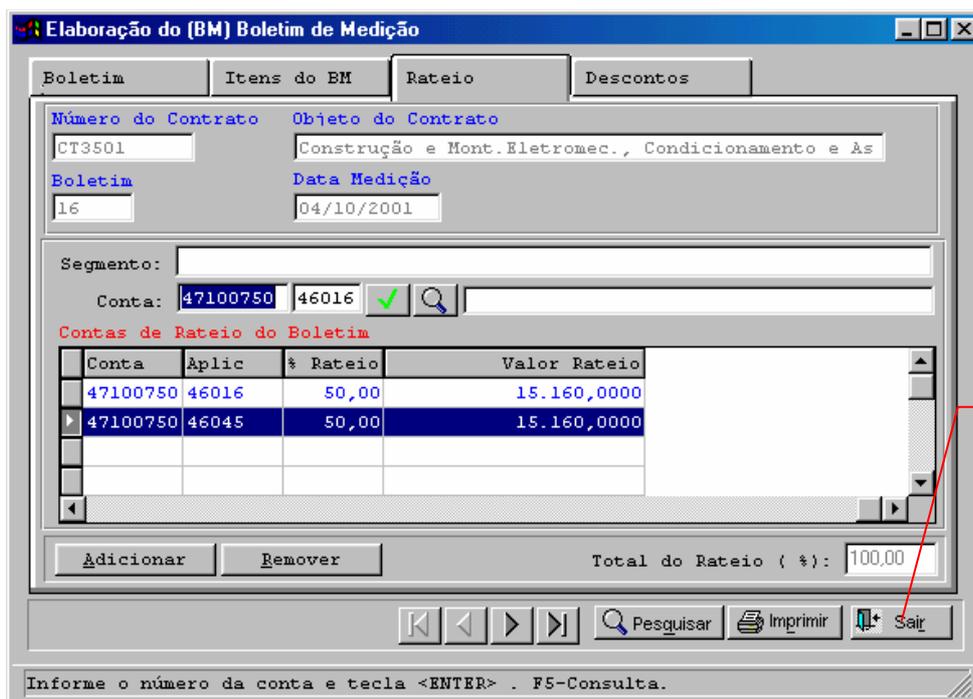
Selecione uma ou mais Contas de Aplicação para Rateio.

OK Cancelar Filtro

Selecione as contas desejadas e clique OK



Caso queira **Adicionar** ou **Remover** algum rateio, clique tantas vezes quanto necessário



ATESTO DO BOLETIM PELO GESTOR

Clique em Atesto do BM pelo Gestor

Selecione o contrato a ser atestado, dê 2 cliques contínuos.

Para visualizar o BM clique aqui

Previsão do Contrato

Valor Previsto até o Momento : 725328
 Valor Realizado até o Momento : 658057,2655
 Avanço do Contrato : -9,27

OK

Relação de Itens e Rateio do Boletim

COPEN PETROQUIMICA DO NORDESTE S/A

CONTRATOS: MEDIÇÃO DOS ITENS E RATEIO DO BOLETIM (PRÉVIA)

IDENTIFICAÇÃO DO BOLETIM

Contrato: CT3501 - 2001 - Construção e Mont. Eletromec., Condicionamento e Assistência Técnica à Pré-O
 Orgão: 0750 - Gerencia de Empreendimento
 Fornecedor: 11804 - 02078502000160 - HILDCAN MANUTEN. ELETRONICAMICA LTDA
 Segmento: 0073 - Investimentos
 Número Boletim: 000016 Período de: 01/09/2001 até 30/09/2001

Código	Descrição	Un	Quantidade	Valor Unitário	Total
1.1	Item 1.1 INSTAL. PROVIS./MOB				
1.1.1	60% após concluída a inst. C um	um	1,000000	18.000,00	18.000,00
1.3.2	40% após a montagem	um	1,000000	12.320,00	12.320,00
TOTAL DO BOLETIM					30.320,00

COMTAS DE RATEIO DO BOLETIM

Conta	C. Aplic	Descrição	Perccentual	Valor Rateio

Visualizar Boletim de Medição

Dúvida

Você deseja realmente atestar o Boletim selecionado ?

Sim Não

Atesto do (BM) Boletim de Medição pelo GESTOR

At	Nr. Contrato	Boletim	Revisão	Fornecedor	Valor Boletim	Data do Evento	Inici
	CT3440	15	0	RIP REFRA.	3.892,84	11/10/2001	21/08
	CT3440	14	0	RIP REFRA.	1.593,55	11/10/2001	21/08
	CT3469	33	0	RIP REFRA.	7.328,72	27/09/2001	21/08
	CT347						21/08
	CT350						01/10
	CT350						01/10
	CT350						01/10
	CT350						01/10
	OS555						01/07
	OS692						01/05
	OS692						01/05

Boletim Liberado e Travado.

Qualquer Alteração que se faça no Boletim antes de sua emissão irá desautorizar a liberação do mesmo, sendo necessário efetuar uma nova assinatura.

Visualizar Boletim de Medição

ANEXO P

CÓDIGO DE CONDUTA DA BRASKEM





Introdução

O presente Código de Conduta tem por objetivo estabelecer os princípios éticos e normas de conduta que devem orientar as relações internas e externas dos Integrantes da BRASKEM.

A presença da BRASKEM no mercado nacional e internacional de capitais e a participação dos Integrantes da BRASKEM em diferentes unidades de negócio, regiões geográficas e culturas, que constituem mercados globalizados e competitivos, exigem padrões transparentes de atuação e o atendimento de ordenamentos jurídicos diversos.

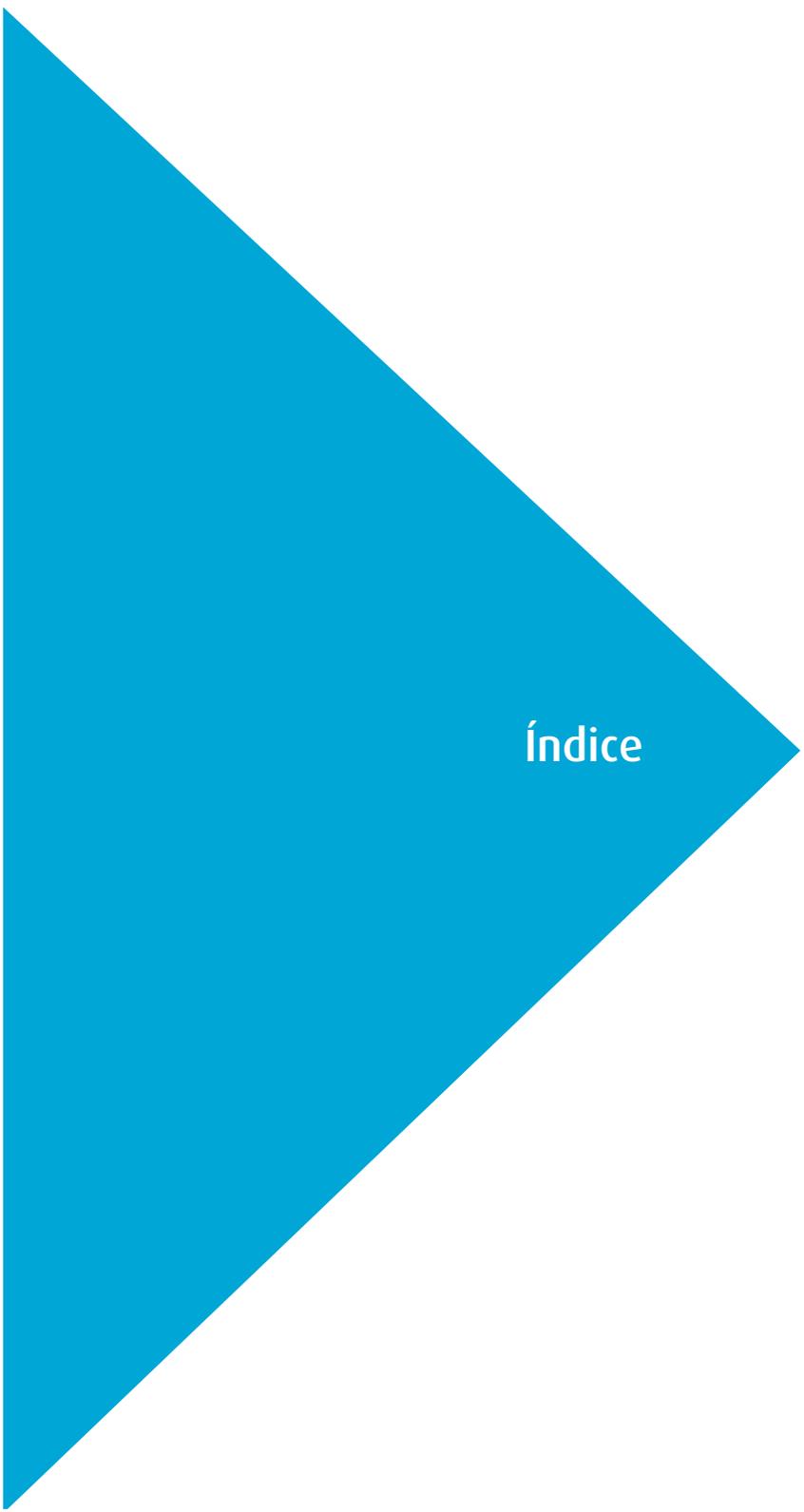
A nossa reputação e a nossa credibilidade são os ativos mais importantes que dispomos, e os princípios éticos que orientam nossa atuação contribuem para a manutenção da imagem da BRASKEM como entidade sólida e confiável perante nossos Clientes, Fornecedores, consumidores e colaboradores em geral.

Ressaltamos que nossa filosofia é pautada na integridade, independência e liberdade de expressão, preceitos esses que sempre serão incentivados na BRASKEM.

As diretrizes deste Código devem ser observadas por todos os Integrantes da BRASKEM, independentemente das suas atribuições e responsabilidades.

A observância do Código de Conduta por parte de cada um dos Integrantes reafirma um dos nossos objetivos mais importantes, que é manter e consolidar a reputação da BRASKEM.





Índice

- 07** Preâmbulo
 - Diretrizes Gerais
 - 1. Relacionamento com os Integrantes
 - 2. Conduta dos Integrantes
 - 3. Ambiente de Trabalho
- 08** 4. Responsabilidade na Condução dos Negócios
 - 4.1. Responsabilidade dos Integrantes
 - 4.2. Responsabilidade dos Líderes
 - 5. Relações comerciais
- 09** 5.1. Relação com Clientes
- 5.2. Relação com Fornecedores
- 5.3. Relação com Concorrentes
- 10** 5.4. Relação com Familiares
- 5.5. Relação com o Poder Público
- 6. Liberalidades
- 7. Conflito de Interesse
- 11** 8. Atividades Fora da Braskem
- 9. Relação com os Acionistas
- 12** 10. Informações Privilegiadas - Insider Trading
- 11. Atividades Políticas
- 12. Utilização e Preservação dos Bens da Braskem
- 13** 13. Porta-vozes da Braskem
- 14. Registros Contábeis
- 15. Meio Ambiente
- 16. Dúvidas
- 14** 17. Violações
- 18. Comitê de Ética
- 19. Disposições Gerais
- 15** Termo de Recebimento e Compromisso



Código de Conduta

Preâmbulo

Aquele que possui vínculo empregatício com a BRASKEM, para todos os efeitos, será denominado, simplesmente, Integrante.

As diretrizes estabelecidas no presente Código serão aplicadas a todos os Integrantes e poderão também ser aplicadas, quando cabível, àqueles que possuam somente vínculo estatutário com a BRASKEM.

Diretrizes Gerais

1. Relacionamento com os Integrantes

O critério para admissão e promoção será o atendimento aos requisitos básicos de cada função, em conformidade com critérios e objetivos pré-determinados.

Não haverá discriminação por religião, convicção filosófica ou política, nacionalidade, origem, sexo, idade, cor, preferência sexual, estado civil ou deficiência física ou mental.

2. Conduta dos Integrantes

A BRASKEM espera de seus Integrantes, no exercício de suas funções, o cuidado e a diligência que qualquer pessoa costuma empregar em seus assuntos pessoais, ou seja, uma conduta honesta e digna, em conformidade com as leis e os padrões éticos da sociedade.

A BRASKEM espera que todos os assuntos da empresa, sem exceção, sejam tratados com sigilo e confidencialidade.

3. Ambiente de Trabalho

A BRASKEM espera, nas relações entre seus Integrantes, a cordialidade no trato, a confiança, o respeito, conduta digna e honesta, independentemente de qualquer posição hierárquica, cargo ou função.

Caberá a cada Integrante da BRASKEM garantir aos demais um ambiente de trabalho livre de insinuações ou restrições de qualquer natureza, evitando-se possíveis constrangimentos.

A BRASKEM não admite intrusão na vida privada dos Integrantes, dentro ou fora do ambiente de trabalho. Controles ou inserções de qualquer natureza serão repudiados.

4. Responsabilidade na Condução dos Negócios

Os negócios da BRASKEM devem ser conduzidos com transparência e estrita observância à lei, sendo responsabilidade dos Integrantes assegurar seus respectivos cumprimentos.

Essa responsabilidade envolve também a adoção das providências cabíveis quando tiverem conhecimento de irregularidades praticadas por terceiros que possam comprometer o nome e os interesses da BRASKEM.

Toda e qualquer operação que envolva a BRASKEM deve estar suportada pelos documentos hábeis, revestidos de todas as formalidades legais.

Todos os contratos somente serão assinados por dois Diretores estatutários, conjuntamente. É expressamente vedada a assinatura de contratos de qualquer natureza sem a respectiva avaliação e rubrica de um Responsável Jurídico.

4.1. Responsabilidade dos Integrantes

É obrigação de todo Integrante conhecer, compreender e praticar as disposições deste Código de Conduta.

Aos Integrantes também caberá, dentro das suas atribuições, a preservação do nome e da imagem da BRASKEM.

4.2. Responsabilidade dos Líderes

Os Líderes têm obrigação, dentre outras, de:

- oferecer seu comportamento como modelo para todos seus Liderados e demais Integrantes;
- divulgar aos seus Liderados o conteúdo deste Código e conscientizá-los sobre sua necessidade e uso, evitando assim que qualquer Integrante, prestador de serviços ou colaborador cometa uma violação por falta de informação;
- identificar os Integrantes que tenham violado este Código e discutir o assunto com o Comitê de Ética da BRASKEM;
- criar uma cultura que gere a observância deste Código e incentivar os Integrantes a apresentar dúvidas e preocupações com relação à sua aplicação.

5. Relações Comerciais

A BRASKEM espera que seus Integrantes conduzam as relações comerciais em observância às leis, às práticas legais de mercado e, em especial, às normas nacionais e internacionais relativas à ordem econômica.

É expressamente vedado a todos os Integrantes da BRASKEM efetuar qualquer pagamento impróprio, duvidoso ou ilegal, ou favorecer, pela concessão de benefícios indevidos, fora das práticas usuais do comércio, Clientes, Fornecedores e concorrentes, em detrimento dos demais, bem como fazer tais pagamentos ou conceder privilégios ou vantagens a funcionários públicos ou equiparados, seja diretamente ou por terceiros.

5.1. Relação com Clientes

O Cliente satisfeito é o fundamento da existência da BRASKEM. Portanto, é princípio básico da ação empresarial da BRASKEM servir ao Cliente, com ênfase na qualidade, na produtividade e na inovação, com responsabilidade social, comunitária e ambiental, e com pleno respeito às leis e regulamentos de cada produto e região em que atuam.

Os Clientes devem ser atendidos com cortesia e eficiência, sendo-lhes oferecidas informações claras, precisas e transparentes. O Cliente deve obter respostas, ainda que negativas, às suas solicitações, de forma adequada e no prazo esperado.

Despesas com Clientes relacionadas a refeições, transporte, estada ou entretenimento são aceitáveis desde que justificadas por motivo de trabalho ou cortesia normal de negócios, realizadas dentro dos limites razoáveis e que não impliquem constrangimento nem necessidade de retribuições.

5.2. Relação com Fornecedores

A relação com Fornecedores deve ser duradoura, sem prejuízo dos princípios da livre iniciativa e da lealdade na concorrência.

A escolha e contratação de Fornecedores deve ser sempre baseada em critérios técnicos, profissionais e éticos, observadas as necessidades da BRASKEM.

Devem ser conduzidas por meio de processo objetivo predeterminado, tal como concorrência ou cotação de preços, que garantam a melhor relação custo-benefício.

Devem ser evitados negócios com Fornecedores de reputação duvidosa.

5.3. Relação com Concorrentes

A competitividade dos produtos fabricados e/ou comercializados pela BRASKEM deve ser exercida com base na concorrência leal.

Não devem ser feitos comentários que possam afetar a imagem dos concorrentes ou contribuir para divulgação de boatos sobre eles, devendo o concorrente ser tratado com o respeito que a BRASKEM espera ser tratada.

É expressamente proibido fornecer informações estratégicas, confidenciais ou, sob qualquer outra forma, prejudiciais aos negócios da BRASKEM a quaisquer terceiros, incluindo, mas não se limitando, aos concorrentes.

5.4 Relação com Familiares

Entende-se por familiares o cônjuge, pais, irmãos, filhos, tios, sobrinhos e primos até 2º grau, inclusive os do cônjuge.

Caso um Integrante deseje realizar negócios em nome da BRASKEM com um de seus familiares ou pessoas com as quais seus familiares tenham estrito relacionamento pessoal, ou mesmo com empresas em que tais pessoas sejam sócias, possuam participação relevante em companhias ou exerçam algum cargo de administração, esse Integrante deverá obter permissão, por escrito, do seu Líder, a quem caberá discutir o assunto com o Comitê de Ética da BRASKEM.

5.5. Relação com o Poder Público

É expressamente vedado a todos os Integrantes da BRASKEM oferecer presentes ou benefícios a funcionários públicos, seus familiares ou equiparados, seja diretamente ou por terceiros.

6. Liberalidades

Os Integrantes da BRASKEM e seus familiares não devem dar ou aceitar presentes ou favores de Clientes, Fornecedores ou concorrentes que correspondam a valores acima de US\$ 100,00 (cem dólares americanos).

Valores acima de US\$ 100,00 (cem dólares americanos), recebidos por meio de relações comerciais, devem ser comunicados ao Comitê de Ética da BRASKEM, e, caso reprovados, devolvidos a quem os ofertou, acompanhados de agradecimentos e justificativas de estilo.

7. Conflito de Interesse

Conflito de interesse ocorre quando um Integrante influencia ou pode influenciar uma decisão da BRASKEM que possa resultar em algum ganho pessoal, direto ou indireto, para si, membros da sua família ou amigos.

Os Integrantes devem zelar para que suas ações não conflitem com os interesses da BRASKEM, nem causem dano à sua imagem e reputação.

Apenas para efeito exemplificativo, estão listadas abaixo algumas situações em que o Integrante estará diante de um conflito de interesse:

- ter interesse pessoal que poderá afetar a capacidade de avaliação de um negócio de interesse da BRASKEM;
- dispor de informações confidenciais que, se utilizadas, podem trazer vantagens pessoais;
- aceitar benefícios, diretos ou indiretos, que possam ser interpretados como retribuição ou para obter posição favorável da BRASKEM em negócios de interesse de terceiros;

- aceitar tarefa ou responsabilidade externa que afete o seu desempenho na BRASKEM;
- adquirir ações de empresas com as quais a BRASKEM se relaciona, sejam estas Clientes, Fornecedores, prestadores de serviço ou concorrentes, com base em informações privilegiadas, ou mesmo fornecer essas informações a terceiros;
- utilizar recurso da BRASKEM para atender a interesses particulares;
- manter relações comerciais privadas pelas quais venha a obter privilégios, em razão das suas atribuições na BRASKEM, com empresas Clientes, Fornecedoras, prestadoras de serviços ou concorrentes da BRASKEM;
- contratar familiares, ou solicitar que outro Integrante, Clientes ou Fornecedores o façam, fora dos princípios estabelecidos de competência e potencial.

O Integrante confrontado com qualquer situação de conflito de interesse deve prontamente comunicar o ocorrido ao seu Líder, que poderá resolver a questão ou discutir o assunto com o seu respectivo Líder ou com o Comitê de Ética da BRASKEM.

8. Atividades fora da Braskem

Os Integrantes da BRASKEM não devem exercer atividades, ou se engajar, em organizações que comprometam sua dedicação à BRASKEM, ou adotar comportamentos que gerem conflito de interesse com suas responsabilidades e atribuições, ou ainda atuar em qualquer outro segmento cujas atribuições possam, de alguma forma, comprometer a integridade, confidencialidade e segurança da BRASKEM.

Em virtude da natureza da função que exercem, a restrição ao exercício de atividades fora da BRASKEM, de que trata este item, não será aplicada aos Conselheiros Administrativos e Fiscais da BRASKEM.

9. Relação com os Acionistas

A comunicação com os acionistas dar-se-á por meio do Diretor de Relações com os Investidores.

O relacionamento com os acionistas e investidores deve basear-se na comunicação precisa, transparente e oportuna de informações que lhes permitam acompanhar as atividades e o desempenho da BRASKEM, bem como na busca por resultados que tragam impactos positivos no valor de mercado da BRASKEM.

O tratamento dispensado aos acionistas independe da quantidade de ações de que sejam titulares, observadas as restrições legais. A todos será proporcionado fluxo de informações com igualdade de tratamento.

10. Informações Privilegiadas – Insider Trading

Caso qualquer Integrante disponha de informação relevante e privilegiada sobre as ações da BRASKEM, fica vedado por lei negociar, direta ou indiretamente, seja a que título for, ações da BRASKEM, ou mesmo divulgar essas informações a terceiros.

A BRASKEM espera que o Integrante observe as disposições legais a respeito do assunto, bem como toda e qualquer política, instrução ou orientação da BRASKEM neste sentido.

A violação desta regra é punível criminal e civilmente, tanto pela legislação brasileira quanto pela norte-americana, que é aplicável na medida em que a BRASKEM tem suas ações negociadas naquele mercado.

11. Atividades Políticas

A BRASKEM não fará restrições às atividades político-partidárias de seus Integrantes. No entanto, os mesmos deverão agir sempre em caráter pessoal e de forma a não interferir em suas responsabilidades profissionais.

É terminantemente proibido o exercício de atividades político-partidárias no ambiente de trabalho e que envolvam, sob qualquer forma, recursos da BRASKEM. Os Integrantes tampouco poderão usar uniformes da empresa quando no exercício de atividades políticas.

É terminantemente proibida a veiculação de qualquer forma de propaganda política nas instalações, veículos, publicações ou qualquer outra propriedade da BRASKEM.

O Integrante que participar de atividade política o faz como cidadão, e não como representante da BRASKEM.

12. Utilização e Preservação dos Bens da Braskem

Cabe aos Integrantes zelar pela conservação dos ativos da BRASKEM, que compreendem instalações, máquinas, equipamentos, móveis, veículos, valores e outros.

Não é permitido utilizar equipamentos e outros bens da BRASKEM para uso particular.

O acesso à internet e ao telefone, bem como o uso de e-mails, software e hardware devem ser restritos à atividade profissional do Integrante, observadas as demais disposições estabelecidas em políticas, regulamentos ou orientações da BRASKEM.

Os Integrantes não estão autorizados a usar o endereço da BRASKEM para recebimento de correspondências particulares, exceto nos casos autorizados.

13. Porta-vozes da Braskem

Apenas determinados Integrantes estão autorizados a falar em nome da BRASKEM e fazer comentários sobre ela à imprensa ou a grupos externos. Tal autorização será sempre expressa e por escrito.

14. Registros Contábeis

A transparência é fundamental para permitir a correta avaliação da BRASKEM pelos agentes de mercado.

As normas e práticas de contabilidade da BRASKEM devem ser rigorosamente observadas, gerando registros e relatórios consistentes e permitindo uma base uniforme de avaliação e divulgação das operações da BRASKEM. Desta forma, é necessário assegurar a contabilização de todo e qualquer bem ou direito que a BRASKEM esteja obrigada a fazer.

15. Meio Ambiente

O equilíbrio do meio ambiente e a preservação da natureza são de fundamental importância para a atividade empresarial da BRASKEM.

A BRASKEM tem participação ativa na preservação dos ecossistemas onde estão localizadas suas unidades industriais, seja mediante o zelo e cuidado na fabricação, manuseio e transporte dos seus produtos, seja por meio do auxílio à preservação de reservas florestais, prevenção ao desperdício de recursos naturais, promoção de campanhas de preservação para conscientizar as comunidades regionais, além do apoio a diversos projetos públicos e privados relacionados à preservação do meio ambiente.

Sendo assim, é responsabilidade de cada Integrante contribuir para a conservação e a melhoria do meio ambiente e de seus ecossistemas.

16. Dúvidas

As diretrizes deste Código permitem avaliar grande parte das situações e minimizar a subjetividade das interpretações pessoais sobre princípios morais e éticos, mas não detalham necessariamente, todas as situações que podem surgir no dia-a-dia de cada Integrante. Assim, em caso de dúvidas na aplicação das diretrizes deste Código, o Líder da área, ou um Integrante da área de Pessoas e Organização ou um Responsável Jurídico da BRASKEM deverá ser consultado.

17. Violações

É esperado que os Integrantes cumpram estas diretrizes em todas as circunstâncias.

O Integrante que violar uma conduta, prática ou política da BRASKEM, ou que permita que um Liderado o faça, estará sujeito a ação disciplinar, inclusive a de ser dispensado. O Integrante que tiver conhecimento de violação a qualquer aspecto deste Código, por parte de qualquer pessoa, deverá levar tal fato ao conhecimento do Líder da sua área ou do Líder Corporativo de Pessoas e Organização.

18. Comitê de Ética

A BRASKEM terá um Comitê de Ética, não permanente, ao qual caberá julgar os casos de violação de maior gravidade deste Código e impor as sanções disciplinares cabíveis, bem como deliberar sobre o esclarecimento de dúvidas com relação ao seu texto.

O Comitê de Ética será composto por pelo menos 3 (três) membros, dos quais um deles será o Líder Corporativo de Pessoas e Organização, a quem caberá escolher os outros membros, sendo um deles um Responsável Jurídico.

O Presidente da BRASKEM poderá participar do Comitê de Ética por solicitação do Líder Corporativo de Pessoas e Organização, ou em virtude da matéria tratada.

O Comitê de Ética será convocado por solicitação do Líder Corporativo de Pessoas e Organização, e das suas reuniões lavrar-se-ão atas.

19. Disposições Gerais

O presente Código de Conduta vigorará por tempo indeterminado.

Serão levadas ao conhecimento de todos os Integrantes as diretrizes de conduta contidas neste Código.

Nenhum Integrante pode alegar desconhecimento das diretrizes constantes do presente Código, em qualquer hipótese ou sob qualquer argumento.

► Termo de Recebimento e Compromisso

Declaro, para todos os fins, que recebi cópia integral do Código de Conduta da BRASKEM, tomei conhecimento das suas disposições e comprometo-me a cumpri-las em seu inteiro teor. Declaro ainda que fui comunicado da obrigatoriedade de sua observância em todas as situações e circunstâncias que estejam, direta ou indiretamente, dispostas no contrato de trabalho firmado por mim.

Declaro, por fim, que na hipótese de ocorrerem situações em que não haja previsão expressa no presente Código, em relação à conduta exigida ou esperada, tais serão imediatamente informadas por mim ao Líder da área onde atuo, ou a um Integrante da equipe de Pessoas e Organização, ou ainda ao Responsável Jurídico da BRASKEM.

nome

unidade de negócio/centro de competência corporativa

local e data

assinatura



Braskem

Petroquímica Brasileira de Classe Mundial

ANEXO Q

CÓDIGO DE CONDUTA NA RELAÇÃO COM

FORNECEDORES

► Código de Conduta na Relação com Fornecedores

O Negócio da Área de Suprimentos e Logística da BRASKEM é maximizar a competitividade da Empresa, através da excelência em suas atividades, contribuindo para que a Empresa seja reconhecida de forma preferencial pelos seus Clientes, agregando valor ao capital dos acionistas. Para tal, a Área tem o compromisso de oferecer soluções em Logística e assegurar o suprimento de Matérias-Primas, Insumos, Embalagens, Materiais, Equipamentos e Serviços de acordo com o especificado, no prazo solicitado, ao menor custo final e com a menor imobilização de capital de giro.

A franqueza, o relacionamento justo, a garantia da boa qualidade, da entrega no prazo, a otimização e a integração dos processos industriais e administrativos são os principais agentes para a Sobrevivência, o Crescimento e a Perpetuidade de nosso relacionamento com todos os nossos Fornecedores. Nós conduzimos nossas transações com base em propostas transparentes e competitivas, visando valorizar nossos Fornecedores e proporcionar-lhes oportunidade de competir por nossos negócios.

Entendemos que a postura da Área de Suprimentos e Logística da BRASKEM pode afetar a forma como a empresa é vista por seus fornecedores, clientes, acionistas e por outras organizações. Com o intuito de manter a imagem da BRASKEM como entidade sólida e confiável e de garantir relacionamentos duradouros e lucrativos com nossos Fornecedores, estabelecemos este *Código de Conduta na Relação com Fornecedores*, que está alinhado ao Código de Conduta da BRASKEM.

A implementação deste Código de Conduta é de responsabilidade compartilhada entre a BRASKEM e seus Fornecedores. O atendimento a este código faz parte dos critérios de seleção e avaliação de desempenho de todos fornecedores da BRASKEM.

A Área de Suprimentos e Logística da BRASKEM se compromete com os seguintes princípios:

- Considerar o interesse da Empresa em todas as transações comerciais, buscando obter a melhor relação custo / benefício possível para a BRASKEM, respeitando as normas e leis de mercado.
- Priorizar o uso de acordos de fornecimento em nível nacional.
- Promover relações positivas com Fornecedores, através de cortesia e imparcialidade.
- Avaliar periodicamente o desempenho dos Fornecedores, exigindo melhoria contínua e ganhos de produtividade nos produtos e serviços fornecidos.
- Fornecer informações verdadeiras, justas e que não induzam à má interpretação.
- Evitar acordos de reciprocidade.
- Conhecer e obedecer os requisitos legais aplicáveis ao gerenciamento de suprimentos.
- Negociar as propostas de cotação à luz de critérios rigorosamente definidos, que considerem os aspectos técnicos, econômicos, comerciais e estratégicos envolvidos.
- Rejeitar e denunciar quaisquer práticas de negócios que sejam impróprias.

As seguintes práticas são condenáveis e não serão adotadas pelos integrantes da Área de Suprimentos e Logística:

- Usar termos de contrato ou outras formas de comunicação ambíguas para obter vantagem em relação à outra parte.
- Possibilitar que personalidades e amizades influenciem nas decisões de compra.
- Solicitar ou fornecer informações confidenciais que pertençam a outras empresas.
- Escrever especificações que favoreçam um fornecedor em particular ou solicitar cotações de Fornecedores que tenham pouca ou nenhuma chance de sucesso.

Esperamos que os Fornecedores apresentem a seguinte postura, quando do seu relacionamento com a BRASKEM:

- Adotar uma conduta digna e idônea, que não deponha contra a imagem da BRASKEM.
- Atender às especificações técnicas dos produtos ou serviços fornecidos à BRASKEM, e não implementar mudanças sem o devido alinhamento com as nossas áreas técnicas.
- Fornecer a preços e demais condições contratuais competitivas.
- Atender a todos os requisitos legais e aos estabelecidos pela BRASKEM, no tocante a aspectos fiscais, financeiros, trabalhistas, de Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente.
- Fornecer produtos e serviços sob condições que não envolvam abuso ou exploração de pessoas (contratação de mão-de-obra infantil, trabalho forçado).

Todos os contatos com a BRASKEM devem ser realizados através da Área de Suprimentos e Logística. Se for necessário que um Fornecedor se reúna com a equipe técnica, a Área de Suprimentos deve coordenar esse processo.

Para que nossos compradores possam executar seus negócios imparcialmente e dar aos Fornecedores oportunidades iguais, não poderão ser aceitos presentes e favores que correspondam a valores acima do estabelecido no Código de Conduta da BRASKEM.

ANEXO R – MINUTA PADRÃO DE CONTRATO

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL

Pelo presente, de um lado: (a) **BRASKEM S.A.**, sociedade anônima com sede na Cidade de Camaçari, Estado da Bahia, na Rua Eteno, 1561, Complexo Petroquímico de Camaçari, inscrita no C.N.P.J. sob nº 42.150.391/0001-70, neste ato por seu(s) representante(s) legal(is) abaixo assinado(s) (“BRASKEM”) e, de outro lado; (b) _____ (“CONTRATADA”), qualificada no Anexo A deste Contrato, neste ato por seu(s) representante(s) legal(is) abaixo assinado(s), têm entre si justo e acordado este Contrato de Prestação de Serviços Internos de Manutenção Industrial (“Contrato”), conforme abaixo.

CLÁUSULA I. – OBJETO

1.1. - Neste ato, a CONTRATADA se obriga a prestar à BRASKEM os serviços de manutenção (“Serviços”) dos equipamentos industriais (“Equipamentos”) desta, conforme especificado no “Anexo A – Termos e Condições Específicas de Contratação de Serviços” o qual, rubricado pelas partes, constitui parte integrante deste instrumento para todos os efeitos legais.

1.2. - A CONTRATADA, neste ato, expressamente declara que o seu objeto social é compatível com o grau de especialização técnico necessário para a prestação dos Serviços ora contratados.

1.3. - Os Serviços serão executados pela CONTRATADA nas dependências da BRASKEM, localizadas no endereço indicado no Anexo A.

CLÁUSULA II. – ACOMPANHAMENTO DOS SERVIÇOS

2.1. - A execução dos Serviços será acompanhada por empregados da BRASKEM previamente indicados e credenciados por esta, com poderes para verificar o cumprimento de todos os termos e condições deste Contrato bem como, entre outros, para:

(i) transmitir à CONTRATADA as determinações genéricas e instruções da BRASKEM, sem caracterizar com isso qualquer tipo de subordinação hierárquica; e

(ii) solicitar da CONTRATADA todas as informações e esclarecimentos necessários ao perfeito conhecimento e controle dos Serviços.

2.2. - A qualquer tempo durante a execução dos Serviços, a BRASKEM poderá determinar a sua suspensão mediante simples notificação à CONTRATADA se, a exclusivo critério da BRASKEM, os Serviços não estiverem sendo executados de acordo com as especificações deste Contrato, com a melhor técnica aplicável ou, ainda, de forma prejudicial à segurança e à integridade dos Equipamentos ou de bens de terceiros.

2.3. - Em nenhuma hipótese, qualquer ação ou omissão da BRASKEM em relação ao acompanhamento da execução dos Serviços eximirá a CONTRATADA dos compromissos e obrigações por ela assumidos neste instrumento.



CLÁUSULA III - ACEITAÇÃO DOS SERVIÇOS

3.1. - A BRASKEM efetuará a medição e avaliação dos Serviços para verificar a sua conformidade com as especificações por ela determinadas, bem como o atendimento a todas as demais condições estabelecidas neste Contrato.

3.2. Ao efetuar a medição e avaliação dos Serviços, a BRASKEM levará em consideração a qualificação técnica e pessoal da mão-de-obra da CONTRATADA avaliando, entre outros critérios, a apresentação, a pontualidade, o comportamento, a cortesia e a cordialidade dos funcionários da CONTRATADA destacados para a execução dos Serviços.

3.3. - Se aprovados os Serviços pela BRASKEM, a CONTRATADA poderá emitir a respectiva nota fiscal de prestação de serviços, cujo pagamento será efetuado de acordo com os prazos e condições previstos na Cláusula VIII abaixo.

3.4. - Em caso de rejeição, a BRASKEM não emitirá o Boletim de Medição correspondente aos Serviços considerados insatisfatórios e concederá à CONTRATADA um único prazo adicional de 30 (trinta) dias para que esta refaça e/ou corrija os problemas apontados, sem qualquer custo ou despesa adicional para a BRASKEM.

3.5. - Terminado o prazo de 30 (trinta) dias estabelecido na Cláusula anterior, os Serviços serão submetidos à nova medição e avaliação. Se aprovados, aplicar-se-ão os termos da Cláusula 3.3 acima. Em caso de nova rejeição, todavia, a BRASKEM poderá considerar este Contrato imediatamente rescindido por inadimplemento da CONTRATADA,

sem que seja devido a esta qualquer pagamento ou compensação adicional, seja a que título for.

3.6. - A medição e avaliação dos Serviços, pela BRASKEM, limitar-se-á à verificação de conformidade dos Equipamentos com suas características técnicas e funcionais originais. Em nenhuma hipótese, a aceitação dos Serviços pela BRASKEM eximirá a CONTRATADA de qualquer responsabilidade por vícios e/ou defeitos ocultos decorrentes da prestação dos Serviços, nem pelos seus respectivos efeitos.

CLÁUSULA IV – OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA

4.1. - Sem prejuízo das demais obrigações previstas neste Contrato, a CONTRATADA obriga-se a:

(i) fornecer à BRASKEM cronograma de execução dos Serviços com, no mínimo, 5 (cinco) dias de antecedência ao início da sua execução;

(ii) obter a Permissão de Trabalho (PT) emitida pela BRASKEM, necessária para o início da execução dos Serviços dentro das instalações desta;

(iii) promover, previamente ao início da execução dos Serviços, a devida Anotação de Responsabilidade Técnica - ART no Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia - CREA competente e encaminhar cópia do aludido documento à BRASKEM, comprometendo-se, desde já, a promover e encaminhar à BRASKEM as ARTs referentes a (a) eventuais aditamentos deste Contrato, bem como (b) decorrentes de quaisquer resoluções do Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia - CONFEA;

(iv) utilizar correta e adequadamente as instalações da BRASKEM na execução dos Serviços, responsabilizando-se por todas as perdas e danos causados às instalações e/ou equipamentos da BRASKEM, em decorrência dessa execução;

(v) executar os Serviços de forma a recuperar o padrão regular de funcionamento dos Equipamentos, inclusive mediante substituição de peças e acessórios que tiverem seu funcionamento prejudicado pelo desgaste decorrente do uso e decurso natural do tempo;

(vi) obedecer rigorosamente às especificações e orientações da BRASKEM com relação aos Equipamentos e à prestação dos Serviços;

(vii) sempre que solicitado pela BRASKEM, reunir-se com os representantes desta para discutir as especificações técnicas e/ou operacionais relativas aos Serviços;

(viii) responder perante a BRASKEM e quaisquer terceiros pela direção e execução dos Serviços;

(ix) destacar somente pessoal técnico altamente qualificado e habilitado para a execução dos Serviços, nos termos da Cláusula VI abaixo;

(x) submeter à aprovação prévia da BRASKEM, sempre que solicitado por esta, todos os métodos de trabalho que serão utilizados na execução dos Serviços;

(xi) emitir, mediante solicitação da BRASKEM e nos termos e condições por ela estabelecidos, relatórios periódicos que deverão conter todas as informações que a BRASKEM

considerar pertinentes à prestação dos Serviços incluindo, entre outras, informações relacionadas ao seu andamento e a eventuais irregularidades ocorridas no decorrer da sua prestação;

(xii) manter, durante toda a vigência deste Contrato, um arquivo completo e organizado de toda a documentação relativa aos Serviços executados, incluindo cópia dos relatórios mencionados no item anterior;

(xiii) responsabilizar-se por todas as perdas e danos causados à BRASKEM e/ou a terceiros, em decorrência da execução dos Serviços;

(xiv) conduzir os Serviços de acordo com o respectivo cronograma de planejamento e programação, tendo sempre como objetivo a segurança patrimonial da BRASKEM e o cumprimento dos prazos com ela acordados;

(xv) executar os Serviços de acordo com as normas técnicas aplicáveis, requisitos de qualidade, utilidade, resistência e segurança patrimonial e de pessoal recomendados pela ABNT conforme legislação vigente, mantendo atualizados todos os registros da execução dos Serviços nos termos do item (xii) acima;

(xvi) fornecer todos os materiais inerentes à execução dos Serviços contratados, especialmente, entre outros, máquinas, equipamentos (inclusive de segurança e uniformes) e consumíveis ("Materiais de Aplicação");

(xvii) sempre utilizar equipamentos, instrumentos, máquinas, veículos e ferramentas próprios para a execução de todos os Serviços, mantendo-os em perfeito estado de conservação, segurança e funcionamento;

(xviii) responsabilizar-se pela guarda e conservação de quaisquer equipamentos, instrumentos, máquinas ou ferramentas, eventualmente fornecidos pela BRASKEM, a critério desta;

(xix) sempre que solicitado pela BRASKEM, fornecer a relação de qualquer equipamento, instrumento, máquina ou ferramenta utilizado na execução dos Serviços, bem como a respectiva nota fiscal;

(xx) providenciar a imediata substituição de todo e qualquer equipamento, instrumento, máquina e/ou ferramenta, necessário à execução dos Serviços, que apresente defeito;

(xxi) manter sempre em boas condições de conservação, higiene e limpeza, todas as instalações, equipamentos e outros materiais da BRASKEM, aos quais os funcionários da CONTRATADA tenham acesso nos termos deste Contrato;

(xxii) responsabilizar-se pela seleção e armazenamento dos resíduos gerados durante a execução dos Serviços, conforme a respectiva Classe de Riscos;

(xxiii) quando necessário para a execução dos Serviços, e desde que previamente aprovado pela BRASKEM, montar canteiro de obra com escritório, ferramentaria, vestiário e sanitário, em local acordado com a BRASKEM;

(xxiv) executar as instalações de energia elétrica da rede distribuidora até o local da execução dos Serviços, obtendo sempre as devidas autorizações legais e utilizando, no mínimo, cabos isolados em PVC ou equivalentes de 600V, sem emendas e protegidos por chaves trifásicas tipo faca, munidas de

fusíveis e à prova de TGVP, observadas a voltagem de (a) 220V para equipamentos monofásicos; e (b) 440V para equipamentos trifásicos e máquinas de solda;

(xxv) quando necessário para a execução dos Serviços, indicar previamente à BRASKEM os locais onde será necessária a montagem de andaimes e obedecer rigorosamente às instruções e orientações da BRASKEM para a montagem destes;

(xxvi) comunicar à BRASKEM, imediatamente e por escrito, qualquer anormalidade verificada nos Equipamentos durante a execução dos Serviços, bem como prestar à BRASKEM todos esclarecimentos necessários com relação a essa anormalidade. Na hipótese de ser necessária a realização de Serviços suplementares em decorrência da anormalidade verificada, a CONTRATADA deverá submeter à BRASKEM um orçamento prévio para aprovação;

(xxvii) obedecer às determinações legais, sendo a única responsável pelos efeitos decorrentes de eventuais inobservâncias da legislação pertinente quando da prestação dos Serviços;

(xxviii) obedecer e assegurar que os seus funcionários destacados para a execução dos Serviços obedçam às normas e procedimentos internos da BRASKEM, incluindo, entre outros, procedimentos técnicos e de segurança, relacionados aos Serviços;

(xxix) obter todas as licenças junto aos órgãos governamentais competentes quando essas forem necessárias à execução dos Serviços nos termos da legislação aplicável, respondendo, a qualquer tempo, pelas consequências

que a falta ou omissão das aludidas licenças acarretarem;

(xxx) sempre que solicitado pela BRASKEM, apresentar comprovantes de inscrição junto à Prefeitura do Município competente para a cobrança do Imposto sobre Serviços (ISS);

(xxxii) responsabilizar-se pelas infrações que cometer quanto ao direito de uso de materiais ou processos de execução dos Serviços protegidos por marcas ou patentes, respondendo, pessoal e diretamente, por quaisquer indenizações, taxas ou comissões que forem devidas nesse sentido, bem como por quaisquer reclamações resultantes de mau uso que deles fizer;

(xxxiii) não praticar atos que desabonem a BRASKEM perante os clientes, fornecedores, autoridades e/ou público em geral, tomando as providências necessárias para preservar e resguardar a boa e perfeita reputação da BRASKEM; e

(xxxiiii) remover todos os materiais e equipamentos de sua propriedade utilizados na prestação dos Serviços, desmontar o(s) canteiro(s) de obras, efetuar a limpeza das instalações da BRASKEM utilizadas na execução dos Serviços e devolver os equipamentos eventualmente fornecidos pela BRASKEM, tudo no prazo de 15 (quinze) dias após o término dos Serviços ou rescisão deste Contrato e sem qualquer custo adicional para a BRASKEM. Se, findo esse prazo, a CONTRATADA não tiver tomado as providências necessárias para remoção de seus equipamentos, as partes concordam, desde já, que BRASKEM terá o direito de fazê-lo às custas da CONTRATADA, independentemente de qualquer notificação, depositando os equipamentos da CONTRATADA em

local a ser informado a esta.

CLÁUSULA V - OBRIGAÇÕES DA BRASKEM

5.1 - São obrigações da BRASKEM:

(i) fornecer à CONTRATADA a Permissão de Trabalho (PT) necessária para o início da execução dos Serviços, desde que atendidas as condições de qualificação técnica e pessoal estabelecidas na Cláusula VI abaixo;

(ii) fornecer à CONTRATADA todas as informações, documentos e instruções por esta solicitados, desde que necessários à execução dos Serviços;

(iii) fornecer à CONTRATADA todas as informações, documentos e instruções referentes às normas e procedimentos técnicos e de segurança internos da BRASKEM, relacionados aos Serviços;

(iv) fornecer, a seu exclusivo critério, ferramentas especiais, dispositivos de manutenção, equipamentos de proteção especiais (EPE), andaimes, *man lift*, máquinas de movimentação e levantamento de carga, bem como quaisquer outros equipamentos, instrumentos, máquinas e ferramentas que poderão ser utilizados pela CONTRATADA na execução dos Serviços objeto deste Contrato;

(v) permitir que a CONTRATADA utilize, durante a execução dos Serviços, infra-estrutura e insumos da BRASKEM, disponíveis nas suas instalações, tais como água, vapor, nitrogênio, energia elétrica e ar comprimido;

(vi) efetuar as avaliações e medições dos Serviços, indicando claramente nos respectivos Boletins de Medição, se for o

caso, os problemas e desconformidades verificadas; e

(vii) efetuar os pagamentos devidos pela execução dos Serviços, nos termos especificados neste Contrato e no seu Anexo A.

CLÁUSULA VI - MÃO-DE-OBRA

6.1. A CONTRATADA obriga-se a utilizar, para a execução dos Serviços, apenas mão-de-obra própria e altamente qualificada e habilitada, bem como a:

(i) não utilizar mão-de-obra temporária;

(ii) indicar, entre os funcionários destacados para a execução dos Serviços, um representante com poderes para dirimir eventuais dúvidas da BRASKEM e/ou problemas relativos aos Serviços;

(iii) fornecer previamente à BRASKEM a relação nominal de todos os funcionários destacados para a execução dos Serviços, para que a BRASKEM providencie a confecção dos respectivos crachás de "Autorização de Acesso";

(iv) comunicar imediatamente à BRASKEM do desligamento de qualquer funcionário destacado para a execução dos Serviços, bem como fornecer à BRASKEM relação mensal de todos os funcionários da CONTRATADA que tenham sido desligados do seu quadro de funcionários no mês anterior;

(v) substituir quaisquer de seus funcionários mediante solicitação da BRASKEM, formulada nos termos da Cláusula 12.3 abaixo;

(vi) fornecer e assegurar a utilização de equipamentos de proteção individual

(EPI) indispensáveis à segurança dos funcionários destacados para a execução dos Serviços;

(vii) indicar à BRASKEM o local autorizado para prestar atendimento médico aos funcionários destacados para a execução dos Serviços em casos de emergência, assumindo todos os custos correspondentes;

(viii) informar e instruir todos os funcionários destacados para a execução dos Serviços sobre o Sistema de Qualidade e as Normas Internas de Segurança do Trabalho da BRASKEM, em especial, os relativos a acidentes de trabalho, bem como sobre quaisquer outras normas e procedimentos internos da BRASKEM, incluindo, entre outros, procedimentos técnicos e de segurança relacionados aos Serviços; e

(x) obedecer e assegurar que seus funcionários obedçam aos procedimentos previstos nas Normas Internas de Segurança do Trabalho e no Procedimento Médico para Contratadas da BRASKEM, bem como apresentar à BRASKEM cópia dos documentos comprobatórios da implementação desses procedimentos, especialmente os relativos: (a) aos exames médicos dos funcionários e à elaboração subsequente dos respectivos Atestados de Saúde Ocupacional (ASO); e (b) à elaboração do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) para os funcionários.

6.2 - A CONTRATADA neste ato declara ter recebido, lido, entendido, e concordado com os termos e condições dos documentos intitulados "Sistema de Qualidade", "Normas Internas de Segurança do Trabalho", e "Procedimento Médico para Contratadas" da BRASKEM, mencionados na Cláusula 6.1 acima.

CLÁUSULA VII. - GARANTIAS

7.1. - A CONTRATADA, neste ato, declara e garante que os Serviços serão prestados de acordo com o mais elevado nível técnico e de qualidade, observadas todas as normas e regulamentos aplicáveis e obrigando-se a reexecutá-los em caso de rejeição, nos termos da Cláusula 3.4 acima.

7.2. - A CONTRATADA permanecerá responsável pela qualidade dos Serviços prestados, mesmo após a sua aceitação pela BRASKEM, obrigando-se a corrigi-los e/ou refazê-los, às suas próprias expensas, sempre que for constatada qualquer irregularidade ou problema com os Equipamentos que seja decorrência da prestação inadequada dos Serviços ou em desacordo com as especificações estabelecidas pela BRASKEM.

7.3. - As garantias previstas nesta Cláusula permanecerão válidas mesmo após o término ou rescisão deste Contrato, seja por que motivo for.

CLÁUSULA VIII. - REMUNERAÇÃO E FORMA DE PAGAMENTO

8.1. - Pela execução dos Serviços, a BRASKEM pagará mediante depósito em conta bancária previamente indicada por escrito pela CONTRATADA, a remuneração estabelecida no Anexo A, em até 10 (dez) dias do recebimento, pela BRASKEM, da respectiva nota fiscal de prestação de serviços. Havendo prestação de serviços com cessão de mão de obra, a nota fiscal deverá vir acompanhada dos comprovantes (i) de recolhimentos destinados ao pagamento de contribuição previdenciária, inclusive aquela incidente sobre o 13º salário; (ii) dos depósitos destinados ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS); e (iii) da folha de pagamento dos

empregados destacados para a prestação dos Serviços.

8.1.1. A BRASKEM deverá receber as notas fiscais de prestação de serviços juntamente com os documentos descritos na Cláusula 8.1. acima até o dia 20 (vinte) de cada mês. As notas fiscais recebidas pela BRASKEM após esse prazo, sem a respectiva documentação ou, ainda, com a documentação incompleta, deverão ser canceladas pela CONTRATADA e reenviadas somente no mês subsequente, até o seu 20º (vigésimo) dia.

8.2. - Sobre as quantias devidas e não pagas na data do seu vencimento, conforme estabelecido neste Contrato, incidirão multa moratória de 2% (dois por cento) mais juros de mora de 0,5% (zero vírgula cinco por cento) ao mês e correção monetária com base na variação da Taxa Referencial (TR), calculados *pro-rata-die* desde o vencimento até a data do efetivo pagamento. Na falta da TR, a correção monetária referida nesta Cláusula deverá ser calculada de acordo com o IPCA – Índice de Preço ao Consumidor Amplo -, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

8.3. - A remuneração devida pela BRASKEM à CONTRATADA, nos termos deste Contrato inclui, salvo ajuste em contrário expressamente previsto no Anexo A, todos os custos, insumos, despesas, encargos e tributos incidentes ou necessários à prestação dos Serviços contratados.

8.4. - À CONTRATADA não serão reembolsados quaisquer custos e/ou despesas adicionais incorridos na execução dos Serviços, seja a que título for, salvo ajuste em contrário

expressamente previsto no Anexo A.

8.5. - Fica desde já assegurado à BRASKEM o direito de deduzir dos pagamentos devidos à CONTRATADA os valores correspondentes, entre outros, a:

(i) débitos a que CONTRATADA tiver dado causa;

(ii) despesas que a BRASKEM vier a incorrer em decorrência da correção de eventuais falhas cometidas pela CONTRATADA na prestação dos Serviços, desde que a CONTRATADA tenha sido notificada para correção de tais falhas, nos termos deste Contrato, e não tenha sanado essas falhas no tempo e nas condições estabelecidas;

(iii) insumos adquiridos pela BRASKEM para a execução dos Serviços pela CONTRATADA;

(iv) utilização de materiais ou equipamentos da BRASKEM, cujo fornecimento fosse obrigação da CONTRATADA; e

(v) quaisquer penalidades pecuniárias devidas pela CONTRATADA, nos termos deste Contrato, em decorrência do descumprimento de qualquer obrigação prevista neste instrumento.

CLÁUSULA IX. - TRIBUTOS

9.1. Todos os tributos que incidam presentemente ou venham a incidir no futuro em decorrência deste Contrato serão pagos pela parte que for a responsável por esse pagamento, nos termos da legislação tributária. A parte responsável pelo pagamento de um determinado tributo também se compromete a liberar e isentar a outra parte de obrigações, reivindicações e

ações de qualquer espécie relacionadas a tal tributo.

9.2. As partes conjunta ou separadamente envidarão razoáveis esforços, sempre que possível, para minimizar os encargos tributários decorrente deste Contrato, usando todos os meios legalmente permitidos para adotar estruturas que sejam menos onerosas para ambas. As partes também se comprometem a cooperar umas com as outras visando obter todo e qualquer tipo de isenção, imunidade ou qualquer benefício fiscal, desde que nenhuma das partes seja adversamente prejudicada por esses esforços e que as disposições da legislação tributária vigente sejam devidamente cumpridas.

9.3. - Respeitado o disposto acima, a BRASKEM se obriga, quando aplicável, a efetuar nos termos do artigo 31 da Lei nº 8.212/91, em nome da CONTRATADA, a retenção e o recolhimento para o INSS, exclusivamente sobre o valor devido pela mão-de-obra empregada na prestação dos Serviços, o qual deve ser discriminado no Anexo A e nas notas fiscais emitidas pela CONTRATADA separadamente dos valores dos Materiais de Aplicação.

CLÁUSULA X - PENALIDADES

10.1. -Em caso de descumprimento, pela CONTRATADA, das suas obrigações estabelecidas neste Contrato, especialmente com relação aos prazos de execução e conclusão dos Serviços conforme especificações fornecidas pela BRASKEM, a CONTRATADA ficará sujeita ao pagamento à BRASKEM de multa diária não compensatória no valor de 0,5% (zero vírgula cinco por cento) do valor total máximo estimado da remuneração estabelecida no Anexo A, desde a data

do recebimento da comunicação enviada pela BRASKEM nesse sentido, até o efetivo cumprimento da obrigação inadimplida ou correção da falta em que a CONTRATADA tenha incorrido.

10.2. -O valor total da(s) multa(s) a que estará sujeita a CONTRATADA, nos termos da Cláusula 10.1 acima, não excederá a 10% (dez por cento) do valor total máximo estimado deste Contrato, como estabelecido no Anexo A.

10.3. -Sem prejuízo da penalidade devida nos termos da Cláusula 10.1 acima, a CONTRATADA estará sujeita ao pagamento de indenização suplementar, nos termos do parágrafo único do artigo 416 do Código Civil e da Cláusula XIII abaixo, na hipótese dos valores apurados a título de multa, de acordo com a referida Cláusula 10.1, não serem suficientes para compensar as perdas e danos causados à BRASKEM em decorrência do descumprimento pela CONTRATADA de quaisquer de suas obrigações contratuais.

10.4. Não obstante a penalidade prevista nesta Cláusula X, em caso de descumprimento pela CONTRATADA de quaisquer obrigações estabelecidas neste Contrato, a BRASKEM poderá, a seu exclusivo critério, rescindir este Contrato por justa causa, nos termos da Cláusula 14.1(ii) abaixo.

CLÁUSULA XI - RESPONSABILIDADE TRABALHISTA

11.1. -A CONTRATADA será a única e exclusiva responsável por todas as obrigações fiscais, trabalhistas, previdenciárias e securitárias, inclusive e especialmente pelo seguro contra acidentes do trabalho, que incidam sobre os funcionários destacados para a execução dos Serviços, nos termos da

legislação vigente e da Cláusula 11.7 (i) abaixo, obrigando-se, desde já, a apresentar à BRASKEM sempre que solicitado, os respectivos comprovantes e apólices.

11.2. -Fica expressamente estabelecido que este Contrato não implica na formação de qualquer relação ou vínculo empregatício entre a BRASKEM e a CONTRATADA, ou entre a BRASKEM e os funcionários da CONTRATADA destacados para a execução dos Serviços, permanecendo a BRASKEM livre de qualquer responsabilidade ou obrigação trabalhista ou previdenciária, direta ou indireta, com relação à CONTRATADA e aos seus empregados destacados para a prestação dos Serviços contratados nos termos deste instrumento.

11.3. -A CONTRATADA deverá contratar, em seu próprio nome, todos os funcionários necessários para prestar, de modo eficaz, os Serviços objeto deste Contrato. Esse quadro de funcionários será composto apenas de empregados da CONTRATADA, os quais não serão, em hipótese alguma, havidos como empregados da BRASKEM, sendo de responsabilidade da CONTRATADA o pagamento de toda remuneração devida e respectivos encargos fiscais, trabalhistas e previdenciários.

11.4. A CONTRATADA será a única e exclusiva responsável por quaisquer reclamações e/ou ações movidas por seus funcionários, devendo manter a BRASKEM integralmente a salvo de tais reclamações e/ou ações. Não obstante, na hipótese de a BRASKEM, por qualquer razão, vir a ser demandada judicialmente por funcionários da CONTRATADA, a CONTRATADA compromete-se a comparecer espontaneamente em juízo, reconhecendo sua condição de única e

exclusiva empregadora, bem como a fornecer à BRASKEM toda e qualquer documentação solicitada por esta, que seja necessária para garantir a adequada e ampla defesa da BRASKEM em juízo.

11.5. -Sem prejuízo do acima, na hipótese de a BRASKEM, por qualquer razão, vir a ser responsabilizada por quaisquer obrigações fiscais, trabalhistas, previdenciárias ou securitárias que incidam sobre os funcionários da CONTRATADA, fica desde já certo e ajustado entre as partes que a CONTRATADA ressarcirá integralmente a BRASKEM, por todas e quaisquer despesas, inclusive honorários advocatícios e custas judiciais, decorrentes de tais reclamações e ações.

11.6. A CONTRATADA obriga-se, ainda, a

(i) cumprir com as disposições previstas na Constituição Federal, art. 7º, XXXIII, que proíbe, expressamente, o trabalho de menores de 18 anos em atividades noturnas, perigosas ou insalubres e de menores de 16 anos em qualquer trabalho, exceto na condição de aprendiz, a partir de 14 anos;

(ii) comunicar imediatamente à BRASKEM a ocorrência de qualquer acidente de trabalho envolvendo os funcionários destacados para a execução dos Serviços e encaminhar à BRASKEM, no prazo máximo subsequente de 24 (vinte e quatro) horas, a respectiva Comunicação de Acidente de Trabalho - CAT; e

(iii) enviar à BRASKEM, até o segundo dia útil de cada mês, o Relatório de Estatística de Acidentes referente ao mês anterior.

CLÁUSULA XII - RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

12.1. -A responsabilidade por danos causados ao meio ambiente, nas esferas cível, administrativa e criminal, e/ou a terceiros, decorrentes de qualquer violação pela CONTRATADA à legislação ambiental federal, estadual e/ou municipal, em decorrência da prestação dos Serviços objeto deste Contrato recairá direta e integralmente sobre a CONTRATADA, ainda que os referidos danos decorram de ação ou omissão dolosa ou culposa de seus empregados e/ou de terceiros por ela contratados, e até mesmo de situações consideradas caso fortuito ou força maior.

12.2. -Na hipótese de a BRASKEM, por qualquer razão, vir a responder direta ou indiretamente pelos referidos danos, fica desde já certo e ajustado entre as partes que a CONTRATADA ressarcirá integralmente a BRASKEM, por todos e quaisquer perdas e danos, diretos e indiretos, sofridos por esta, inclusive honorários advocatícios e custas judiciais, independentemente de notificação prévia ou demanda judicial.

12.3. -A CONTRATADA concorda em ser denunciada à lide nas ações judiciais ajuizadas contra a BRASKEM por responsabilidade decorrente de danos ambientais causados ao meio ambiente e/ou a terceiros em razão da execução dos Serviços pela CONTRATADA.

CLÁUSULA XIII - INDENIZAÇÃO

13.1. -A CONTRATADA deverá defender, isentar e indenizar a BRASKEM de todas e quaisquer perdas e danos diretos na proporção dos prejuízos diretamente incorridos pela BRASKEM em decorrência da não prestação ou prestação inadequada dos

Serviços pela CONTRATADA.

CLÁUSULA XIV. – VIGÊNCIA E RESCISÃO

14.1. -Este Contrato entrará em vigor na data de sua assinatura pelas partes, assim permanecendo pelo prazo especificado no Anexo A, podendo ser rescindido mediante simples comunicação por escrito à outra parte, nas seguintes hipóteses:

(i) por qualquer das partes, se a outra parte entrar em regime de falência, de concordata, de recuperação judicial ou extrajudicial, ou de liquidação judicial ou extrajudicial;

(ii) por qualquer das partes, se a outra parte infringir quaisquer das cláusulas ou condições deste Contrato e não sanar o seu inadimplemento no prazo de 30 (trinta) dias a contar do recebimento de notificação por escrito, da outra parte, nesse sentido;

(iii) por qualquer das partes, na ocorrência de caso fortuito ou de evento de força maior;

(iv) pela BRASKEM, se a CONTRATADA ceder este instrumento, no todo ou em parte, sem o prévio consentimento por escrito da BRASKEM;

(v) pela BRASKEM, se a CONTRATADA não apresentar no prazo de 5 (cinco) dias da data da respectiva solicitação, a comprovação do adimplemento de suas obrigações fiscais, trabalhistas, previdenciárias e securitárias; ou

(vi) pela BRASKEM, se, na ocorrência de acidente de trabalho com qualquer funcionário da CONTRATADA destacado para a execução dos Serviços, a CONTRATADA tenha

deixado de observar as normas e os procedimentos internos, técnicos e de segurança, da BRASKEM.

14.2. -Em caso de rescisão, pela BRASKEM, com fundamento nos itens (ii), (iv), (v) e (vi) da Cláusula anterior, a BRASKEM poderá, a seu exclusivo critério, contratar terceiros para executar os Serviços pendentes. Nessa hipótese, além das demais penalidades aqui previstas, e sem prejuízo das perdas e danos efetivamente apurados, a CONTRATADA ficará obrigada a reembolsar à BRASKEM todos os custos e despesas incorridos com a contratação dos aludidos terceiros.

14.3. -Sem prejuízo da remuneração devida à CONTRATADA até a data da efetiva rescisão, fica desde já certo e ajustado que em nenhuma hipótese a BRASKEM será responsável perante a CONTRATADA por quaisquer perdas e danos decorrentes da rescisão a que a CONTRATADA tiver dado causa.

CLÁUSULA XV. - EQUILÍBRIO ECONÔMICO - FINANCEIRO

15.1. -As partes desde já reconhecem e concordam, que a fim de manterem o equilíbrio econômico-financeiro deste Contrato e de evitarem ter que arcar com ônus não previstos na data da contratação dos Serviços, poderão rever conjuntamente os termos e condições aqui acordados e, eventualmente, alterá-los de comum acordo.

CLÁUSULA XVI - SIGILO

16.1. -A CONTRATADA reconhece que, no exercício de suas atribuições estabelecidas neste Contrato, poderá ter acesso, voluntária ou involuntariamente, a informações exclusivas ou confidenciais da BRASKEM, de seus clientes ou de terceiros. Por esta razão,

a CONTRATADA compromete-se a manter total sigilo e confidencialidade em relação a todos os termos e condições deste Contrato, bem como em relação a todos e quaisquer dados, correspondências, documentos, e informações, a que venha ter acesso, seja de forma oral ou escrita, durante a vigência deste instrumento, não devendo a qualquer título ou por qualquer motivo revelar, transferir ou de outra forma dispor dessas informações, exceto com a prévia e expressa autorização, por escrito, da BRASKEM.

16.2. -Se, em função de uma ordem judicial, a CONTRATADA for solicitada a revelar tais informações a terceiros, a CONTRATADA deverá informar a BRASKEM a respeito e tomar todas as medidas legais cabíveis, às suas expensas, para evitar a revelação dessas informações ou, se isso não for possível, revelar somente aquela parte da informação que for estritamente necessária para cumprir com tal ordem judicial.

16.3. -As obrigações previstas nesta Cláusula deverão permanecer em vigor pelo prazo de 10 (dez) anos após o término ou rescisão deste Contrato, a qualquer título, inclusive se por culpa da BRASKEM.

CLÁUSULA XVII – DISPOSIÇÕES GERAIS

17.1. -**Mandato.** A CONTRATADA se obriga a não subcontratar os Serviços total ou parcialmente, sob qualquer pretexto, sem o consentimento, por escrito, da BRASKEM. Se autorizada a subcontratar a execução dos Serviços, a CONTRATADA deverá arcar integralmente com os custos decorrentes dessa subcontratação, permanecendo única e integralmente responsável perante a BRASKEM e terceiros por

todos os Serviços e obrigações por ela assumidos neste Contrato.

17.2. -**Cessão.** Este Contrato não poderá ser cedido no todo ou em parte pela CONTRATADA, sem o prévio consentimento por escrito da BRASKEM. A BRASKEM, por sua vez, poderá ceder este Contrato livremente a qualquer terceiro.

17.2.1. - É vedada a cessão de qualquer crédito decorrente deste Contrato e de todo e qualquer título de crédito emitido em razão deste, incluindo, entre outros, duplicatas. Todo título de crédito emitido em decorrência deste Contrato deverá necessariamente conter a cláusula “Não à Ordem”, tirando-lhe o caráter de circulabilidade, eximindo-se a BRASKEM de todo e qualquer pagamento ou obrigação perante terceiros, por títulos colocados em cobrança, desconto, caução ou outra modalidade de circulação ou garantia, inclusive quanto aos direitos emergentes deste Contrato e, em hipótese alguma, a BRASKEM aceitará esses títulos, os quais serão devolvidos, imediatamente, à pessoa jurídica ou física que os houver apresentado.

17.3. -**Comunicações.** Todos os avisos, requerimentos, reivindicações, solicitações e outras comunicações relativas a este Contrato, serão efetuados por escrito, assinados pela parte remetente e enviados por carta registrada com porte pago, aviso de recebimento ou por meio de serviço de entrega expressa, ou ainda entregues pessoalmente, nos endereços indicados no preâmbulo deste instrumento e no Anexo A ou em outro endereço que possa vir a ser indicado por escrito por qualquer uma das partes.

17.3.1. - Todos os aludidos avisos, requerimentos, escolhas, reivindicações,

solicitações e outras comunicações serão considerados entregues e recebidos pela parte destinatária quando da entrega, se entregues pessoalmente, com a notificação original enviada por qualquer outro meio permitido na Cláusula 17.3 acima no mesmo dia, ou se enviado por correio ou entrega especial, o que ocorrer primeiro entre a entrega e a tentativa de entrega num dia útil normal, pelo serviço postal ou pelo serviço de entrega expressa, tal como indicado no recibo de retorno ou no protocolo da entrega expressa.

17.4. -Ausência de Vínculo. Este Contrato não implica na formação de vínculo de qualquer natureza entre a BRASKEM e a CONTRATADA, nem entre uma parte e os empregados e contratados da outra parte, permanecendo cada qual exclusivamente responsável, nos termos da Cláusula XI acima, pela remuneração e respectivos encargos fiscais, trabalhistas e previdenciários, bem como pelas reclamações e ações, de seus funcionários e contratados, devendo manter a outra parte a salvo de tais reclamações e ações e indenizá-la de quaisquer quantias, inclusive honorários advocatícios e custas judiciais, devidas em decorrência de tais reclamações e ações, inclusive reivindicações relativas ao INSS, FGTS e direitos previdenciários.

17.5. -Alterações. Quaisquer alterações ou aditamentos a este Contrato e ao seu Anexo A somente serão válidos se feitos por instrumento escrito, assinados por ambas as partes.

17.6. -Independência das Disposições. Se qualquer termo ou outra disposição deste Contrato for considerado inválido, ilegal ou inexecutável diante de qualquer norma legal ou ordem pública, todos os demais

termos e disposições deste Contrato permanecerão, independentemente, em pleno vigor e efeito pelo tempo em que o substrato econômico e jurídico das operações contempladas neste instrumento não for prejudicado por qualquer das partes individualmente. Quando qualquer termo ou outra disposição for considerado inválido, ilegal ou inexecutável, as partes negociarão em boa fé a alteração deste Contrato de modo a fazer vigorar sua intenção original da maneira mais aceitável possível, e a fim de que as transações aqui contempladas sejam realizadas na medida do possível.

17.7. -Acordo Integral. Este Contrato e o seu Anexo A contém o acordo integral estabelecido entre as partes com relação aos Serviços ora contratados. Quaisquer documentos, compromissos e avenças anteriores, orais, escritos ou de outra forma estabelecidos entre as partes e referentes ao objeto deste Contrato, serão considerados cancelados e não afetarão ou modificarão quaisquer dos seus termos ou obrigações estabelecidos neste instrumento. Em caso de dúvida ou conflito entre quaisquer disposições deste Contrato e do seu Anexo A, os termos e condições do Anexo A deverão prevalecer.

17.8. -Renúncia. O não exercício por qualquer das Partes de quaisquer de seus direitos, ou a não execução de quaisquer dos termos ou condições deste Contrato não serão considerados renúncia a esses direitos, exceto quanto a direitos especificamente limitados à data de seu exercício, nem impedirão qualquer uma das partes de fazer valer ou exercer quaisquer desses direitos.

E por assim estarem justas e contratadas, as partes assinam este Contrato em 2 (duas) vias de igual forma e teor, perante as 2 (duas) testemunhas

abaixo assinadas.

São Paulo, ___ de _____ de 2005.

BRASKEM S.A.

Nome:
Cargo:

Nome:
Cargo:

CONTRATADA

Nome:
Cargo:

Testemunhas:

1. _____
Nome:
R.G.:

2. _____
Nome:
R.G.:

Excluído:

ANEXO "A"

AO CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS
DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL

Termos e Condições Específicos de Contratação

1. - CONTRATADA

_____, [denominação social], sociedade com sede na Cidade de _____, Estado de _____, em _____ [endereço completo], inscrita no C.N.P.J. sob nº _____ ("CONTRATADA")

2. - DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS

2.1. - **SERVIÇOS.** A CONTRATADA prestará à BRASKEM os seguintes serviços: _____ [GESTOR: a descrição dos Serviços deve: (i) ser dada por pessoa que conheça os Serviços; (ii) utilizar linguagem fácil, direta e compreensível ao leigo; (iii) não pode deixar de esclarecer com precisão quais os Serviços que devem ser prestados; (iv) não deve simplesmente fazer referência a propostas ou documentos trocados com a outra parte]

2.2. - **EQUIPAMENTOS.** Os Equipamentos objeto dos Serviços contratados são: _____.

2.3. - **LOCAL DA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS.** A CONTRATADA prestará os Serviços nas dependências da BRASKEM localizadas na _____ [endereço completo]

3. - **REMUNERAÇÃO** [GESTOR: a remuneração poderá ser estabelecida através de diversos critérios. Exemplificamos abaixo 3 hipóteses de remuneração: através de um valor fixo mensal OU através de valores unitários para cada Serviço prestado OU através do custo-hora dos funcionários da CONTRATADA. Optar por apenas uma das alternativas para a Cláusula 3.1 conforme aplicável ao caso concreto, ou, caso nenhuma das alternativas seja aplicável ao caso concreto, detalhar tanto quanto possível (i) o valor da remuneração, (ii) o critério de cálculo e (iii) a forma de pagamento.]

3.1. - VALOR GLOBAL FIXO. R\$ _____ (_____ reais).

OU

3.1. - VALOR UNITÁRIO. Conforme tabela abaixo: **[GESTOR: caso esta seja a alternativa aplicável, deve ser inserida nesta Cláusula a tabela de preços dos Serviços acordada pelas Partes]**

ITEM DE SERVIÇO	VALOR
Manutenção _____	R\$ _____

OU

EQUIPAMENTO OU MATERIAL DE APLICAÇÃO	VALOR
_____	R\$ _____
_____	R\$ _____

OU

3.1. - CUSTO HORA. Conforme tabela abaixo. **[GESTOR: caso esta seja a alternativa aplicável, deve ser inserida nesta Cláusula a tabela de preços do custo-hora de cada categoria dos funcionários da Contratada, conforme acordada pelas partes.]**

CATEGORIA DO FUNCIONÁRIO	CUSTO-HORA
_____	R\$ _____
_____	R\$ _____
_____	R\$ _____

3.2. - VALOR TOTAL ESTIMADO. Apenas para efeito orçamentário é atribuído ao presente Contrato, durante o prazo contratual estabelecido na Cláusula 4 abaixo, o valor total máximo estimado de R\$ XXXXXXXXXXXX (XXXXXXXXXX), o qual não deverá ser ultrapassado sem a prévia aprovação da BRASKEM, por escrito, não estando a CONTRATADA autorizada a executar qualquer serviço além desse limite, sendo que o valor correto que será pago pela BRASKEM à CONTRATADA será calculado nos termos da Cláusula 3.1 acima, desde que os

Serviços tenham sido devidamente executados pela CONTRATADA.

Qualquer que seja a forma de remuneração escolhida, sempre que houver fornecimento de material juntamente com a prestação de serviços, deve-se fazer a separação destes itens de forma a otimizar ganhos com INSS.

4. - PRAZO

4.1. - O Contrato é celebrado por prazo determinado de ____ (____) **[GESTOR: máximo de dois anos]**.

5. - RESILIÇÃO E OUTRAS CONDIÇÕES

[GESTOR: a rescisão do contrato celebrado por prazo certo sujeita a parte que der causa a essa rescisão a pagar indenização à outra parte, nos termos estabelecidos no Código Civil. Neste caso específico, se a BRASKEM rescindir o contrato sem causa, a CONTRATADA terá direito, sem prejuízo de perdas e danos, pelo menos: (i) à remuneração vencida até a data da rescisão (que neste caso será 30 dias após o recebimento da notificação de rescisão); e (ii) à metade da remuneração que lhe seria devida desde a rescisão até o final do Contrato. Se a Contratada rescindir o contrato sem causa, a BRASKEM terá direito a perdas e danos.

5.1 - **Rescisão sem causa.** Sem prejuízo do disposto no Contrato com relação à rescisão com justa causa, qualquer das partes também poderá rescindi-lo a qualquer momento, sem qualquer ônus ou indenização por esse motivo, mediante simples comunicação por escrito à outra parte, com pelo menos 30 (trinta) dias de antecedência.

5.1.1. - As partes concordam e reconhecem, desde já, que não realizaram investimentos consideráveis e/ou vultosos para assumir as suas respectivas obrigações previstas no Contrato.

5.2. - Estes Termos e Condições Específicos de Contratação são parte integrante e se incorporam ao Contrato de Prestação de Serviços Internos de Manutenção Industrial firmado nesta data entre a BRASKEM e a CONTRATADA, para todos os efeitos legais.

6. - FORO

1. Sem prejuízo de qualquer outro, por mais privilegiado que seja, elegem as partes o foro da Cidade de _____, Estado de _____, para dirimir quaisquer dúvidas e/ou controvérsias decorrentes da interpretação e/ou execução deste instrumento. **[GESTOR: O FORO ESCOLHIDO DEVERÁ SEMPRE SER O DO DOMICÍLIO DA BRASKEM, PELA ORDEM (i) CAMAÇARI; (ii) SALVADOR; E (iii) SÃO PAULO.]**

São Paulo, ____ de _____ de 2005.

BRASKEM S.A.

Nome:
Cargo:

Nome:
Cargo:

CONTRATADA

Nome:
Cargo:

Testemunhas:

1. _____
Nome:
R.G.:

2. _____
Nome:
R.G.:

ANEXO S – BOLETINS DE MEDIÇÃO DE SERVIÇOS (BM)

Camaçari – BA

Maceió – AL

Triunfo – RS

Vila Prudente (São Paulo) - SP

BRASKEM S.A. (CS - ALAGOAS) - Cia: 971

042150391/0022-3

Emissão: 08/08/05

Hora: 09:16:56

MANUTENÇÃO-MANUTENÇÃO OPERACIONAL - CONTRATOS

BOLETIM DE MEDIÇÃO

Página: 001

*** IDENTIFICAÇÃO DO BOLETIM *** BM....: 000003 Avanço: 10,24

Contrato.....: CT3792-2003 - GESTAO DA MANUTENCAO DE SELOS MECANICOS EM ALAGOAS

Fornecedor.....: 96776 - 01724535000178 - CHESCO DO BRASIL LTDA

Data Início.....: 01/01/2003 Data Base...: 24/10/2002 Data Encerr...:

Segmento.....: 0001 - Manutenção

Nºmero Boletim...: 000003

Data Medição: 06/11/2003

Data Pagamento:

O C BAAN.....: 00003405

Período de: 06/11/2003 at, 06/11/2003

Código	Descrição	Un	Quantidade	Valor Unitário	Total
01	SELOS UCS-AL EM 2003	PAR	1,000000	16.700,00	16.700,0000
TOTAL GERAL				16.700,00	

RATEIO CONTABIL

Item BAAN	Descrição	CResultado	Projeto	Dim5	Percen	Valor Rateio
S0000047	SERVICOS DE MANUTENCAO MECANICA		554868		100,00	16.700,00

Ciro Fiori Sobrinho - 06/11/03

JOSE ABELARDO BULHOES DA ROCHA - 06/11/03

Contratada / Data Acordo

Fiscal / Data Aprovação

Titular / Data Liberação

GEREM - Contratações

□

*** IDENTIFICAÇÃO DO BOLETIM *** BM....: 000003 Avanço: 1,79

Contrato.....: CT3948-2003 - Serviços de manutenção em equipamentos elétricos e vulvas industriais

Fornecedor.....: 45689 - 61074829003734 - ABB LIMITADA

Data Início.....: 01/09/2003

Data Base....: 31/07/2003

Data Encerr....:

Segmento.....: 0001 - Manutenção

Número Boletim...: 000003

Data Medição: 23/12/2003

Data Pagamento:

O C BAAN.....: 00017587

Período de: 16/11/2003 at, 10/12/2003

Código	Descrição	Un	Quantidade	Valor Unitário	Total
01	Serviços de manutenção em equipamentos elétricos e vulvas industriais		168226,460000	1,00	168.226,4600
TOTAL GERAL					168.226,46

RATEIO CONTABIL

Item BAAN	Descrição	CResultado	Projeto	Dim5	Percen	Valor	Rateio
S0000044	SERVICOS DE INSTRUMENTACAO / AUTOM	878439				10,71	18.017,05
S0000044	SERVICOS DE INSTRUMENTACAO / AUTOM	878441				0,32	538,32
S0000044	SERVICOS DE INSTRUMENTACAO / AUTOM	878442				0,75	1.261,70
S0000044	SERVICOS DE INSTRUMENTACAO / AUTOM	878454				0,12	201,87
S0000046	SERVICOS DE CALDEIRARIA	878439			15,86		26.680,72
S0000046	SERVICOS DE CALDEIRARIA	878443			2,52		4.239,31
S0000046	SERVICOS DE CALDEIRARIA	878444			0,38		639,26
S0000046	SERVICOS DE CALDEIRARIA	878445			9,03		15.190,85
S0000046	SERVICOS DE CALDEIRARIA	878454			0,21		353,28
S0000046	SERVICOS DE CALDEIRARIA	878462			1,00		1.682,26
S0000046	SERVICOS DE CALDEIRARIA	878489			2,35		3.953,32
S0000046	SERVICOS DE CALDEIRARIA	878926			6,20		10.430,04
S0000048	SERVICOS DE MANUTENCAO ELETRICA	878237			2,42		4.071,08
S0000048	SERVICOS DE MANUTENCAO ELETRICA	878362			2,48		4.172,02
S0000048	SERVICOS DE MANUTENCAO ELETRICA	878435			6,39		10.749,67
S0000048	SERVICOS DE MANUTENCAO ELETRICA	878439			1,89		3.179,48
S0000048	SERVICOS DE MANUTENCAO ELETRICA	878442			0,09		151,40
S0000048	SERVICOS DE MANUTENCAO ELETRICA	878443			0,20		336,45
S0000048	SERVICOS DE MANUTENCAO ELETRICA	878444			2,28		3.835,56
S0000048	SERVICOS DE MANUTENCAO ELETRICA	878445			2,34		3.936,50
S0000048	SERVICOS DE MANUTENCAO ELETRICA	878446			0,77		1.295,34
S0000048	SERVICOS DE MANUTENCAO ELETRICA	878454			2,92		4.912,21
S0000048	SERVICOS DE MANUTENCAO ELETRICA	878462			0,25		420,57
S0000048	SERVICOS DE MANUTENCAO ELETRICA	878463			0,04		67,29
S0000048	SERVICOS DE MANUTENCAO ELETRICA	878489			9,01		15.157,20
S0000048	SERVICOS DE MANUTENCAO ELETRICA	878491			4,24		7.132,80
S0000048	SERVICOS DE MANUTENCAO ELETRICA	878926			15,23		25.654,54
JOAO INACIO A.SOUZA - 23/12/03		LUIZ CARLOS FONTENELLE - 23/12/03					

Contratada / Data Acordo

Fiscal / Data Aprovação

Titular / Data Liberação

GEREM - Contratações

□

Hora: 09:32:11

AF - SERVI-AF - SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO - CONTRATOS
BOLETIM DE MEDIÇÃO

Página: 002

*** IDENTIFICAÇÃO DO BOLETIM *** BM....: 000003 Avanço: 1,79

Contrato.....: CT3948-2003 - Serviços de manutenção em equipamentos elétricos e vulvas industriais

Fornecedor.....: 45689 - 61074829003734 - ABB LIMITADA

Data Início.....: 01/09/2003 Data Base....: 31/07/2003 Data Encerr....:

Segmento.....: 0001 - Manutenção

Número Boletim...: 000003 Data Medição: 23/12/2003 Data Pagamento:

O C BAAN.....: 00017587

Período de: 16/11/2003 at, 10/12/2003

JOAO INACIO A.SOUZA - 23/12/03

LUIZ CARLOS FONTENELLE - 23/12/03

Contratada / Data Acordo

Fiscal / Data Aprovação

Titular / Data Liberação

----- GEREM - Contratações

□

BRASKEM S.A. (PE - TRIUNFO) - Cia: 907

042150391/0010-61

Emissão: 08/08/05

Hora: 09:16:56

GESTÃO DA -GESTÃO DA MANUTEN O - CONTRATOS

BOLETIM DE MEDI O

Página: 001

*** IDENTIFICA O DO BOLETIM *** BM....: 000018 Avanço: 2,30

Contrato.....: CT3736-2003 - PRESTACAO DE SERVICOS NAS UNIDADES INDS DA BRASKEM

Fornecedor.....: 28913 - 88948492000192 - COPESUL CIA.PETROQUIMICA DO SUL

Data Início.....: 08/04/2000 Data Base...: 08/04/2000 Data Encerr...:

Segmento.....: 0001 - Manuten o

Número Boletim...: 000018

Data Medi o: 25/08/2003

Data Pagamento:

O C BAAN.....: 00000501

Período de: 18/07/2003 at, 17/08/2003

Código	Descri�o	Un	Quantidade	Valor Unit rio	Total
01	MANUTENCAO UNIDADES BRASKEM UNI	R\$		224566,860000	1,00 224.566,8600
TOTAL GERAL				224.566,86	

RATEIO CONTABIL

Item BAAN	Descricao	CResultado	Projeto Dim5	Percen	Valor Rateio
S0000200	MANUTENCAO INDUSTRIAL (CONTRATOS DE 564354			15,55	34.920,15
S0000200	MANUTENCAO INDUSTRIAL (CONTRATOS DE 564362			39,67	89.085,67
S0000200	MANUTENCAO INDUSTRIAL (CONTRATOS DE 564372			44,78	100.561,04

LUIS FERNANDO MARTIN - 25/08/03

JOAO ALBERTO CARDOSO KIRCHHOF - 25/08/03

Contratada / Data Acordo

Fiscal / Data Aprova o

Titular / Data Liberacao

GEREM - Contrata es

□

BRASKEM S/A (PVC - V.PRUDENTE) - Cia: 972

042150391/0028-90

Emiss/Æo: 08/08/05

Hora: 09:16:56

SERVIÇOS A-SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS - CONTRATOS
BOLETIM DE MEDIÇÃO

Página: 001

*** IDENTIFICAÇÃO DO BOLETIM *** BM....: 000002 Avanço: 1,19

Contrato.....: CT3721-2003 - Preparo, distribuiç/Æo e fornecimento de refeições coletivas e asse
Fornecedor.....: 45463 - 49930514000135 - SODEXHO DO BRASIL COMERCIAL LTDA
Data Início.....: 06/12/2002 Data Base...: 06/12/2002 Data Encerr...:

Segmento.....: 0004 - Beneficio-Alimentaç/Æo
Número Boletim...: 000002 Data Mediç/Æo: 11/08/2003 Data Pagamento:
O C BAAN.....: 00000299
Período de: 16/07/2003 at, 31/07/2003

Código	Descrição	Un	Quantidade	Valor Unit rio	Total
1.001	Almoço / Jantar	R\$	1224,000000	6,11	7.478,6400
1.002	Desjejum	R\$	699,000000	1,76	1.230,2400
1.003	Caf, (litro)	R\$	420,000000	1,22	512,4000
1.004	Ch (litro)	R\$	72,000000	0,90	64,8000
1.006	Leite (litro)	R\$	16,000000	1,77	28,3200
1.007	água mineral em garraf/Æo (20L)	R\$	6,000000	5,65	33,9000
1.009	Coffe Break I	R\$	6,000000	2,08	12,4800
1.010	Coffe Break II	R\$	68,000000	2,44	165,9200
TOTAL GERAL					9.526,70

RATEIO CONTABIL

Item BAAN	Descricao	CResultado	Projeto Dim5	Percen	Valor Rateio
S000017	ALIMENTACAO DE INTEGRANTES - PAT	555409		100,00	9.526,70

SUZANA APARECIDA LEME - 27/11/03

SUZANA APARECIDA LEME - 11/08/03

Contratada / Data Acordo

Fiscal / Data Apropriaç/Æo

Titular / Data Liberacao

GEREM - Contratações

□