

Auditoria em Empreiteiras

J. Meneguelli – COELBA, J.V. Souza – PLUS CONTÁBIL e

W.L. Fernandes - CONTREAU

E-mail: sendi@coelba.com.br

Palavras-chave – Auditoria em empreiteiras de serviço de distribuição da Coelba.

Resumo - Mais de 90% do serviço operacional realizado na Coelba está terceirizado. Processos como: Construção de redes, ligação de novos clientes, corte e religação, leitura e entrega de contas já estão 100 % terceirizados. Esta opção trouxe inegáveis ganhos de produtividade para a empresa, mas com prejuízos na uniformização dos serviços, elevada inconformidade, alto custo com retrabalho e fiscalização e impedindo que a Coelba implementasse os programas de reengenharia planejados, na medida em que quem efetivamente executa são as empreiteiras.

Para que pudéssemos reverter tal quadro, precisávamos antes de mais nada conhecer quais problemas eram comuns e quais os específicos de cada empreiteira. O primeiro passo foi a realização de auditoria nas 28 empresas, abrangendo as áreas de gestão, administrativa, financeira e técnica.

Este trabalho tem por objetivo apresentar como a auditoria foi montada, quais os tópicos abordados, os cuidados na relação com as empreiteiras e os resultados alcançados.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a Coelba vem transferindo suas atividades operacionais para empresas terceirizadas, estando hoje a área de distribuição com mais de 90% dos serviços realizados por empresas contratadas.

A implementação dessa estratégia empresarial foi ocorrendo de forma gradual, começando pela área de construção de redes, evoluindo para as de limpeza de faixa de servidão, poda de árvores, manutenção preventiva, serviços com linha energizada, corte e religação de clientes, manutenção corretiva, ligação de novos clientes, leitura e entrega de contas, instalação de padrões de entrada, estudos e projetos de ampliação e melhoramentos da rede de distribuição, etc.. Atualmente somente os serviços de inspeção para efeito de detecção de desvio de energia é executado exclusivamente por pessoal próprio.

O modelo organizacional da Coelba estruturado em regiões operacionais autônomas contribuiu para o aparecimento de centenas de pequenas empresas prestadoras de serviços, totalmente dependentes da Coelba como fornecedor de serviço. Esta característica, além de representar uma grande demanda de supervisão/fiscalização dos serviços, apresentava graves problemas de falta de uniformidade entre empresas.

A primeira tentativa de modificar esta realidade ocorreu logo após a privatização, no ano de 1998, quando cerca de 90 contratos foram reduzidos a 26, sendo que 3 desses contratos agregavam 29 empresas, em dois consórcios e uma cooperativa. Esta alteração trouxe também três novidades: O conceito de empresa âncora – empresa que executava todos os serviços em uma regional, empresa sub-âncora – realizava parte dos serviços, sendo que cada regional era constituída de uma empresa âncora e duas sub-âncoras e o conceito de qualidade técnica assegurada – onde se assumia que as empresas realizariam a própria fiscalização dos serviços.

Paralelamente a essas mudanças, a Coelba implementava um vigoroso programa de reengenharia em seus processos, reduzindo níveis hierárquicos, mudando a estrutura vertical/regionalizada para a processual, abrindo novas opções de serviços para os clientes, agentes credenciados, fornecedores e etc. Em meio a toda essa revolução, verificávamos que a terceirização se tornava cada vez mais importante para o sucesso do modelo e por consequência da Coelba. Ocorre que na hora de executar, quem o fazia eram as empreiteiras e por mais que tenhamos criado um modelo que incentivasse o crescimento e a melhoria dessas empresas, a realidade era outra, a verdade era que continuávamos com serviços inconformes em qualidade e prazo, colocando sob risco o sucesso das melhorias em andamento.

Diante do problema, a empresa decidiu, em janeiro de 2000, criar um grupo de trabalho, com dedicação exclusiva, para, entre outras atividades correlacionadas, responder pelas seguintes atribuições:

- Diagnosticar os problemas gerais e específicos de cada empresa;
- Propor e executar plano de ações para a solução dos problemas encontrados.

Este trabalho procurará apresentar os passos desenvolvidos na sua primeira etapa de diagnóstico, facilitando outras empresas que tenham problema semelhante e optem por essa alternativa de solução.

2. DESENVOLVIMENTO

Temos um grande problema? Escolha um pequeno grupo com autonomia e autoridade sobre toda a estrutura da empresa para, a curto/médio prazo, resolver ou dar a solução do problema. Este grupo foi designado pela presidência da empresa, para este fim. Logo na primeira reunião de trabalho foi decidido que precisávamos conhecer a fundo a natureza e a gravidade do problema, o que só poderia ser feito se entrássemos dentro das empresas e conhecêssemos todos os seus processos de trabalho.

Se não somos convidados a entrar numa casa, a melhor forma de fazê-lo é avisar que vamos e o que pretendemos fazer. Por isso, convocamos os principais executivos das 26 empresas contratadas, quando lhes foi apresentado pela diretoria da Coelba o problema que tínhamos pela frente, como pretendíamos resolvê-lo e com quem. Na oportunidade foi comunicado que realizaríamos uma auditoria em todas as empresas, que todas as informações seriam reservadas à Coelba, à empresa contratada para tal fim e à empresa auditada e foram escolhidos dois representantes das empresas para acompanhar a elaboração do processo e opinar na elaboração dos planos de ação após o diagnóstico.

2.1. *Elaboração do Programa de Trabalho*

Considerando a especificidade do trabalho de auditoria e o curto prazo definido dentro do cronograma geral para a sua consecução, optamos por contratar o serviço a uma empresa especializada em auditorias na área do setor elétrico. Ocorre, no entanto, que a especialização da empresa era nas áreas clássicas de auditoria – administrativa, financeira, tributária e gerencial, auditoria nos procedimentos técnicos era novidade e exigiu uma forte participação da Coelba fornecendo toda itemização necessária para a empresa de auditoria e esta buscar no mercado técnicos qualificados para serem treinados nos procedimentos de auditoria, montando assim equipes para as áreas administrativas e técnicas.

Por outro lado, a auditoria estava incumbida de verificar todos os procedimentos de interface Coelba x Empreiteira buscando apurar as inconformidades de relacionamento e de entrega e recepção de serviços da própria Coelba, dando uma demonstração inequívoca aos empresários que reconhecíamos que

também tínhamos inconformidades e estávamos procurando identificá-las e resolvê-las. Isto foi positivo para quebrar o clima de desconfiança e constrangimento quando souberam do programa que estava para ser implementado.

2.2. *Áreas Auditadas*

Relacionamos as áreas objeto de verificação por parte da empresa de auditoria:

2.2.1. *Administrativa, Financeira e Fiscal*

- Aspectos formais de constituição e operação
- Lay-out, arrumação, controle de materiais e segurança do almoxarifado
- Gestão da frota de veículos
- Gestão do parque de informática
- Medição de serviços
- Faturamento de serviços
- Contabilidade
- Impostos

2.2.2. *Pessoal*

- Seleção e admissão
- Vínculos trabalhistas, salários e encargos
- Capacitação e formação
- Medicina e segurança do trabalho
- Desligamento

2.2.3. *Gerencial*

- Planejamento empresarial
- Planejamento e acompanhamento dos serviços
- Gestão administrativa e financeira
- Procedimentos de avaliação de performance

2.2.4. *Técnica*

- Estudos e projetos de redes de distribuição
- Construção de redes de distribuição
- Instalação de padrões de entrada
- Manutenção corretiva em redes de distribuição
- Manutenção preventiva em redes de distribuição
- Poda de árvores
- Limpeza de faixa de servidão
- Ligação de consumidores
- Corte e religação de consumidores
- Leitura e entrega de contas de consumidores

2.2.5. *Interface*

- Auditoria em todos os procedimentos de relacionamento entre a Empreiteira e a Coelba.

2.3. *Equipes e Programação de Trabalho*

Para execução dos serviços nos 26 contratos (o número de empresas foi de 28, em função dos consórcios) com apresentação de todos os relatórios individuais e o global conclusivo, no prazo determinado de 90 dias, foram montadas 6 equipes

de auditores para observação e coleta de dados em campo, sendo 4 para as áreas técnica e de interface e 2 para as administrativa, financeira, fiscal e de pessoal, além das equipes de retaguarda e apoio para análise do material e montagem dos relatórios.

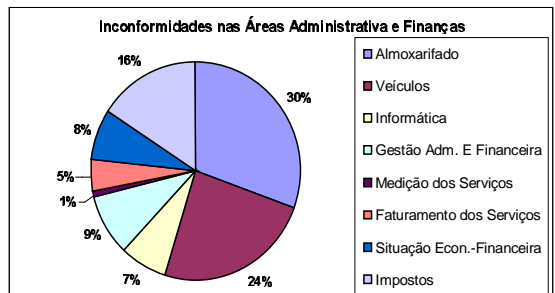
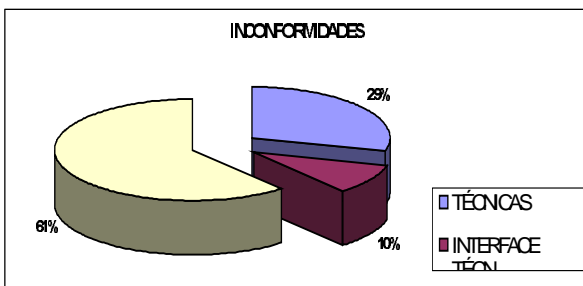
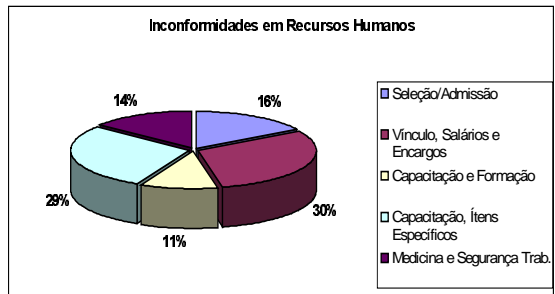
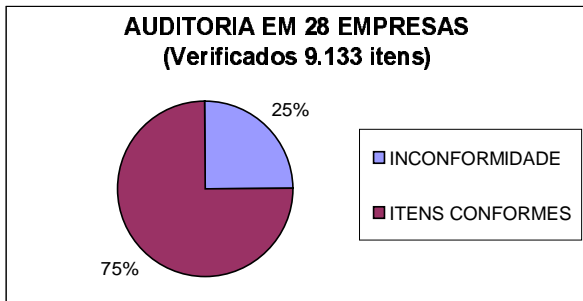
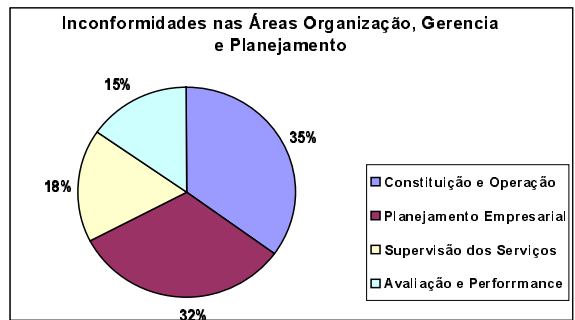
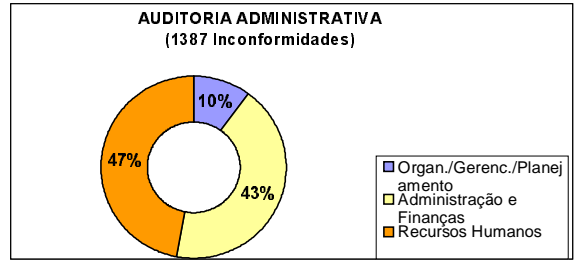
As empresas empreiteiras, bem como as Unidades da Coelba envolvidas eram formalmente informadas da programação de auditoria com 5 dias de antecedência, para que não houvesse ausência das pessoas chaves e perda de tempo dos auditores.

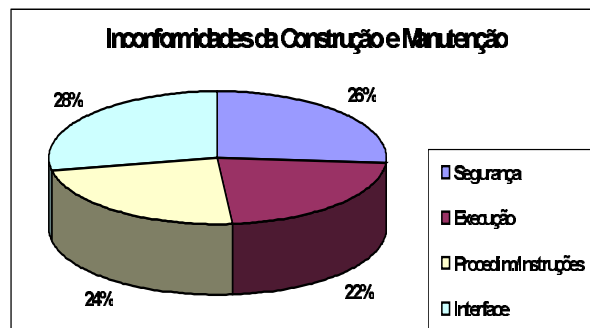
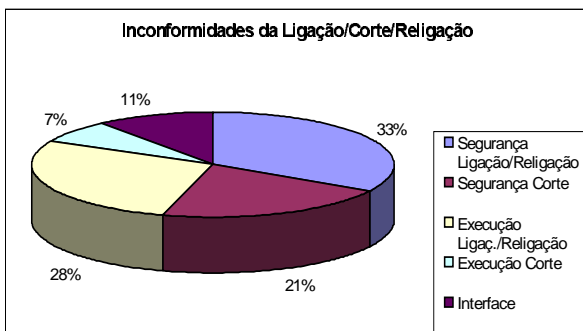
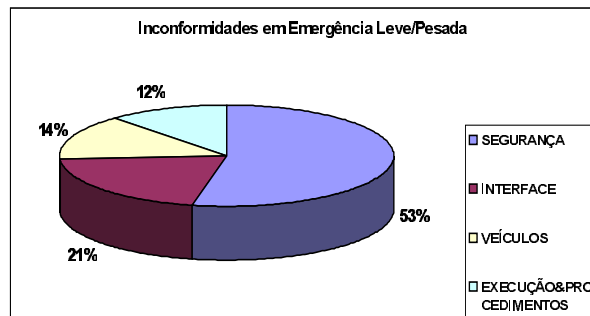
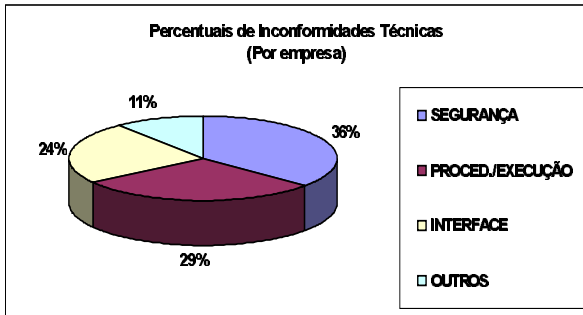
2.4. Itens de Auditoria Técnica e de Interface

Alem do registro fotográfico realizado pelas equipes de auditoria, a Coelba repassou à empresa contratada uma itemização mínima obrigatória por tipo de serviço na área técnica e sua respectiva interface, tornando mais objetiva a verificação dos serviços concluídos e em andamento e se constituindo em importante instrumento de avaliação e comparação de desempenho e cumprimento dos procedimentos operacionais entre cada empresa auditada.

No Anexo I, apresentamos um modelo de planilha utilizada.

2.5. Resultados Estatísticos da Auditoria





3. CONCLUSÃO

A partir das inconformidades encontradas, a Coelba desenvolveu um plano de ação, negociado empresa a empresa, e reconhecendo que a natureza e o tamanho dos problemas encontrados não permitem sua solução isoladamente, vem apoiando as empresas com orientação, acompanhamento, e ajuda na capacitação do pessoal, na reformulação de organogramas, processos e controles. A aplicação do remédio na dose certa só foi possível conhecendo com detalhes o problema, fruto do resultado da auditoria realizada.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Trabalhos do Comitê de Gestão Empresarial COGE, Subcomitê de Auditoria Interna – SAI
- [2] Auditoria I. Conselho Regional de Auditoria de Contabilidade do Estado de São Paulo, Atlas, 1988
- [3] Attie, William, 1949, Auditoria: Conceitos e Aplicações. São Paulo, Atlas, 1984.

ANEXO I

CONSTRUÇÃO/MANUTENÇÃO PROGRAMADA

ITENS DE VERIFICAÇÃO	SIM	NÃO	COMENTÁRIOS RELEVANTES
SEGURANÇA			
O local da obra está sinalizada adequadamente?			
Todos os eletricitista estão fardados e usando crachás?			
Todos os eletricitistas estão usando corretamente os EPI/EPC?			
Os EPI/EPC estão em bom estado?			
A turma está com as ferramentas adequadas para a execução dos serviços?			
Foi efetuado o aterramento da rede corretamente e aplicado o teste de ausência de tensão?			
EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS			
A rede esta sendo construída de acordo com o projeto?			
A rede está sendo locada conforme projeto?			
As conexões, passagens e montagem, estão em conformidade com as normas da COELBA?			
O material utilizado está de acordo com o especificado no orçamento?			
O faseamento está sendo feito corretamente?			
A quantidade de postes, trafos e clientes está conforme o projeto?			
Existe, na turma, eletricitista encarregado, eletricitista e auxiliar de eletricitista?			
Os veículos (capacidade de 6 Ton. e equipados com guindauto) estão em boas condições?			
As estruturas estão dentro do prumo? E as cavas de postes e estais, conforme norma?			
Existem danos no cabo, devido ao manuseio ou arrasto?			
No caso de obra urbana, foi efetuado o reparo de calçadas?			
No caso de obras fora de área urbana, foi efetuado aterramento de cercas, limpeza de faixa e aceiro em postes?			
APLICAÇÃO DE PROCEDIMENTOS, NORMAS E INSTRUÇÕES			
Os procedimentos operacionais de construção estão de acordo com as normas da COELBA?			

O projeto está sendo atualizado, com as alterações feitas em campo, inclusive com atualização de cadastro com pontos georeferenciados?			
Existe algum impedimento para execução da obra?(Material, acesso, etc.)			
A empreiteira negociou e/ou está negociando os Padrões de Entrada?			
A codificação e numeração das chaves e equipamentos foram identificadas na obra?			
No caso de obras com desligamento, o técnico está acompanhando os serviços?			
No caso de obras com desligamento, os procedimentos de recebimento e entrega dos serviços foram feitos pelo técnico da empreiteira, de acordo com a norma?			
A obra foi/está sendo construída dentro do prazo?			
Os desligamentos foram executados dentro do prazo?			
A operação entregou o trecho no horário solicitado? O circuito foi reestabelecido no horário previsto?			
Os materiais da obra esta sendo transportados e acondicionados adequadamente?			

INCONFORMIDADES VERIFICADAS

--

INTERFACE

CONSTRUÇÃO/MANUTENÇÃO PROGRAMADA

ITENS DE VERIFICAÇÃO	SIM	NÃO	COMENTÁRIOS RELEVANTES
A verba foi disponibilizada no momento da aprovação do projeto e ou antes da emissão da Autorização do Serviço?			
A Autorização de Serviço (PS) foi emitida antes do início da execução da obra?			
O material foi totalmente disponibilizado no momento da retirada no almoxarifado?			
A tramitação do PD (Pedido de Desligamento) na COELBA foi feita em tempo hábil?			
Os avisos de interrupção foram emitidos/entregues dentro dos prazos?			
A empreiteira recebeu toda a documentação relativa à obra?			

Verificar se no final de cada obra a Empreiteira:

Digitou a folha de medição? Se pósito, indicar onde: na Coelba ou na Empreiteira?			
Emitiu o Relatório de encerramento de Obra?			
Entregou a pasta da obra para a Coelba?			
Apresentou comprovante de devolução dos materiais ao almoxarifado?			
Encerrou a obra no SIGA?			
Emitiu o "Termo de Garantia de Serviço"?			

INCONFORMIDADES VERIFICADAS NA INTERFACE