

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA

DOUGLAS NUNES ORMENI

Terceirização no gerenciamento de facilidades

São Paulo
2017

DOUGLAS NUNES ORMENI

Terceirização no gerenciamento de facilidades

**São Paulo
2017**

DOUGLAS NUNES ORMENI

Terceirização no gerenciamento de facilidades

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Facilidades.

Área de Concentração: Engenharia Urbana e de Construção Civil.

Orientador: Prof. Me. Milton Jungman.

**São Paulo
2017**

Catálogo-na-publicação

Ormeni, Douglas

Terceirização no gerenciamento de facilidades / D. Ormeni -- São Paulo, 2017.

61 p.

Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1. Terceirização 2. Gerenciamento de facilidades I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra II. t.

Dedico, primeiramente, a Deus, que sempre me ajuda nas horas mais difíceis, e aos meus pais e demais familiares, pelo apoio constante no decorrer deste trabalho.

Aos professores e orientadores, pela atenção e dedicação dispensadas durante todo o curso, em especial durante a elaboração deste estudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me dado saúde, força e fé em toda minha vida profissional e pessoal.

Aos meus pais, Eliana N. Ormeni e Marcos Ormeni, pelo incentivo no MBA e em toda minha carreira profissional, e por toda a sua bagagem cultural e educação, que me influenciaram a seguir investindo em minha formação educacional.

Ao Prof. Milton Jungman, meu orientador, pelo interesse, dedicação e, principalmente, pela atenciosa revisão feita a este trabalho.

Ao Eng. Izomar R. do Amaral, pela influência profissional e incentivo no MBA, além da compreensão de minhas ausências em atividades profissionais dentro da organização, em função da dedicação a este trabalho.

“Para realizar grandes conquistas, devemos não apenas agir, mas também sonhar; não apenas planejar, mas também acreditar.”

Anatole France

RESUMO

O termo terceirizar está relacionado com a contratação de uma empresa, que não a empresa base, chamada empresa mãe, para realização de atividades e serviços específicos os quais a empresa mãe não realiza por questões de custos e capacitação de seus funcionários. A terceirização está intimamente ligada ao gerenciamento de facilidades, pois esse gerenciamento é capaz de proporcionar melhorias em diversos setores de trabalho e promover melhor qualidade de vida a diversos classes de trabalhadores, além de garantir qualidade nos serviços, para o empregador, também oferece sugestões de melhorias para os colaboradores, em um único serviço. Objetiva-se descrever sobre os principais aspectos do processo de terceirização, citando alguns dos modelos utilizados como ferramenta na gestão de serviços terceirizados para posteriormente estabelecer um comparativo entre os modelos de COBIT (1990), Franceschini (2004), Vitasek (2009) e KPIs (2010), com a finalidade de sugerir ou propor os modelos que mais apresentam vantagens de aplicação e benefícios ao gerenciamento de facilidades. Trata-se de um estudo baseado em uma revisão bibliográfica da literatura existente, com abordagem qualitativa. A partir da comparação realizada sugere-se a aplicação de um modelo que facilite a administração dos processos e implementação das estratégias necessárias em uma organização. A utilização do modelo BPO proposto por Franceschini permite que os prestadores de serviços sejam monitorados, controlados e avaliados, especialmente em relação ao seu desempenho sobre o serviço realizado, sendo o modelo que melhor se encaixa a terceirização de serviços. Com base na comparação entre os modelos demonstrados nesse trabalho, sugere-se, como melhor metodologia a ser utilizado no gerenciamento de facilidades voltado para a terceirização de serviços, um modelo que alie as vantagens que cada metodologia apresenta, mantendo também suas características principais, que garantem a eficiência dos modelos.

Palavras-chave: Facilidades. Organização de trabalho. Terceirização.

ABSTRACT

The term outsource is related to the hiring of a company, other than the base company, called the parent company, to perform specific activities and services that the parent company does not carry out due to costs and training of its employees. Outsourcing is closely linked to the management of facilities, since this management is able to provide improvements in several sectors of work and promote a better quality of life for different classes of workers, besides guaranteeing quality in the services, for the employer, also offers suggestions of Improvements for employees in a single service. The objective of this paper is to describe the main aspects of the outsourcing process, citing some of the models used as tools in the management of outsourced services to later establish a comparison between the models of COBIT (1990), Franceschini (2004), Vitasek (2009) and KPIs (2010), with the purpose of suggesting or proposing the models that most present advantages of application and benefits to the management of facilities. This is a study based on a bibliographical review of the existing literature, with a qualitative approach. From the comparison made, it is suggested the application of a model that facilitates the administration of the processes and implementation of the necessary strategies in an organization. The use of the BPO model proposed by Franceschini allows service providers to be monitored, monitored and evaluated, especially in relation to their performance on the service performed, being the model that best fits the outsourcing of services. Based on the comparison between the models demonstrated in this work, it is suggested, as the best methodology to be used in the management of facilities aimed at the outsourcing of services, a model that combines the advantages that each methodology presents, while maintaining its main characteristics, which Guarantee the efficiency of the models.

Keywords: Facilities. Management facilities. Outsourcing process. Organization of work. Outsourcing.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPO	Business Process Outsourcing
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
CPD	Centro de Processamento de Dados
CUT	Central Única dos Trabalhadores
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFMA	Associação Internacional de Gerenciamento de Facilidades
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
KPI	Key Performance Indicator
MCDA	Multicriteria Decision Aid
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
TI	Tecnologias da Informação
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Principais atividades terceirizadas no Brasil	17
Figura 2 - Princípios do COBIT 5	29
Figura 3 - Modelo de atuação de Vitasek.....	37
Figura 4 - As quatro etapas do modelo BPO de Franceschini.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos trabalhadores em empresas terceirizadas e em empresas contratantes no Brasil em 2010	19
Tabela 2 - Comparativo das principais vantagens e desvantagens dos modelos apresentados nesse trabalho	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Metodologia	15
1.2	Resultados esperados	15
1.3	Objetivos.....	15
1.3.1	Objetivos específicos	15
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
2.1	Terceirização de serviços	16
2.1.1	Conceito de terceirização.....	16
2.1.2	Principais áreas de utilização.....	17
2.1.3	Processo de terceirização – breve histórico.....	18
2.1.4	Vantagens e desvantagens do processo de terceirização	20
2.1.5	A relação com os fornecedores.....	21
2.2	Gerenciamento de facilidades	23
2.2.1	Conceito de gerenciamento de facilidades.....	23
2.2.2	Facilidades.....	24
3	DESCRITIVO DE ALGUNS MODELOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS.....	27
3.1	<i>COBIT</i>	27
3.1.1	Fases/etapas.....	28
3.1.2	Vantagens da aplicação	30
3.1.3	Segmentos de atuação	30
3.2	KPIs	31
3.2.1	Fases/etapas.....	32
3.2.2	Vantagens da aplicação	32
3.2.3	Segmentos de atuação	33
3.3	<i>Vested Outsourcing</i>	33
3.3.1	Fases/etapas.....	37
3.3.2	Vantagens da aplicação	38
3.3.3	Segmentos de atuação	38
3.4	Modelo BPO de Franceschini	38
3.4.1	Fases/etapas.....	39
3.4.2	Vantagens da aplicação	43
3.4.3	Segmentos de atuação	44
4	ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS APRESENTADOS	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS.....	52
	APÊNDICE A - Itens de que devem constar em um contrato de terceirização de serviços.....	58

1 INTRODUÇÃO

O aquecimento da economia mundial, resultante da globalização e das novas tecnologias, fez com que o mercado e as organizações, tanto as de manufatura como as de serviços, fossem modificados a fim de favorecer o cliente final, oferecendo novas opções de compras e, principalmente, variedade de serviços prestados.

De acordo com Macedo (2005), com a preocupação de se produzir mais, com mais qualidade e sem gastar mais, as empresas brasileiras, no final dos anos 80, passaram a utilizar mais a terceirização de serviços – que já era muito utilizada nos Estados Unidos e na Europa, mas que, por ainda ser novidade no mercado nacional, era pouco conhecida e utilizada.

Atualmente o setor de terceirização de serviços, no Brasil, representa quase dois terços dos empregos em grandes metrópoles, o que corresponde a quase 11 milhões de trabalhadores terceirizados (25,5% dos trabalhadores brasileiros), além de estar presente em diversos ramos de atividades ocupacionais, garantindo suporte a grandes empresas e indústrias, como é caso de seguradoras, logística e transporte e telecomunicações, entre outros (MARCELINO, 2004; CEBRASSE, 2014).

No fim dos anos 60, algumas empresas brasileiras obtiveram crescimento acelerado em poucos anos, como foi o caso de marcas famosas de bens de consumo e algumas empresas do ramo da informática, que começaram a ganhar visibilidade nesta década e perceberam a necessidade de desempenhar funções específicas, que suas linhas de produção não desempenhavam até então (TAKAHASHI, 2007; GREMAUD, 2013).

Já no início dos anos 70, a população brasileira percebeu o sucesso da terceirização em países de primeiro mundo, e alguns empresários e empreendedores resolveram arriscar no novo negócio, que traz resultados positivos até os dias de hoje. A expansão aconteceu de maneira lenta, pois, no início do processo, não havia legislação alguma para apoiar a mão de obra recrutada e, muito menos, apoio do governo ou outras instituições que pudessem favorecer a produtividade e os lucros desse novo tipo de serviço (MELO, 1998).

As empresas que tomaram a iniciativa de contratar serviços terceirizados no Brasil foram os grandes bancos, a construção civil e as indústrias químicas e

mecânicas, que, ao perceberem sucesso nessa nova atividade, tornaram o processo de terceirização mais conhecido entre outras organizações brasileiras (DIEESE, 2003).

A partir da implantação do Plano Real no País, em 1994, iniciou-se um crescimento de automação eletrônica em muitas das grandes empresas brasileiras e multinacionais aqui instaladas e, devido a essa modernização, muitas empresas nacionais não estavam preparadas para esse “boom” tecnológico, o que abriu as portas para a terceirização dos sistemas de informática e outras empresas da área (PEREZ, 2011).

A terceirização no Brasil, desde o início dos anos 2000, vem sendo discutida com a finalidade de promover mais benefícios a esses trabalhadores. O projeto de lei 4.330, de 2004, propõe alterações no processo de terceirização de serviços, com o objetivo de permitir, em empresas privadas, públicas e de economia mista, a contratação de funcionários terceirizados em atividades meio (serviço necessário, mas que não é a atividade principal da empresa) e atividades fim (atividade principal da empresa). Atualmente, a terceirização é permitida apenas para atividades meio (BRASIL, 2004).

Muitas empresas reconhecidas no exterior pela eficiência e qualidade de prestação de serviços terceirizados se instalaram no Brasil nos anos 2000, aumentando o interesse de clientes brasileiros pela terceirização de serviços. Dessa forma o processo se tornou mais conhecido no país, contribuindo para a geração de empregos e especialização de mão de obra (BRASIL, 2010).

A evolução tecnológica e de mercado, como um todo, trouxe a necessidade dessas empresas terceirizadas criarem alternativas capazes de amenizar as dificuldades de manutenção dos negócios no país. Foi necessário criar e sustentar vantagens competitivas entre as empresas, a fim de reduzir os custos da produção para alcançar o lucro e se manter no mercado (ALMEIDA, 2006).

A adoção de medidas mais estratégicas se tornou necessária para contribuir para a gestão dos processos de terceirização, assim como capacitar para ter profissionais especializados, otimizando o tempo de gestores e colaboradores em suas atividades. Outro aspecto foi a criação de parcerias entre diferentes áreas de trabalho, para flexibilizar operações e expandir os negócios da organização (OLIVEIRA, 2013).

Dessa forma, surgiram os primeiros serviços de terceirização, que possuíam mais a finalidade de reduzir custos de grandes empresas, além de melhorar a

qualidade do produto final, sem gerar aumento de esforços de força de trabalho e aumento de mão de obra especializada dentro de uma única instituição de trabalho (SILVA, 2011).

As grandes empresas brasileiras sentiam a necessidade de uma outra empresa, na qual pudessem se apoiar sem gerar concorrência, que produzissem materiais e/ou atividades que elas não possuísem, ao mesmo tempo que não trouxesse danos financeiros à sua instituição base. Eram chamadas, então, de “atividades-meio”, pois o produto final de uma grande empresa precisava, em algum momento, passar por esse serviço intermediário (JOB, 2003).

O profissional terceirizado começou a ser reconhecido como profissional capacitado, que exerce suas atividades dentro da legislação vigente, também possui benefícios como as outras classes trabalhistas e necessita de treinamentos e reciclagens constantes – o que poderia representar, para o contratante do serviço terceirizado, um aumento dos gastos com esse tipo de serviço.

O processo de terceirização é considerado um processo em constante transformação, capaz de trazer vantagens para uma organização e para o cliente final. No caso de grandes empresas, funções específicas são realizadas por outras empresas, gerando uma vantagem competitiva à empresa base (OLIVEIRA, 2009).

No caso de pequenas empresas ou pequenos comércios, nos quais o cliente final possa ter um contato mais próximo com a empresa base, se o serviço terceirizado não for realizado com qualidade e com os mesmos preceitos da empresa, esta pode ter desvantagens como redução do lucro e da qualidade do produto e insatisfação do cliente (BRASIL, 2010).

Outros objetivos da terceirização, além da redução de custos, são o aumento da visão e utilização de tecnologias, através da capacitação e especialização dos colaboradores, o que favorece a atualização dos recursos e serviços de uma organização, flexibilidade das relações de trabalho – entre empresas base, empresas do meio e entre concorrentes – e o alcance das metas de melhoria dos serviços prestados (OLIVEIRA, 2009).

1.1 Metodologia

O trabalho está apresentado em forma de revisão bibliográfica: primeiramente, os aspectos do processo de terceirização serão citados, assim como seu conceito, aplicação, visão em níveis mundial e nacional, vantagens e outros.

Em seguida, o foco do trabalho – gerenciamento de facilidades – será delimitado da mesma forma que o modelo de BPO de Franceschini estudado, e os resultados da coleta de dados serão apresentados.

1.2 Resultados esperados

Espera-se que os resultados da pesquisa, através de um comparativo entre os modelos citados acima, possam mostrar de maneira clara e objetiva o conceito, a utilização e as vantagens e desvantagens no gerenciamento de facilidades na terceirização de serviços de diversos setores.

1.3 Objetivos

Com este trabalho, objetiva-se, em primeiro lugar, descrever os principais aspectos do processo de terceirização e, a partir disso, citar alguns das metodologias utilizados, como ferramenta, na gestão de serviços terceirizados.

Na etapa seguinte, será realizado um comparativo entre os instrumentos de sistemas de gestão para serviços terceirizados de COBIT (1990), Franceschini (2004), Vitasek (2009) e KPIs (2010) para, posteriormente, sugerir os modelos que apresentem mais vantagens de aplicação e benefícios ao gerenciamento de facilidades.

1.3.1 Objetivos específicos

Descrever os principais modelos de gerenciamento de facilidades existentes na atualidade que possam ser aplicados à terceirização de serviços, assim como as etapas para seu desenvolvimento, a fim de promover uma comparação entre as diferentes metodologias.

Demonstrar a possibilidade de comparação (principalmente entre as vantagens e desvantagens de cada modelo) e propor que o gerente de facilidades, ao mesclar as qualidades de cada metodologia, encontre e implemente estratégias para promover melhorias no processo de terceirização de sua organização.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Terceirização de serviços

2.1.1 Conceito de terceirização

A palavra terceirização, conhecida na área corporativa como *outsourcing*, corresponde a uma relação entre colaboradores que exercerão uma atividade específica para produção de atividades meio. Dessa forma a terceirização é definida como o processo no qual uma empresa identifica uma parte do seu processo de negócio que poderia ser desenvolvido de maneira mais eficiente por outra corporação, contratada para desenvolver esta parte do negócio (JUNGMAN, 2012).

Baseado no conceito de Girardi (2005), o processo de terceirização se define como:

“A aquisição de bens e/ou serviços especializados, de forma sistemática e intensiva, para serem integrados na condição de atividade meio e atividade fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com o intuito de potencializar ganhos em qualidade e produtividade”.

Macedo (2005) demonstra que os conceitos e definições de terceirização sofreram alterações conforme a sua evolução e as maneiras de utilização ao longo dos últimos vinte anos. A terceirização que era considerada, no fim dos anos 80 e começo dos anos 90, apenas como realização de atividades de apoio, nos anos 2000 passou a ser vista como uma possibilidade de realizar quase todas as funções de uma organização.

Para que o processo de terceirização aconteça, é necessário o envolvimento de três partes que se inter-relacionam: a empresa que presta serviço terceirizado, a empresa contratante do serviço e os colaboradores da empresa terceirizada que realizarão a atividade e o serviço em si (TYSON, 2004).

A contratação dos serviços terceirizados pode ocorrer de maneiras diferentes. A empresa-mãe pode alterar ou desativar sua produção, passando a comprar de terceiros ou a utilizar serviços que antes eram realizados por ela, atuando externamente à organização base. (ROBORTELLA, 2007).

Os serviços contratados de terceiros podem acontecer dentro do país da empresa base ou, até mesmo, serem importados, pois alguns países possuem mão de obra mais barata e serviços de mais qualidade, o que acaba compensando a importação da terceirização (MACEDO, 2005).

A terceirização das atividades-meio, ou seja, as atividades que envolvem produção e operacionalização de serviços são as terceirizações mais comuns e mais utilizadas nas organizações brasileiras. Os serviços de segurança, limpeza, refeições coletivas e contabilidade são alguns exemplos (DIEESE, 2004).

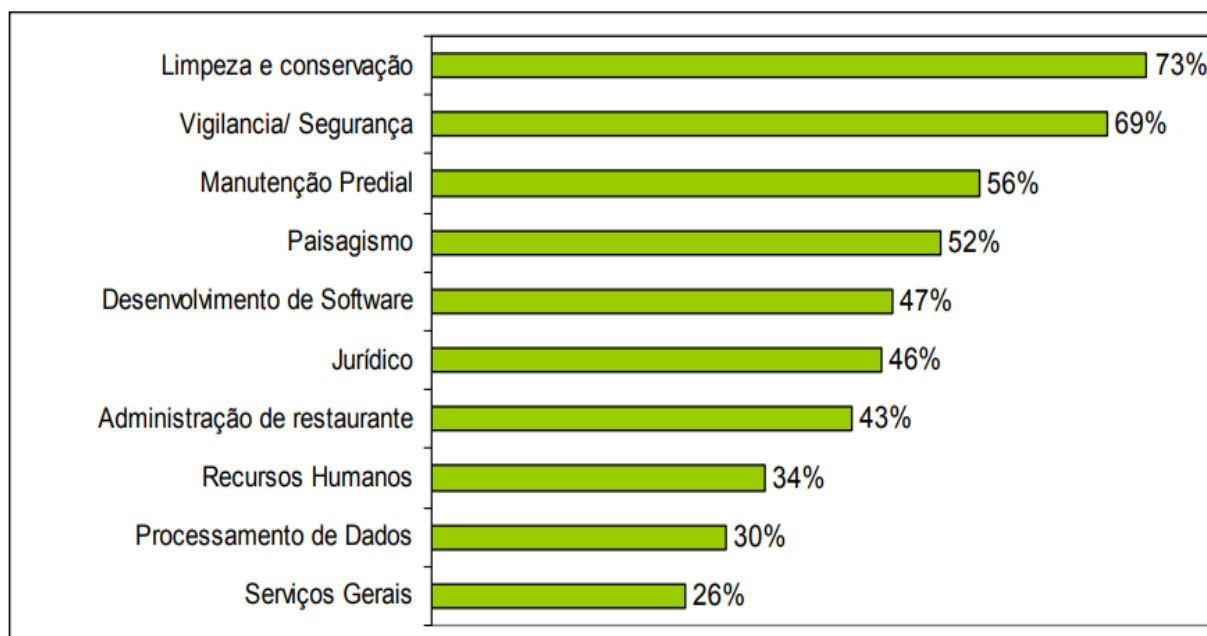
Contudo, a qualidade do serviço a ser desenvolvido não sofre interferência ou influência por ser terceirizado ou não, visto que o que se espera é que, por ser realizado por uma organização especializada em desenvolver um produto/serviço específico, este poderá ser realizado com mais qualidade (ZEITHAML, 2014, p.126).

2.1.2 Principais áreas de utilização

As empresas encontram serviços terceirizados desde as áreas mais conhecidas como limpeza e segurança, até mesmo para setores operacionais específicos, como finalização de autopeças, na indústria mecânica ou embalagens, nas indústrias alimentícias (CARELLI, 2009).

A figura abaixo aponta as principais atividades terceirizadas no Brasil.

Figura 1 - Principais atividades terceirizadas no Brasil



Fonte: CENAN, 2006.

2.1.3 Processo de terceirização – breve histórico

O surgimento dos processos de terceirização teve início nos Estados Unidos, durante a Segunda Guerra Mundial, quando o país aliou-se a alguns países europeus para combater o nazismo. Desde então, a eficiência do processo tornou-se conhecida e passou a ser utilizada em todo o mundo (MEIRELLES, 2008).

Na Inglaterra, a predominância da terceirização é no setor farmacêutico, onde multinacionais do ramo contratam serviços de embalagem e até a produção dos medicamentos de outras empresas espalhadas pelo mundo (FOINA, 2014).

A questão da terceirização teve início, em diversos países europeus, com a falta de alguns insumos e de matérias-primas, especialmente nos países que sofreram diretamente com a Segunda Guerra Mundial e nos países de variações climáticas extremas. A necessidade, no início, era a de importar alguns insumos, mas perceberam, na terceirização de serviços, um vantajoso negócio (BASSO, 2008).

Ainda na Europa, algumas empresas automotivas localizadas na Itália, terceirizam quase todo o processo de finalização e acabamento dos veículos, assim como sua logística e o transporte – para o país e para outros países do mundo (BASSO, 2008).

Do outro lado do mundo, na China, é que o processo de terceirização ganhou fama mundial, pela variedade, qualidade e, especialmente, o baixo custo dos serviços prestados pelos chineses.

A China está no topo dos países com mão de obra mais barata, o que, nas últimas décadas, chamou a atenção das grandes organizações e fez com que outros países, também famosos por terceirizar, como a Índia, Taiwan, Camboja e até o Brasil, perdessem posição nesse mercado (WHARTON, 2004).

Os países asiáticos tendem à terceirização de serviços devido à legislação trabalhista desses países, que estão mais preocupados em aumentar a capacidade de produção do país, e vencer a concorrência no mercado mundial, do que estabelecer leis de proteção aos trabalhadores que atuam nesse processo.

A escassa legislação trabalhista, a superpopulação, o baixo custo da produção e as facilidades de exportação também contribuem ao aumento da terceirização de serviços nos países asiáticos (BRASIL, 2007).

A terceirização no âmbito nacional cresceu lentamente nos últimos vinte anos, com a globalização e com a chegada das novas tecnologias e empresas internacionais, atraindo o público brasileiro.

Diferentemente de outros países, onde a terceirização já é tradicional e vista como uma atividade benéfica para contratante e contratado, no Brasil ainda é vista como um meio que as grandes empresas usam para aumentar seus lucros e sua produção sem manter vínculo empregatício direto com novos colaboradores (MARCELINO, 2007).

Em contraposição, o Brasil possui vários fatores favoráveis à terceirização de serviços, como a facilidade de transporte interno, como a extensa rede rodoviária e portos com localização estratégica (HENRIQUE, 2014).

Outro ponto a ser observado é a que a busca por serviços terceirizados vem aumentando ano a ano, pois o empresário brasileiro percebeu que a variedade de serviços existentes no país hoje, além de cobrir suas necessidades de produção, favorece o aquecimento da economia interna do país (DIEESE, 2010).

Tabela 1 - Distribuição dos trabalhadores em empresas terceirizadas e em empresas contratantes no Brasil em 2010

Setores	Número de trabalhadores	%
Setores terceirizados	10.865.297	25,50
Setores contratantes	31.740.392	74,50
Total	42.605.689	100,00

Fonte: DIEESE/CUT Nacional, 2011.

Dados de 2013 apontam que, no país, existem cerca de doze milhões de trabalhadores terceirizados e apenas 20% desse número possui carteira assinada. Essa condição é consequência do fato de a terceirização dos serviços no Brasil ser realizada perante acordo contratual e com duração de curtos períodos. Além disso, perante a legislação trabalhista, a terceirização de serviços ainda possui menos benefícios que os garantidos a trabalhadores com contratação direta (DIEESE, 2011).

2.1.4 Vantagens e desvantagens do processo de terceirização

Conforme foi discutido até o momento, a terceirização de serviços envolve a contratação de atividades-meio com a intenção das empresas contratantes utilizarem seus produtos em suas atividades-fim.

A utilização de serviços realizados por outras empresas pode trazer vantagens para contratado e contratante, visto que a empresa contratante pode se dedicar mais ao desenvolvimento de sua atividade fim e a empresa contratada tem a oportunidade de demonstrar a qualidade do serviço que presta (GRAMAUD, 2013).

Outras vantagens são:

- Estrutura administrativa simplificada, uma vez que não terá de realizar registros/demissões, pagamentos de salários, FGTS, INSS dos empregados etc.
- Mais participação dos dirigentes nas atividades-fim da empresa.
- Concentração dos talentos no negócio principal da empresa.
- Redução do custo de estoques.
- Maior facilidade na gestão do pessoal e das tarefas.
- Possibilidade de rescisão do contrato conforme as condições preestabelecidas.
- Controle da atividade terceirizada por conta da própria empresa contratada.
- Menores despesas com aquisição e manutenção de máquinas, aparelhos e uniformes, fornecidos pela empresa contratada.
- Ampliação de mercado para pequenas empresas, que terão oportunidade de oferecer seus serviços de terceirização (BELO, 2011).

Porém, algumas desvantagens também existem na terceirização de serviços, assim como em qualquer relação empresa-cliente-colaborador/prestador de serviços:

- Fiscalizar se o pessoal disponibilizado pela empresa terceirizada consta como registrado e se os direitos trabalhistas e previdenciários estão sendo pagos e respeitados.
- Sofrer autuação do Ministério do Trabalho e ações trabalhistas em caso de inobservância das obrigações mencionadas no item acima.
- Fiscalização dos serviços prestados para verificar se o contrato de prestação de serviços está sendo cumprido integralmente, conforme o combinado.
- Risco de contratação de empresa não qualificada.

Pode-se observar que as desvantagens, em sua maioria, estão relacionadas a possíveis riscos, especialmente com relação à contratação e não cumprimento da legislação da terceirização de serviços (IMHOFF, 2005).

Outro aspecto que pode ser considerado como desvantagens, são as mudanças que possivelmente ocorrerão na legislação brasileira relacionada a terceirização, sobre as atividades meio e atividade fim.

Com a mudança, que ainda estão sendo discutidas, há a possibilidade das empresas terceirizarem a chamada atividade-fim, aquela para a qual a empresa foi criada. Além disso, as contratações poderão ocorrer sem restrições, inclusive na administração pública.

Essa mudança é bastante relevantes, visto que anteriormente, decisões judiciais vedavam a terceirização da atividade-fim e permitiam apenas para atividade-meio, ou seja, aquelas funções que não estão diretamente ligadas ao objetivo principal da empresa (BRASIL, 2017).

2.1.5 A relação com os fornecedores

Os fornecedores estão presentes em quase todos os setores de terceirização de serviços, especialmente em serviços de alimentação, conservação patrimonial e de limpeza, segurança, manutenção geral predial e especializada, engenharias, arquitetura, manutenção de máquinas e equipamentos etc. (SEBRAE, 2016).

Uma das principais preocupações das empresas que terceirizam seus serviços é o relacionamento com seus fornecedores, seja pela qualidade do produto/matéria-prima oferecida, seja pela boa gestão dos contratos.

Devido à extensa gama de produtos de qualidade sendo oferecidos a diversos preços, atualmente, é preciso que uma empresa escolha seu fornecedor levando em conta, primeiramente, a questão da documentação, no momento de sua contratação (IMHOFF, 2005).

A documentação garante ao fornecedor e à empresa terceirizada que a contratação será efetuada de forma correta e legal, além de dar mais confiabilidade nessa relação.

Os documentos que comprovam a regularidade do fornecedor são: certidões negativas de débitos; cartas de recomendações técnicas de outros clientes; qualificação dos empregados contratados; qualificação dos representantes da empresa; ficha de registro dos empregados qualificados; recibos de pagamentos de

salários; cartões de ponto; comprovante de fornecimento de vale-transporte e de contribuições previdenciárias; recibo de férias (SEBRAE, 2016).

Além disso, existem algumas retenções e ônus tributários sobre o fornecedor de serviços em relação ao Estado.

Toda essa documentação exige uma gestão, pois é indicado que a empresa de terceirização elabore um planejamento de *outsourcing*, para facilitar todo o processo de contratação e a relação com os fornecedores, fazendo uma classificação de cada fornecedor para sua atuação específica e, assim, evitando problemas no fornecimento do serviço.

Para que ocorra um gerenciamento de qualidade, a relação com os fornecedores deve ser um dos fatores primordiais, priorizando um grupo de fornecedores e classificando-os em *clusters*. A partir disso, pode-se sugerir implementações a esses fornecedores, como treinamentos e avaliação de suas estruturas organizacionais (PINTO, 2004).

Devem-se ressaltar, ainda, os cuidados do fornecedor na prestação de serviços à empresa terceirizada, a fim de evitar o vínculo empregatício. Para que isso ocorra de maneira facilitada, sem que haja problemas durante o período de vínculos empregatícios.

Os principais cuidados são:

- Exclusividade, onde o fornecedor de serviço trabalha somente para uma empresa;
- Tomador supervisiona diretamente as atividades do prestador de serviços, dando ordens aos empregados do seu contratado;
- Os funcionários da contratante são subordinados da contratada;
- Tomador controla jornada de trabalho dos funcionários da contratada (horário, frequência, etc.);
- Contratação de pessoas jurídicas não especializadas;
- O tomador não respeita a legislação e os entendimentos da Justiça do Trabalho sobre o assunto;
- Contratação de serviços a serem executadas na atividade-fim do tomador;
- A prestadora de serviços paga salários menores do que a empresa contratante ou suprime seus direitos;
- Cláusulas abusivas a favor da empresa tomadora (Exemplo: preço baixo, supervisão direta, subordinação, etc.);
- A empresa contratante deixa de pagar verbas salariais aos funcionários que trabalham na contratada;

- A atividade fim do prestador de serviços é a mesma do tomador;
- Não são cumpridas as normas de segurança e saúde do trabalho, previstas na legislação;
- Pessoaalidade na prestação do serviço;
- Exigência da prestação de serviço única e exclusivamente por um determinado funcionário da contratada.

Vale lembrar que o fornecedor de serviço não pode vender ou alugar horas de mão de obra, isto é, não pode ser agenciador de mão de obra, ele pode e deve vender volumes de determinados e específicos serviços para atender a uma atividade (SEBRAE, 2011).

Ele também não pode negociar nem agenciar mão de obra, podendo apenas negociar e vender determinados e específicos serviços, a fim de atender a uma atividade.

2.2 Gerenciamento de facilidades

Neste capítulo, o principal foco do trabalho será abordado: o gerenciamento de facilidades; além de seu conceito e origem, assim como suas características e aplicações na terceirização de serviços.

2.2.1 Conceito de gerenciamento de facilidades

O termo americano *facilities management* (ou seja, o gerenciamento de facilidades) surgiu como uma atividade de prestação de serviços nos Estados Unidos, na década de 70 – e era voltada, inicialmente, apenas para serviços bancários e sua relação com os clientes (QUINELLO, 2010).

A atribuição de gerenciar facilidades está ligada ao conceito de administrar todas as atividades desempenhadas dentro de um espaço predial, sendo que a maioria destas atividades ocorre pela terceirização de serviços. O gerenciamento deve unir o planejamento e a parte operacional de todos os processos envolvidos, integrando equipamentos, serviços, recursos humanos e edificações, com o fim de obter as metas preestabelecidas (QUINELLO & NICOLETTI, 2006).

De acordo com Ferreira (2005), sua aplicação começou a ser desenvolvida para promover estratégias de melhorias voltadas ao gerenciamento de projetos e outras facilidades, entre as décadas de 1970 e 1980, como um mecanismo de resposta para a tecnologia e para a informatização, além de promover uma

integração entre clientes, gestão e outros processos envolvidos na contratação e prestação de serviços.

A Associação Internacional de Gerenciamento de Facilidades (IFMA) sugere que se trata de uma profissão que abraça muitas disciplinas para assegurar a funcionalidade do ambiente com a integração de pessoas, locais, processos e tecnologia. Tudo isso por meio da captação de novos conhecimentos, pois se trata de uma função inovadora e agregadora, sempre focada nos serviços (IFMA, 2013).

A definição de “gerenciamento de facilidades” mais aceita, atualmente, é aquela que versa sobre um processo de melhoria contínua em prol do ambiente organizacional, não apenas do ambiente físico, mas também das pessoas. Ou seja, é um processo voltado para as necessidades estratégicas da instituição.

Por ser capaz de proporcionar melhorias em diversos setores de trabalho e promover melhor qualidade de vida a diversas classes de trabalhadores, o gerenciamento de facilidades é cada vez mais aplicado no setor de terceirização de serviços. Ao mesmo tempo que garante a qualidade nos serviços, para o empregador, também oferece sugestões de melhorias para os colaboradores (GRIGG, 1996).

Seus objetivos principais são focados na inteligência, garantias de provisão e gerenciamento de serviço, que devem permanecer integradas e interligadas, durante todo o processo de gerenciamento. Para que isso aconteça, é necessário que recursos humanos e tecnológicos caminhem lado a lado e compreendam seus papéis em cada uma dessas vertentes (POSTIGO, 2011).

2.2.2 Facilidades

Apoiadas nessa fase de crescimento nacional, que favoreceu a contratação de serviços terceirizados, as empresas necessitavam que essa terceirização fosse acompanhada de perto e que suas atividades fossem exercidas no mesmo padrão de qualidade que sua empresa base, o que fortaleceu a relação do processo de terceirização com o chamado Gerenciamento de Facilidades (MACEDO, 2005).

Conhecido como *facilities management*, o gerenciamento de facilidades surgiu como um conjunto de ações estratégicas em benefício das organizações nos Estados Unidos na década de 70 e, inicialmente, era voltada apenas para serviços bancários e sua relação com os clientes (CARDELLINO, 2006).

Baseado na maioria das teorias administrativas e na experiência de relacionamento com clientes (e suas exigências quanto aos serviços), o

gerenciamento de facilidades objetiva garantir a qualidade dos serviços prestados e a produtividade da organização, favorecendo a lucratividade e a competitividade – o que resulta em sua valorização no mercado (MARINO, 2006).

O gerenciamento de facilidades pode ser aplicado a qualquer tipo de organização ou instituição de trabalho, desde que envolvam uma atividade que busca um objetivo e pessoas, no desenvolvimento desse trabalho. A partir das necessidades observadas, o gerenciamento será utilizado (IFMA, 2013).

Esse tipo de gestão objetiva melhorias constantes através de um gerenciamento estratégico das atividades que estão em desarmonia ou precisando ser ajustadas (CORREA, 2002). E pode ser utilizada não somente nos serviços terceirizados, mas em qualquer ambiente ou qualquer grupo de pessoas.

De acordo com Ribeiro (2007), a aplicação do gerenciamento de facilidades à terceirização de serviços deve ser baseada em alguns dos muitos modelos existentes, que servem para otimizar, sistematizar e orientar o gerente de facilidades, propondo estratégias, como o modelo *Business Process Outsourcing* (BPO), uma ferramenta que, apoiada em estratégias de tecnologia e sistemas da informação, tem como finalidade otimizar os serviços terceirizados. O BPO é um modelo que procura identificar as dificuldades em todo o processo de terceirização e implantar as melhorias necessárias, favorecendo o acompanhamento do serviço prestado e dos trabalhadores envolvidos em todo o processo.

Um modelo de *Business Process Outsourcing* (BPO) foi criado por Franceschini, em 2004, e propõe estratégias de melhorias baseadas na gestão em quatro etapas (interna, externa, contratos e o gerenciamento em si), a fim de aumentar a agilidade e eficácia dos serviços terceirizados realizados, especialmente os serviços administrativos e de contabilidade.

A qualidade do gerenciamento de facilidades voltada para a terceirização é influenciada pela integração e pelas estratégias aplicadas, pela escolha do melhor modelo a ser aplicado e, além disso, o gerente deve estar preparado para desenvolver e aplicar as melhorias que o contratante necessita (MACEDO, 2005).

Métodos de incentivo e bonificação de funcionários são bem-vindos em todos os setores, especialmente na terceirização, onde trabalhadores motivados possuem melhor rendimento, melhor retorno ao empregador e mais autonomia e confiança ao desempenhar sua atividade. Quando uma empresa encontra dificuldades frequentes em superar seus desafios e não chega aos seus resultados no prazo determinado,

automaticamente, seus diretores e todos os colaboradores se sentem ameaçados e desmotivados (VITASEK, 2015).

Essa questão da desmotivação mostra que a instituição necessita de um gerenciamento de facilidades, com estratégias predefinidas e voltadas para a supervisão das atividades realizadas, para a percepção do seguimento e cumprimento de normas, regras e rotinas. Afinal, uma empresa que não funciona em sincronia precisa de melhorias (MACEDO, 2005).

3 DESCRITIVO DE ALGUNS MODELOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS

A seguir, de maneira resumida, apresentaremos os modelos escolhidos, nessa pesquisa, para a realização do estudo comparativo na aplicação do gerenciamento de facilidades voltado à terceirização de serviços.

Deve-se ressaltar que, independentemente do modelo a ser escolhido como ferramenta, no gerenciamento, a participação do gerente de facilidades é imprescindível, pois é este profissional o responsável pelo desenvolvimento do modelo e pela aplicação das estratégias sugeridas.

3.1 COBIT

O Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT), tem como função primordial, pesquisar, desenvolver, publicar e promover um conjunto atualizado de padrões internacionais de boas práticas referentes ao uso de tecnologias da informação nas organizações (ISACA, 2000).

Desenvolvido para ser aplicado na governança de serviços terceirizados de tecnologia da informação, esse modelo possui, como principal finalidade, identificar, compreender e gerenciar riscos e benefícios relacionados à TI. Logo em sua criação, era utilizado na auditoria de sistemas, mas, graças à sua eficiência, hoje é aplicável em todas as atividades de tecnologia da informação.

Foi criado e é mantido pela *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA), que é um sistema/software que auxilia os gerentes a alcançarem os resultados esperados.

A ISACA é uma organização americana criada em 1967, formada por um grupo de pessoas com a finalidade de prestar auditoria para sistemas informacionais e que, a partir de 1999, é considerada referência no gerenciamento de tecnologias da informação.

Está desenvolvido em domínios que orientam para sua aplicação nas tecnologias da informação. Os domínios são:

- Planejamento e organização: envolvem processos para a elaboração das estratégias de TI, dentre os quais pode-se citar o direcionamento tecnológico, arquitetura da informação e gerência dos processos de qualidade.

- Aquisição e implementação: desenvolvido a partir de um projeto pré-definido das estratégias de TI, envolvendo aquisição e manutenção da infraestrutura e dos sistemas, instalação e gerência de mudanças.

- Entrega e suporte: define questões operacionais dos sistemas de TI, especialmente os que envolvem relações com clientes e fornecedores. Seus processos estão relacionados a análise de desempenhos, gerência de fornecedores, segurança de sistemas e resolução de problemas e incidentes.

- Monitoração: define questões de auditoria e acompanhamento do sistemas, com base na validação de eficiência dos sistemas, em termos de desempenho e automação. Envolve controle e segurança de dados e adequação dos processos realizados pela organização (ISACA, 2000).

A identificação dos riscos, como falta de integridade ou de confiabilidade nas informações da organização, ocorre com a divisão das responsabilidades, baseada na orientação por processos, aceitação geral por terceiros e órgãos reguladores e linguagem comum entre as partes interessadas.

Atualmente o COBIT está em sua quinta versão, sendo que o COBIT 5 é um *framework* muito utilizado em governança e gerenciamento empresarial de TI, objetivando a sustentabilidade e o gerenciamento de valor e risco das empresas (WILLEMAN, 2015).

3.1.1 Fases/etapas

Para que seus objetivos sejam alcançados, possui cinco princípios fundamentais: satisfazer as necessidades das partes interessadas, cobrir a organização de ponta a ponta, aplicar um *framework* integrado e único, possibilitar uma visão holística da organização e do serviço a ser prestado e, por fim, separar governança do gerenciamento dos serviços (AEDB, 2012).

Todos esses princípios, segundo a ISACA, estão intimamente ligados ao conceito de alinhamento estratégico, que é um componente importante para o gerenciamento de serviços que envolvem tecnologia (ISACA, 2010).

Figura 2 - Princípios do COBIT 5



Fonte: ISACA - www.isaca.org

O primeiro princípio é “atender às necessidades dos *stakeholders*”, que compreendem todas as partes interessadas da empresa (investidores, fornecedores, clientes etc.). Para isso, é preciso basear-se nos benefícios a serem recebidos, quem contribuirá para tais benefícios e, principalmente, os custos destes benefícios.

Em relação ao segundo princípio, “compreender toda a empresa” significa entender como ocorrem todos os processos envolvidos na organização, os meios operacionais e as necessidades de todos os profissionais envolvidos, sempre através de um sistema de governança.

Ao implantar uma ferramenta única e integrada, o terceiro princípio é seguido. Isso é possível pela utilização dos *frameworks* anteriormente criados pela ISACA. Juntamente com o COBIT 5, contribuem para um melhor gerenciamento e governança das facilidades.

O quarto princípio de “permitir uma abordagem holística”, assemelha-se ao segundo princípio, pois as estratégias também devem ser implementadas de modo integral em todos os processos da organização, não apenas no processo que apresenta necessidade de melhorias e adaptações.

O quinto e último princípio leva em consideração a importância de se “separar a governança da gestão” das facilidades, que são duas atribuições diferentes e que se confundem em sua aplicação. A governança permite que as necessidades da organização sejam atendidas, enquanto a gestão estabelece estratégias para que a governança ocorra (ISACA, 2012).

3.1.2 Vantagens da aplicação

O COBIT, quando aplicado aos setores de tecnologia, contribui para a interação das áreas e garante coerência entre elas. É mais um mecanismo de alcance de qualidade em todos os processos.

3.1.3 Segmentos de atuação

O COBIT foi exclusivamente desenvolvido para questões que envolvem gerenciamento, governança e terceirização de serviços, sendo esse último aspecto especialmente para a terceirização de serviços de tecnologia – ou que envolvam serviços informacionais das organizações (VÁLMÓRBIDA, 2009).

Na terceirização de TI, o COBIT atua desde a contratação do serviço, apontando os benefícios e estabelecendo estratégias, a partir de indicadores e domínios preestabelecidos para a melhoria constante do serviço prestado (CRUZ, 2016).

Suas ações compreendem um *framework* de domínios e processos e apresentam atividade em uma estrutura lógica gerenciável, habilitando investimentos, garantindo a entrega de serviços, além de prover sua mensuração (LUCIANO & TESTA, 2011).

Dentro da organização que presta os serviços, o COBIT pode ser aplicado em diversas áreas, como gestão de riscos, alinhamento estratégico, gestão de recursos e mensuração de desempenho, que são subáreas da governança de tecnologia da informação (ITGI, 2010).

A atuação do COBIT numa organização ocorre após o início do gerenciamento já estabelecido, após a definição do contrato do serviço que será prestado e os meios como serão prestados.

Com o contrato já estabelecido, o COBIT é aplicado para realizar uma análise comparativa entre o desempenho da empresa contratada e os resultados esperados pelos clientes e também pela equipe que desenvolve o serviço (FOINA, 2014).

3.2 KPIs

Os *Keys Performance Indicators* (KPIs) são indicadores utilizados para medição da qualidade dos serviços terceirizados prestados e promovem relatórios que contribuem para a elaboração de estratégias de melhoria de resultados.

Segundo Parmenter, autor que elaborou esse modelo, as “chaves” (*keys*) formam um conjunto de medidas voltadas para o desempenho organizacional, a partir de uma análise dos pontos críticos. Estes pontos devem ser constantemente acompanhados e analisados, para que não resultem em problemas financeiros para a organização (SILLUK, 2013).

Os KPIs auxiliam na mensuração do sucesso de uma organização em uma meta específica ou geral, contribuindo para acompanhamento de forma sistemática dos objetivos para que os gestores de uma empresa possam verificar se estão no caminho certo para serem atingidos ou não (NUINTIN, 2011).

As chaves podem ser aplicadas em diferentes períodos (diariamente ou semanalmente), dependendo da necessidade e do resultado esperado, visando resultados futuros, em longo prazo.

Devido à variedade de “chaves” existentes no KPIs, a utilização concomitante de múltiplas chaves pode gerar um conflito entre elas e dificultar a atuação do gerente de facilidades.

Para que isso não aconteça, deve-se escolher entre utilizar chaves relacionadas à parte logística (prazos de entregas, capacidades e custos logísticos) ou chaves que estejam voltadas à aquisição de novos clientes e manutenção da carteira de clientes já existente (planejamento de promoções, definição de segmentos de clientes, retorno de taxa de serviço ou de entregas) (MORAES, 2016).

Os resultados dos KPIs podem ser observados em diversos setores da organização, tanto nas áreas de planejamento e controle estratégico, quanto na área tática e operacional.

Suas demonstrações são feitas, principalmente, por meio de gráficos de cada segmento da organização. E, por não se tratarem de indicadores ou medidores financeiros, suas estratégias podem incluir as seguintes características: porcentagem em aumento de vendas, indicando os clientes mais importantes; número de sugestões de empregados, implementadas nos últimos dias; reclamação

dos clientes-chave; número de pedidos realizados semanalmente; e as últimas entregas para clientes-chave (MADEIRA, 2016).

Todos esses aspectos só são identificados quando a aplicação dos KPIs não está voltada para a análise financeira, mas, sim, na busca da qualidade do serviço final ao cliente e na manutenção desse cliente – o que resulta em lucratividade.

3.2.1 Fases/etapas

Por se tratar de indicadores ou medidores de desempenho, o modelo de KPIs não é desenvolvido em etapas ou fases. Sua aplicação ocorrerá de acordo com a escolha dos indicadores (chamadas “chaves”), feita pela organização para identificar os pontos que devem ser melhorados e estabelecer estratégias.

3.2.2 Vantagens da aplicação

Como principais resultados da utilização dos KPIs, temos os seguintes demonstrativos: percentual de aumento nas vendas, número de sugestões de empregados implementadas, reclamações de clientes, atrasos nas entregas para clientes, entre outros (PARMENTER, 2010).

Este método permite a análise de dados financeiros e não financeiros, e utilizados em conjunto, orientados para o controle da qualidade dos serviços terceirizados. Atua com níveis hierárquicos baixos (líderes de setores, por exemplo) e possuem efeito rápido e significativo nos fatores considerados críticos da organização (SILVA, 2017).

Para que esses indicadores sejam satisfatórios, as chaves devem conter algumas características: devem refletir objetivos da empresa como um todo, serem utilizadas pela direção para administrar e tomar decisões, pois têm caráter estratégico, terem alto grau de aderência ao negócio da empresa, terem relevância em todos os níveis da empresa, serem baseadas em dados confiáveis e mensuráveis, serem fáceis de entender (ou pelo menos rápidas para serem explicadas) e devem servir como insumo para uma ação ou um plano de ações (NUINTIN, 2011).

3.2.3 Segmentos de atuação

Uma das principais indicações para a utilização e aplicação das KPIs é gestão dos contratos dos serviços terceirizados, que deve acontecer por meio de um sistema de informações sistematizado.

Os principais exemplos desses indicadores são suas aplicações nos seguintes aspectos: lucratividade, custos, endividamento, quantidade de solicitações, infraestrutura, desenvolvimento de metas e objetivos, entre outras áreas variadas.

A formação desse sistema auxiliará o gerente, pois todos os indicadores analisados, as “chaves” utilizadas e as estratégias que foram implementadas ficaram armazenadas para modificações e análises futuras (MADEIRA, 2011).

Além disso, podem ser utilizados nos setores de vendas, finanças, projetos, recursos e processos, apresentando as fórmulas como uma referência a ser adaptada pelas organizações prestadoras de serviços.

3.3 *Vested Outsourcing*

Para a autora que desenvolveu esse modelo como ferramenta de auxílio ao gerenciamento de facilidades, em especial à terceirização de serviços, a logística é parte fundamental. Uma logística bem planejada permite a implementação e controle de procedimentos para o eficiente e eficaz transporte e armazenagem de bens, serviços e informações, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do cliente (VITASEK, 2010).

Por orientar estratégias desde o momento do recebimento do pedido de serviço, manuseio, entrega, armazenagem, entre outros aspectos logísticos, o modelo de Vitasek é bastante aplicado nas organizações que terceirizam serviços (SANTOS NETO, 2013).

O modelo de Vitasek está baseado na análise de medidas quantitativas de logística, que funcionam como indicadores dos objetivos que já foram alcançados, dos processos que foram realizados e das estratégias que devem ser desenvolvidas futuramente (MARINHA, 2016).

A preocupação com a qualidade do serviço prestado vai além do resultado final esperado: a autora sugere observá-la desde o início do processo, no estabelecimento do custo com o material e/ou mão de obra, no tempo para seu

planejamento, nas estratégias de entrega, entre outros aspectos, pois serão muito úteis caso haja a necessidade de implantação de melhorias (VIEIRA, 2010).

O modelo de Vitasek se baseia nas principais dificuldades dos serviços terceirizados, que são a qualidade no desenvolvimento e cumprimento de um contrato de serviço e, conseqüentemente, a falha de qualidade no desempenho esperado.

Para que os objetivos propostos pelo modelo de Vitasej sejam alcançados, a autora orienta o seguimento dos 10 elementos descritos abaixo.

Elemento 1 Modelo de negócio: deve ser elaborado um mapa dos principais resultados esperados e metas estipuladas, especialmente em relação ao alinhamento dos interesses estratégicos que levam a colaboração, lealdade e satisfação mútua, quota de mercado e lucro sustentável.

Neste elemento os resultados definidos geram uma cultura onde a empresa e o provedor de serviços podem maximizar os lucros trabalhando juntos de forma mais eficiente, concentrando a atenção em resultados e não nas transações, a partir de incentivar o serviço pensando nos resultados positivos obtidos através dos trabalhos desenvolvidos em cada fase dos processos, relação das equipes e controle realizado pelo gestor.

Elemento 2 Visão conjunta: A visão organizacional constitui a base de uma administração de serviços terceirizados, estabelece intensões definindo a dinâmica certa para o relacionamento, com Integridade, respeito e confiança. Além disso deve compreender uma comunicação, perspectiva, flexibilidade e foco.

Elemento 3 Concentre-se nos objetivos: O foco principal deve ser no objetivo, e posteriormente em como desenvolver esse objetivo. Para a realização do objetivo, parcerias devem ser feitas, deixando de maneira clara os resultados esperados e as tarefas que deverão ser desempenhadas.

Elemento 4 Indicadores de desempenho para resultados desejados: Os resultados devem ser expressos em termos de conjunto limitado de métricas de alto nível. Ou seja, o sucesso das relações (fornecedor, clientes, discussão de preços, etc.) também deverá ser mensurado pois interfere no alcance dos resultados

Os indicadores de desempenho também atuam na inclusão de um gerenciamento de desempenho de alto nível, integrando todos os interessados de negócios e todas as partes envolvidas no processo, afim de alinhar novas estratégias.

Elemento 5 Gerenciamento de Desempenho: O gerenciamento dos indicadores de desempenho deve seguir uma hierarquia, para que a atuação dos processos em busca dos resultados esperados seja efetiva.

As principais ações desse gerenciamento correspondem a criação de um modelo de preços adquirido que incorpora incentivos, aposta estratégica - e mudança de paradigma – da terceirização adquirida para o provedor de serviços, boa relação com fornecedores para investir em processos, serviços ou produtos associados que gerarão retornos positivos em pouco tempo.

Elemento 6 Modelo de preço: deve ser elaborado um modelo de preços que é projetado para recompensar a empresa de terceirização e o provedor de serviços para que os resultados sejam alcançados em conjunto.

Porém deve se levar em consideração um limite entre as relações com cliente e fornecedor. Cada organização possui uma zona de risco que deve ser mantida em proteção, ou seja, deve ser mantida uma abordagem convencional de preços para que haja poder de negociação, mantendo o menor risco possível para as partes envolvidas.

Elemento 7 Estrutura de gerenciamento de relacionamento: Mudanças na comunicação hierárquica da organização podem e devem acontecer com vista para melhorias no fluxo de informações, especialmente com o fornecedor.

É essencial que os gerentes conheçam os problemas de sua organização e também de suas equipes, para isso deve-se elaborar primeiramente a estrutura de governança.

Essa estrutura na metodologia Vestesd é feita em camadas, onde cada camada é responsável pela análise do relacionamento e do sucesso comercial. Para ser bem sucedido, seu acordo deve incluir processos de gerenciamento de transformação, um ambiente empresarial dinâmico, indicadores de desempenho empresariais, criação de um ecossistema que recompensa e inovação e de uma ágil cultura de contínua melhoria

Elemento 8 Gestão de transformação: este elemento deve conter quatro componentes-chave, cada um destinado a diferentes tipos de transformação:

- Um entendimento comum sobre como a transição inicial de como o trabalho é gerenciado;
- Incluir filosofias para gerar transformação geral de iniciativas;

- Conter um processo para gerenciar o dia-a-dia, com esforços de melhoria contínua ou problemas comerciais que podem surgir;
- Incluir um processo para atualizar e gerenciar qualquer alterações ao acordo real.

A partir dessas estratégias o negócio apresentará evoluções e hipóteses devem ser desenvolvidas para possíveis mudanças. Essas estratégias podem fornecer um modelo para lidar com incógnitas futuras, como aviso de rescisão, período de transição de saída, plano de transição de saída e saída de governança e relatórios

Elemento 9 Plano de gerenciamento de saída: Os contratos adquiridos devem incluir um critério de saída adequado, de acordo com as necessidades do fornecedor, contribuindo com apoio, suporte, transferência, ou uso de, técnica necessária de equipamento de suporte e/ou treinamentos.

Elemento 10 Preocupações especiais e regulamentos externos: Os quadros de governança não são de tamanho único, especialmente em aspectos mais técnicos ou complexos.

Em relação aos relacionamentos, deve se ter uma atenção especial a todos os aspectos considerados exclusivos, pois as questões regulatórias e de conformidade apontam para monitoramento adequado foco nas prioridades (VITASEK, 2010).

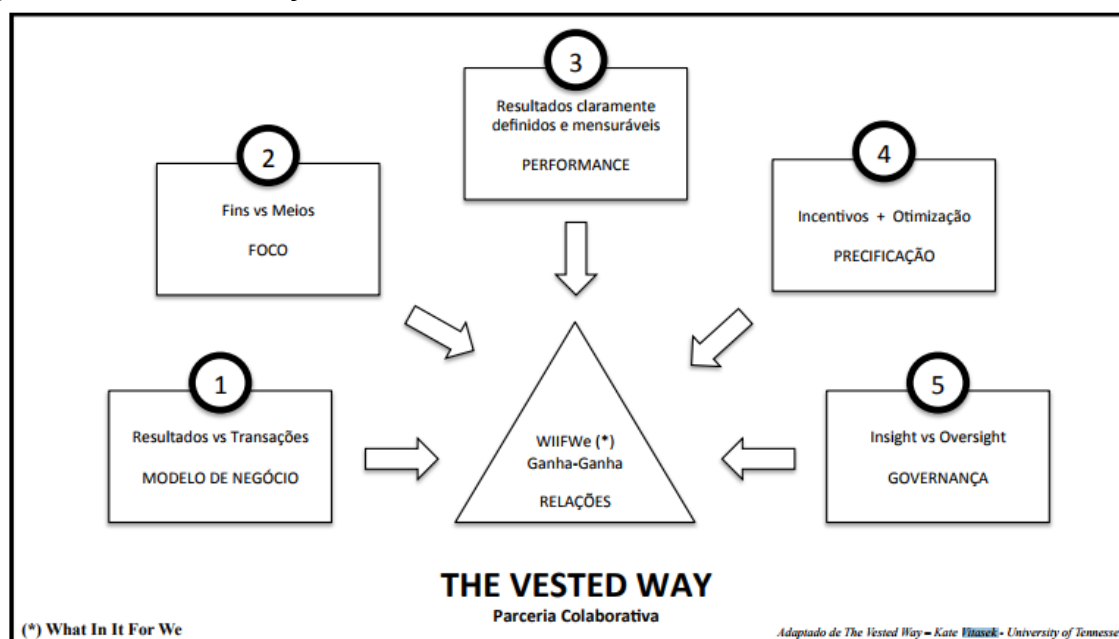
Este modelo apresenta um diferencial em relação aos outros apresentados nesse trabalho, pois auxilia diretamente o gerente, nas atividades relacionadas ao serviço terceirizado, por meio da identificação de falhas logo no início, na redação do contrato.

Tal característica permite melhor relação com clientes e fornecedores, além do cumprimento do prazo do serviço. Também evita a aplicação de multas à organização, no caso do descumprimento do contrato (TEIXEIRA, 2012).

3.3.1 Fases/etapas

A figura a seguir demonstra como o modelo de Vitasek deve atuar nas organizações, sendo que o principal foco são as relações que a organização, por meio dos serviços prestados, mantém com seus clientes e fornecedores.

Figura 3 - Modelo de atuação de Vitasek



Fonte: <<http://www.moacyrgraca.com.br/resources/2016.09.27-Infra-RJ-.pdf>>.

O primeiro quadro aborda o modelo de negócio a ser escolhido, baseando-se nos resultados que são esperados a partir das transações realizadas. Em seguida, o foco do projeto deve ser estabelecido (quadro 2), ou seja, definir quais são os objetivos principais para que os resultados sejam alcançados.

Por meio de demonstrativos de resultados claramente esperados, o quadro 3 aponta que os resultados podem ser mensuráveis e previstos mesmo antes de o negócio ser fechado, graças à análise feita desde o início do processo.

A otimização dos contratos é um problema bastante comum em portfólios, porém, esta metodologia permite incentivos a longo prazo, pois prioriza o contrato em ciclos, permitindo sua otimização, como mostra o quadro.

Por último, o quadro 5 aborda a necessidade do processo de terceirização possuir uma governança baseada na flexibilidade e cooperativismo, para que a relação entre clientes, fornecedores e colaboradores sempre seja positiva para a organização.

Todas as etapas desse modelo, chamado de *Vested Way*, convergem a um objetivo em comum, que são benefícios para ambas as partes (contratante e contratado), baseando-se em uma parceria colaborativa, na qual os dois lados exigem e implementam melhorias.

3.3.2 Vantagens da aplicação

Este modelo apresenta um diferencial: sua preocupação com o pós-venda, ou seja, não se preocupa com o cliente somente enquanto o serviço/produto é prestado, mas também após o encerramento do contrato, retornando ao cliente e analisando os pontos de melhoria sugeridos.

É por isso que o modelo de Vitasek também é conhecido como Gestão da Cadeia de Suprimentos, pois a qualidade está baseada na provisão final dos serviços prestados, venda ou fabricação de um produto (SHEIDL, 2016).

3.3.3 Segmentos de atuação

Pode ser aplicado a todas as organizações, desde que realizem serviços terceirizados e utilizem métodos de logística. Porém, alguns estudos apontam melhores resultados da aplicação do contrato *Vested Outsourcing* em empresas do setor da tecnologia da informação (SCHEIDL, 2016).

3.4 Modelo BPO de Franceschini

A terceirização dos serviços necessita de uma monitorização e controle frequente, e efetivo, de todo o serviço que será oferecido, das pessoas envolvidas na prestação desses serviços e da qualidade dos mesmos, desde a contratação até a finalização.

Existem algumas ferramentas que auxiliam todo esse processo, principalmente no alcance da principal vantagem da terceirização de serviços, que é a redução de custos em uma organização.

Tudo indica que uma das ferramentas mais eficazes para reduzir custos é o *Business Process Outsourcing*, ou o BPO, uma tecnologia utilizada a partir de um *software* que promove estratégias para a melhoria do processo de terceirização de uma empresa, a longo prazo (HALVEY, 1999).

Vários autores propuseram a utilização do BPO baseados em suas teorias, porém a que será apresentada neste trabalho é o modelo BPO proposto por Franceschini (2004), que orienta que o gerenciamento seja realizado em quatro etapas, envolvendo desde o *benchmarking* até as estratégias que o gerente vai utilizar durante todo o processo do gerenciamento.

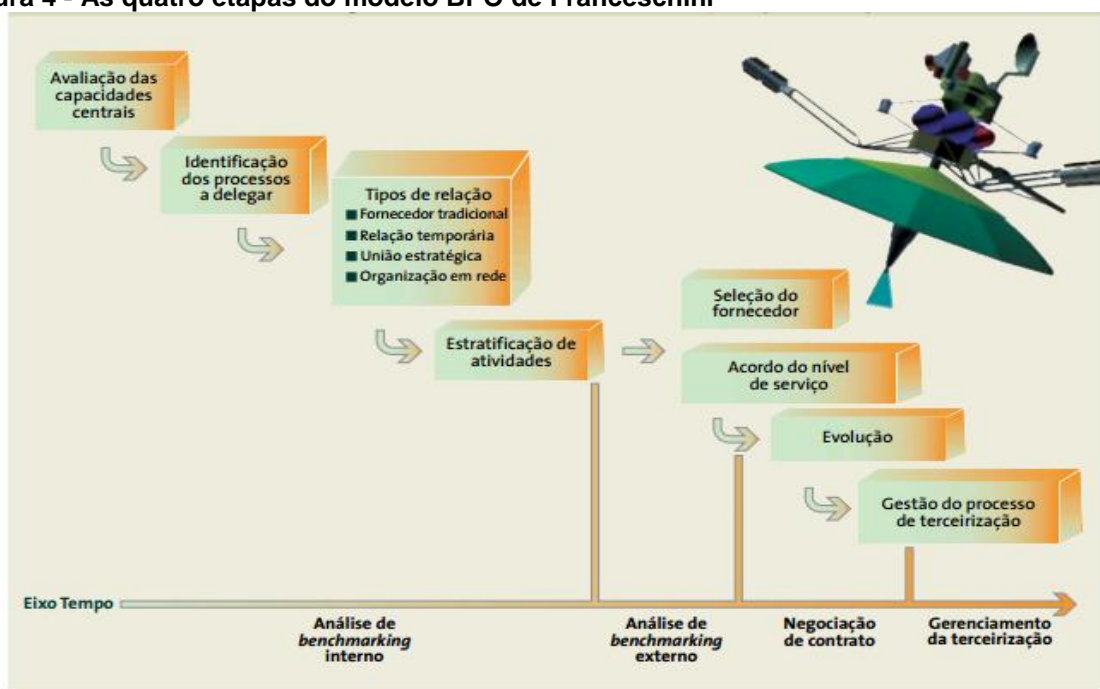
Voltada exclusivamente para o gerenciamento de facilidades em serviços terceirizados, o BPO favorece o acompanhamento do serviço prestado e dos trabalhadores envolvidos (RIBEIRO, 2007).

Sua utilização deve ser aplicada desde os modelos de contratos, especificações dos serviços contratados, objetivos do contratante e da empresa de terceirização e, principalmente, nas melhorias que podem ser feitas pelo serviço terceirizado.

3.4.1 Fases/etapas

Conforme já citado anteriormente, o modelo BPO de Franceschini deve ser desenvolvido em cima de quatro etapas – ou fases – que envolvem a análise do *benchmarking* interno, *benchmarking* externo, fornecedores e o gerenciamento em si. A organização e as características principais das quatro etapas podem ser observadas na figura abaixo:

Figura 4 - As quatro etapas do modelo BPO de Franceschini



Fonte: Franceschini, 2004.

A avaliação das capacidades centrais da organização nada mais é do que a definição dos pontos diferenciais que a empresa apresenta, em relação aos seus concorrentes, o que pode lhe trazer vantagem para seu *benchmarking* interno.

Posteriormente, a gerência vai avaliar a capacidade de produção de determinada atividade e iniciar a “divisão” das operações a serem iniciadas para o processo de terceirização.

A relação com os fornecedores é uma das principais dificuldades da organização, porém, definindo as condições e expondo-as no contrato, as relações podem ocorrer de quatro maneiras: tradicional, temporária, união estratégica e organização em rede.

Estratificar atividades significa avaliar diferentes critérios, como custos de compras, redação de contrato, fornecedores, entre outros, para que a terceirização ocorra de maneira correta, ou seja, em etapas, otimizando seu processo e evitando erros.

O contratante pode optar por selecionar um fornecedor único, variados fornecedores independentes ou, ainda, fornecedores integrados. A escolha vai depender da qualidade, preço, posicionamento de mercado e relacionamento com outras empresas.

Como o contrato é o principal aspecto para que o processo de terceirização aconteça, é nesse momento que o acordo é fechado entre ambas as partes, formalizando o tipo de relacionamento e sua duração, e definindo os objetivos, os critérios de avaliação e os modos de atuar, em caso de controvérsias.

A evolução do processo se dá a partir da realização de um contrato de serviço a ser desenvolvido, quando a empresa contratante já estabeleceu suas metas e demonstrou-as para seu cliente e para seu fornecedor. Assim, o contrato pode ser estabelecido, iniciando o prestação do serviço.

A gestão do processo de terceirização é a última etapa, não somente no modelo de Franceschini, mas também na maioria dos modelos, pois só é possível após a elaboração e conhecimento de tudo que será realizado em cada fase do processo.

O *benchmarking* interno está relacionado com o conjunto de atividades que a empresa que terceiriza serviços realiza, com o que a torna diferenciada, em comparação aos seus concorrentes, e possibilita o relacionamento com seus clientes e fornecedores. Vale ressaltar que pode sofrer influência da economia de

mercado do momento, pois, em alguns períodos, certos serviços são mais necessários que outros (FRANCESCHINI, 2004).

Ao abordar-se o *benchmarking* interno, devem ser observados os processos internos da empresa de maneira individualizada, para que, assim, sejam mais facilmente identificadas as dificuldades (desperdício de material, falta de capacitação profissional, problemas com fornecedores ou prazo de entrega etc.) (FÁBIO JR., 2009).

A avaliação individualizada dos processos permite identificar quais as melhores práticas para sanar as falhas encontradas em cada setor/atividade, sempre se baseando nos custos da produção, visto que os fatores econômicos são primordiais para o *benchmarking* interno.

Nesse momento, o gerente também deve ficar atento aos valores da organização a ser gerenciada, sua política e suas relações com fornecedores, colaboradores e clientes, para que tenha entendimento de todos os processos internos da empresa (FÁBIO JR., 2009).

Após o diagnóstico, inicia-se a fase de transição. Nessa segunda fase, deve ocorrer a análise do *benchmarking* externo, a implantação das novas estratégias para mudanças e, conseqüentemente, melhorias nos serviços terceirizados (DEGANI, 2010).

O objetivo principal do *benchmarking* externo é a escolha do fornecedor, optando por um fornecedor exclusivo ou realizando contrato com fornecedores aleatórios e independentes.

A escolha do fornecedor é feita através do método *Multicriteria Decision Aid* (MCDA), que é um método que avalia as opções com base nas possíveis conseqüências e problemas que tal escolha possa trazer à organização (SOUZA, 2013).

A MCDA-C é uma ferramenta de apoio à tomada de decisão em um contexto multicritério, cujas premissas podem ser sumarizadas conforme as seguintes características: consenso com relação ao fato de que, nos problemas decisórios, existem múltiplos critérios e consenso com relação ao fato de que, em substituição à noção de melhor solução.

A aplicação do MCDA-C contribui para o reconhecimento dos limites da objetividade e a conseqüente aceitação da subjetividade, a incorporação da dimensão construtivista, segundo a qual ocorre aprendizagem constante e evolutiva do contexto decisório, em oposição à crença em um conjunto de ferramentas para permitir uma solução única e melhorada do problema, favorece uma aceitação da

inseparabilidade dos elementos de natureza objetiva e dos elementos de natureza subjetiva, sugere uma proposta de uma atividade de apoio à decisão, o diferencial central da MCDA-C frente a outras metodologias, sua presença é efetiva em todas as etapas do processo decisório e na incorporação de uma linguagem que é, ao mesmo tempo, linear e não-linear (DUTRA, 2007).

A partir do método MCDA, a escolha do fornecedor é influenciada pela sua posição no mercado, preço, qualidade e relacionamento com a empresa atual e com as anteriores.

Durante esse período (que pode demorar alguns meses ou anos, dependendo do porte da organização e das necessidades apresentadas no diagnóstico), os processos internos sofrerão modificações que deverão ser documentadas para futura análise.

Escolhidos os fornecedores, inicia-se a terceira etapa, que formaliza a relação com os fornecedores através do contrato. Como todo contrato de prestação de serviços, devem estar descritos, de forma objetiva, o relacionamento, o tempo de duração do contrato, os serviços a serem realizados, as modificações previstas, o modo de avaliação etc.

O gerenciamento da terceirização ocorre na quarta e última etapa, com a continuidade dos processos instaurados e o gerenciamento de facilidades atuando, praticamente, sobre toda a empresa, garantindo a correta aplicação das mudanças (MACEDO, 2005).

Nesse momento são empregadas as estratégias de melhoria contínua, suporte ao cliente, treinamento e reciclagem dos colaboradores e revisão das tecnologias utilizadas.

Vale ressaltar que, durante este gerenciamento, deve-se atentar para a evolução da organização durante as etapas anteriores, como o andamento dos objetivos definidos previamente, a relação com os fornecedores e a avaliação do desempenho do processo de terceirização (FRANCESHINI, 2004).

Em cada etapa do modelo proposto por Franceschini é possível observar que todas as características e fatores importantes para o gerenciamento de facilidades são analisados e avaliados, o que contribui muito para a elaboração e a implementação de estratégias de melhoria do processo de terceirização de uma organização.

3.4.2 Vantagens da aplicação

Assim como todos os modelos de gerenciamento de facilidades, o modelo BPO tem, como principal objetivo, a redução de custos da terceirização de serviços. Isso ocorre porque as estratégias do modelo transformam os custos fixos em custos variáveis.

Essa transformação determina que mais investimentos sejam feitos conforme um maior volume de contratos for realizado, assim como a contratação de novos funcionários.

A avaliação dos custos ainda favorece a estimativa de lucros e de novos objetivos a longo prazo. Então, a empresa de terceirização consegue elaborar gráficos com suas estimativas para os próximos anos e, assim, estipular maiores metas e resultados (MACEDO, 2005).

Da mesma forma que identifica, mais facilmente, os pontos que necessitam de correção, o modelo BPO também promove melhorias e ajustes mais rapidamente, a partir de uma visão mais abrangente. Assim, há uma utilização mais consciente dos recursos, além de prever uma avaliação para melhorar o relacionamento da empresa com o fornecedor (FRANCESCHINI, 2004).

Consequentemente, a empresa terceirizada aumentará a qualidade dos seus serviços prestados, aumentando a satisfação do cliente, favorecendo o compartilhamento de tecnologias e investindo na qualificação de seus colaboradores.

Outra vantagem do BPO é a identificação das reais necessidades da empresa de terceirização. A busca por melhores fornecedores, as adaptações à logística e, até mesmo, as mudanças na administração dos recursos ficam mais fáceis de serem identificadas com o uso do modelo de Franceschini (PEDRALI, 2004).

Para que o BPO seja efetivo é necessária a elaboração periódica de relatórios de controle do gerenciamento – o que só será possível com profissionais de recursos humanos capacitados e com o apoio de um sistema informacional para alimentação dos dados (HALVEY, 1999).

3.4.3 Segmentos de atuação

O modelo BPO foi criado, especificamente, para o setor de serviços terceirizados, porém esse setor possui inúmeras atuações no mercado. E a tendência é de se expandir ainda mais para outras áreas ainda não terceirizadas.

Devido à variedade de áreas terceirizadas, o BPO é capaz de ser aplicado e desenvolvido em empresas de pequeno, médio e grande porte, independentemente do setor de atuação, desde que na organização ocorra um fluxo de documentos e arquivos.

Além disso, a empresa deve necessitar de um gerenciamento de facilidades, ou seja, precisar de melhorias – seja para controle dos serviços realizados, apenas, seja para melhorar sua produção e/ou sua lucratividade.

Desde sua elaboração, o modelo foi aplicado principalmente em organizações financeiras como bancos, escritórios de contabilidade, agências de assessoria de bolsas de valores, entre outros. Nessas instituições, o modelo permite a organização dos documentos de crédito e de contas através de *checklist*.

Nas escolas e outras instituições de ensino, formaliza toda a documentação de cursos, alunos novos e antigos, assim como espelhos escolares e outros documentos, que devem ficar arquivados por longos períodos.

É também muito utilizado em empresas de gestão de recursos humanos, que necessitam de acesso rápido a prontuários de colaboradores e seus documentos ocupacionais, além da organização no arquivamento desses documentos.

O setor da construção civil (mais especificamente, as construtoras e alguns serviços imobiliários) pode aplicar o modelo BPO de Franceschini na formalização dos contratos ou dossiês de venda e locação de imóveis e na construção de novos empreendimentos. Isso também é feito através da elaboração de *checklists* (RIBEIRO, 2007).

4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS APRESENTADOS

O gerenciamento de facilidades possui grande participação na contribuição do planejamento e, principalmente, na execução da terceirização de serviço, através das análises de viabilidade financeira de contratações, ou subcontratações, da elaboração de escopo técnico de serviços terceirizados e próprios, do gerenciamento de operações de contratos e turmas próprias, da gestão financeira dos contratos de terceirizados e do acompanhamento dos lances de compras e de subcontratação de serviços.

Com base nas considerações acima e, principalmente, nos modelos descritos nesse trabalho, a Tabela 2, abaixo, foi elaborada com o objetivo de apontar uma comparação entre as diferentes metodologias.

Tabela 2 - Comparativo das principais vantagens e desvantagens dos modelos apresentados nesse trabalho

Vantagens	Desvantagens
<i>Cobit</i>	<i>Cobit</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Interação entre áreas tecnológicas e não tecnológicas - Baseado em princípios norteadores - Domínios preestabelecidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Atualizações em seu sistema da ISACA - Voltado para parte de tecnologia
<i>KPIs</i>	<i>KPIs</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Demonstrativos de todos os setores, não somente os financeiros - Mensuração periódica - Efeitos rápidos nos aspectos críticos da organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Não apresenta estatísticas relacionadas a lucros ou custos - Não deve ser utilizado para mensurar resultados a longo prazo
<i>Vitasek</i>	<i>Vitasek</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Preocupação com o pós-venda - Aumento da qualidade do produto final - Diminuição das necessidades com investimentos - 10 Elementos que orientam e facilitam sua aplicação - Utilização de tecnologias atuais 	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de controle da execução das atividades - Eventual ocorrência de custos ocultos - Risco de queda da qualidade do serviço contratado
<i>Franceschini</i>	<i>Franceschini</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Identificação das reais necessidades da organização - Aumento da qualidade do serviço prestado - Estimativa de lucros e objetivos, a longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo para ser desenvolvido, pois é realizado em 4 etapas - Não apresenta mensuração de resultados a curto prazo

Fonte: Adaptação do autor, 2017.

Conforme observado na Tabela 2, as vantagens e desvantagens da terceirização de serviços se equiparam em quantidade, cabendo ao contratante do serviço e à empresa que prestará o serviço atender ou não às necessidades de se contratar e realizar um serviço de qualidade, que é o principal objetivo da terceirização de serviços.

Baseado no quadro comparativo dos modelos apresentados, e explanados, sugere-se, para a melhoria do processo de terceirização de serviços, a aplicação de um modelo que facilite a administração dos processos e implementação das estratégias necessárias em uma organização.

Segundo Oliveira (2009), o processo de terceirização ocorre de maneira diferenciada nos variados tipos de organização, assim como suas vantagens. Isso ocorre devido às estratégias utilizadas e à qualidade do gerenciamento aplicado.

Porém, ainda é constante o erro das organizações em acreditarem que a terceirização de serviços seja um processo isolado, que necessita de pouco ou nenhum acompanhamento. Ao contrário: necessita, especialmente, de gerenciamento em todo seu processo, desde a contratação, passando pelo treinamento até o desligamento da empresa contratada (MACARENCO, 2006).

Para Ribeiro (2007), a gestão efetiva do processo de terceirização garante a previsão dos riscos (operacional, legal e financeiro) e a elaboração de estratégias para que a execução do serviço terceirizado seja feita com qualidade e não traga prejuízos para a empresa contratante ou para a empresa contratada.

A definição das práticas e instrumentos que serão utilizados no gerenciamento é de extrema importância, assim como a definição dos objetivos e metas a serem atingidas com a contratação de um serviço terceirizado.

Para auxiliar, cada vez mais, o desenvolvimento de estratégias que promovam a qualidade da terceirização dos serviços, existem modelos de terceirização de processos de negócio; alguns, inclusive, voltados especificamente para o gerenciamento de facilidades.

Um exemplo desses modelos é o elaborado por Franceschini, e descrito neste trabalho. É um modelo genérico, aplicável para diversas áreas da terceirização de serviços, baseado em quatro etapas.

Conforme afirma Macedo (2005), a utilização do modelo BPO proposto por Franceschini permite que os prestadores de serviços sejam monitorados,

controlados e avaliados, especialmente em relação ao seu desempenho sobre o serviço realizado.

Tal monitorização controla a avaliação do serviço e do desempenho, trazendo, para a empresa contratada e para a empresa contratante, a garantia de que ambos os lados buscam constantemente a qualidade dos serviços; o que, mais uma vez, favorece o relacionamento com o fornecedor.

O modelo de Franceschini deve ser aplicado após a elaboração de um contrato, e conhecimento de todos os processos que fazem parte de uma contratação e prestação de serviço terceirizado.

O modelo de Franceschini também sugere um melhor detalhamento nos contratos, inclusive para manter um melhor relacionamento entre cliente e fornecedor – e, com esse “bom” relacionamento, facilitar o processo de gerenciamento da terceirização de serviços.

Toda forma de contratação traz riscos à organização, principalmente em se tratando da contratação de serviços terceirizados, mas, ao analisar o *benchmarking* interno e externo, análise que somente é mencionada no modelo BPO de Franceschini, a identificação dos possíveis riscos torna-se mais fácil.

A terceirização de serviços envolve uma série de processos, não somente relacionados ao serviço em si, mas também a outros setores, como contabilidade, recursos humanos, tecnologia da informação e relações com o cliente.

Pedrali (2002), Macedo (2005) e Ribeiro (2007) afirmam que o gerenciamento dos serviços terceirizados deve ser realizado a partir de planejamento e análise estratégica, seguido pela contratação do serviço e manutenção de um relacionamento com seu fornecedor, e, finalmente, pelo gerenciamento da evolução do processo de contratação e aplicação das melhorias propostas.

Todos esses processos fazem parte do modelo proposto por Franceschini, que notou a necessidade das organizações gerenciarem suas terceirizações e administrarem corretamente, acompanhando cada processo envolvido na terceirização de serviços.

Nos diversos estudos analisados para a elaboração desta revisão que aplicavam o modelo BPO de Franceschini em seus setores e/ou organizações, foram relatadas melhorias na qualidade da prestação dos serviços, na capacitação do pessoal e, principalmente, na redução dos custos da organização, que é o objetivo principal deste modelo.

Não se pode dizer que exista um modelo de gerenciamento de terceirização de serviços prioritário, ou que seja melhor; o que deve ser levado em consideração é a necessidade da empresa e a capacidade de tomada de decisões do gerente de facilidades na hora de escolher o melhor modelo para a sua organização.

O modelo de Franceschini é bastante atual, assim como outros, mas, por ser um modelo de BPO genérico e considerado de fácil aplicação, devido à sua divisão em etapas, é a escolha de muitas empresas grandes para auxiliar no gerenciamento dos serviços terceirizados por elas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização, as novas tecnologias, a crescente variedade de serviços prestados e de profissões são alguns dos fatores que fortaleceram a terceirização de serviços no mundo inteiro – e também no Brasil.

A terceirização contribui não somente para a redução dos custos de uma empresa, mas também para a melhoria do processo produtivo. Em parceria, as empresas envolvidas devem estar realmente comprometidas para a correta implementação da terceirização, conferindo flexibilidade e agilidade à produção de seus serviços e produtos.

Para que esse processo ocorra é necessário encontrar o fornecedor ideal, fomentar um relacionamento adequado e manter a qualidade do serviço prestado.

Porém, muitas das empresas-mãe, ao decidirem terceirizar seus produtos-meio, não sabiam como lidar com as exigências deste relacionamento e, principalmente, com a administração necessária para a contratação de um serviço terceirizado.

Nesta pesquisa foi possível identificar e citar, no decorrer do trabalho, os principais aspectos e características relevantes à terceirização de serviços, sua evolução e diversas áreas que pode ser aplicada atualmente, juntamente com a necessidade de um gerenciamento e criação de estratégias específicas para que seus processos e desenvolvimento ocorram de maneira eficiente.

Como aumento e disseminação das empresas que terceirizam serviços no país e no mundo, e com a diversidade de serviços oferecidos, as empresas tendem a manter seu foco, como manutenção da qualidade, capacitação profissional e investimentos em tecnologias, em sua atividade fim, sem se esquecer da constante necessidade de manter uma infraestrutura eficiente que promova a atuação de suas equipes.

É para que essas necessidades sejam atendidas, quanto de empresas, clientes, fornecedores e os contratantes dos serviços terceirizados que o gerente de facilidades aplica suas estratégias, baseado em sua formação que busca valorização do colaborador e a qualidade do serviço prestado, sempre objetivando maior lucratividade da organização.

O gerenciamento de facilidades voltado para a terceirização pode (e deve) ser implementado em todas as áreas de prestação de serviços, independentemente do porte ou setor da organização.

O gerente de facilidades é o profissional responsável e capacitado para gerenciar organizações corporativas em todos os seus aspectos, desde a infraestrutura até os prestadores de serviços, que é o foco primordial na terceirização de serviços.

Com suas características dinâmicas, o gerente de facilidades está preparado para atuar em áreas diversificadas, assim como são os processos que envolvem terceirização de serviço.

Suas atribuições vão além do gerenciamento dos processos, e envolvem relações interpessoais, solução de problemas, estabelecimentos de metas e previsão de resultados, tudo isso baseado nas necessidades de cada organização.

A partir da compreensão da necessidade de um gerenciamento adequado, muitas empresas poderão melhorar em qualidade e custos de produção; conseqüentemente, agregando mais valor ao seu produto e promovendo uma especialização através da capacitação de sua mão de obra.

Algumas organizações buscam o gerenciamento de facilidades para seus serviços terceirizados somente após um momento de crise ou quando o responsável pela contratação do serviço terceirizado encontra alguma dificuldade para administrar os diversos processos envolvidos.

As ferramentas apresentadas promovem melhorias que envolvem a avaliação de cada processo, monitoramento, controle dos serviços prestados e controle de qualidade destes serviços, sendo que cada um dos modelos contribui de maneira significativa para o gerenciamento dos serviços.

Com base na comparação entre os modelos demonstrados nesse trabalho, sugere-se, como melhor metodologia no gerenciamento de facilidades, voltada para a terceirização de serviços, aquela que alie as vantagens que cada modelo apresenta; mantendo, porém, as características principais que garantam sua eficiência.

É importante ressaltar que o comparativo foi realizado tendo, como principal metodologia, o modelo BPO de Franceschini (2004), pois o fato de ser desenvolvido em etapas permite que seja aplicado mais facilmente, garantindo mais autonomia ao gerente de facilidades.

Além disso, pode ser aplicado e utilizado em todas as áreas de serviços terceirizados, não se limitando somente às áreas de tecnologia da informação ou setores de finanças e contabilidade.

Contudo, vale lembrar que o modelo de Vitasek, com sua metodologia de contrato *Vested Outsourcing*, tem sido uma tendência na terceirização de serviços, pois é um dos modelos mais novos, trazendo características que se adequam aos serviços terceirizados nas organizações atuais.

O *Vested Outsourcing* utiliza a cadeia de suprimentos aliada às tecnologias da informação como apoio para a melhoria dos resultados da terceirização de serviços – uma tendência para o mercado mundial de prestação de serviços.

Suas etapas e os dez elementos que orientam sua aplicação e utilização fazem com que essa metodologia chame atenção pela explanação de seu passo a passo, o que fornece mais informações para o gerente de facilidades montar estratégias em sua organização.

Um diferencial da metodologia *Vested* é ser atrativo para profissionais que, em condições normais, poderiam não estar interessados em investir seu trabalho numa determinada empresa, como os *startups* que necessitam de contratações mas possuem orçamentos limitados.

Outro aspecto, que diferencia o *Vested Outsourcing* dos outros modelos citados, é que pode ser usado e aplicado como período de experiência ou de um “estágio probatório”, por meio do qual se estabelece um prazo em que deve ser cumprida determinada condição para, então, adquirir o direito às quotas e gerar os resultados tão esperados para a organização.

Acredita-se que este trabalho servirá de incentivo e apoio para a elaboração de novos estudos que reforcem a importância da terceirização de serviços voltada para o gerenciamento de facilidades; e, talvez, implemente novas estratégias e até novos modelos que contribuam para o gerenciamento de facilidades.

Organizações de diversos setores poderão utilizar este trabalho para a aplicação em suas empresas, através da compreensão das etapas dos modelos citados e, posteriormente, da demonstração dos resultados e das vantagens de sua utilização em novos estudos de caso – ou revisões bibliográficas.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANIZ, M. C. L. M. A. Terceirização e Direito do Trabalho ainda precisam se acertar - Custo da mão-de-obra. **Almeida Law**. 2006. Disponível em: <http://www.almeidalaw.com.br/en-us/publicacoes-detalhes.asp?id_publicacao=160>. Acesso em: 18 nov. de 2016.
- ANTONIOLI, P. E. **Estudo crítico sobre subsídios conceituais para suporte do planejamento de sistemas de gerenciamento de facilidades em edificações produtivas**. 2003. 241f. Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- BASSO, M. Guilherme. Terceirização e mundo globalizado: o encadeamento produtivo e a complementaridade de serviços como potencializadores da formalização de contratos. **Rev. Tribunal Superior do Trabalho (TST)**. V.74, n.4, 2008. Acesso em: 08 jan. de 2017.
- BELO, C. S. **Terceirização no direito trabalho**. Monografia (Especialização). 2011. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2011. 44f.
- BRASIL. **Projeto de Lei nº 4.330 de 2004**. Terceirização irrestrita. Câmara dos Deputados. Brasília –DF. 2004. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=267841>>. Acesso em: 13 ago. de 2017.
- BRASIL. **Lei nº 13.429 de 2017**. Alteração da redação da Lei nº 6.019/1974. Senado Federal. Brasília –DF. 2017. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/lei-13429-2017.htm>>. Acesso em: 12 ago. de 2017.
- CARELLI, R. L. Terceirização e intermediação de mão-de-obra: ruptura do sistema trabalhista, precarização do trabalho e exclusão social. **Rev. Centro Acadêmico Afonso Pena (CAAP)**. V.5. 2009. Disponível em: <<http://www2.direito.ufmg.br/revistadoacaap/index.php/revista/article/viewFile/32/31>>. Acesso em: 29 ago. de 2016.
- CORRÊA, H. L. & CAON, M. **Gestão de Serviços**. Lucratividade por meio de Operações e de satisfação dos Clientes. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- CRUZ, C. S.; ANDRADE, E. L. P. ; FIGUEIREDO, R. M. C. Processo de contratação de serviços de tecnologia da informação para organizações públicas. **Ministério da Ciência e Tecnologia**. 2016. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0216/216672.pdf>. Acesso em: 11 jul. de 2017.
- DEGANI, C. M. **Modelo de gerenciamento de sustentabilidade de facilidades construídas**. 2010. Tese de doutorado. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-13082010-15403/>>. Acesso em: 08 ago. de 2016.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil.** Relatório Técnico. 2007. Disponível em: <http://www3.mte.gov.br/observatorio/Prod03_2007.pdf>. Acesso em: 10 set. de 2016.

DUTRA, Ademar; LIMA, A. V. Marcus; LOPES, M. L. Ana; SERRA, R. Fernando. **O Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C** para a incorporação da dimensão integrativa nos processos de avaliação de desempenho organizacional. I encontro de administração da informação. Florianópolis, sc. 2007.

FÁBIO JR., A. **Reflexões sobre o papel do profissional de gerenciamento de facilidades no ambiente corporativo.** 2009. Monografia (Especialização). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. 93f.

FOINA, R. Paulo; LIMA, S. Patrícia. **Processos de gestão de terceirização em Tecnologia da Informação:** estudo de caso. *Universitas Gestão e TI.* V.4, n.2. Brasília. Jul./dez. 2014.

FERREIRA F. P. **Gestão de facilities** : estudo exploratório da prática em empresas instaladas na região metropolitana de Porto Alegre. 2005. Dissertação (mestrado). Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6527/000486510.pdf>>.

FRANCESCHINI, F.; GALETTO, M.; VARETTO, M. Um modelo para a terceirização. **Rev. HSM Management.** V.42. 2004. Disponível em: <http://ulhoa.net/Textos/Um_modelo_para_a_terceirizacao.pdf>. Acesso em: 07 set. de 2016.

FRIGOTTO G.; CIAVATTA M. (Orgs.). **A formação do cidadão produtivo** : a cultura de mercado no ensino médio técnico. Brasília : Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), 2006. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484184/A+forma%C3%A7%C3%A3o+d+o+cidad%C3%A3o+produtivo+a+cultura+de+mercado+no+ensino+m%C3%A9dio+t%C3%A9cnico/713da00a-e823-4d78-a085-74ee98dba3d5?version=1.0>>.

GOUVÊA, M. A.; PINTO, R. L.; OLIVEIRA, B. Indicadores de qualidade de serviço terceirizado: um estudo de caso em uma organização pública autárquica na cidade de São Paulo. **RGO Rev. Gestão Organizacional**, v.6, n.4, set./dez de 2013.

GREMAUD, A. P. **Economia brasileira contemporânea.** 7ª ed. Atlas. São Paulo. 2013.

GRIGG J. Facilities quality management. In: ALEXANDER, K. **Facilities management: Theory and Practice.**1996.

GRIPA, S.; FUTAMI, A. H.; VALENTINA, L. V. O. D. Identificação dos atributos de produto valorizados pelos clientes das empresas fabricantes de máquinas para processar alimentos. **Rev. da Unifebe**, n.14. 2014. Disponível em:

<<http://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/revistaeletronicadaunifebe/article/viewFile/351/155>>. Acesso em: 11 jul. de 2017.

GUIMARÃES Jr. D. S. **Modelo hierárquico e multidimensional para a mensuração da qualidade percebida no setor de saúde suplementar**. 2016. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. 105f.

HALVEY, J. K.; MELBY, B. M. **Business Process Outsourcing**. 1ª ed. Canadá, 1999.

HENRIQUE, E.C.S.; CORDEIRO, L.A.; RIBEIRO, R.B. Análise da logística terceirizada do transporte rodoviário de cargas: um estudo teórico. **Rev. FATEA**, n.14. Jun/Dez. 2014. Disponível em: <<http://publicacoes.fatea.br/index.php/janus/article/viewFile/975/755>>. Acesso em: 15 dez. de 2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa anual de serviços**. 1999. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/analisepas99.shtm>>. Acesso em: 07 out. de 2016.

IFMA. International Facilities Management Association. **Outsourcing and sourcing**. 2013. Disponível em: <www.ifma.org>. Acesso em: 11 set. de 2016.

IMHOFF, M. M.; MORTARI, A. P. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. **Rev. Eletr. De Contabilidade**. I Simpósio de Iniciação Científica dos cursos de Ciências Contábeis de Santa Maria. Jul./2005.

ISACA. **Framework ISACA** –Information Systems Audit and Control Association Foundation. 2010.

JOB, F. P. P. **Os Sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações**. 2003. Tese (Doutorado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2003. 242 f.

JUNGMAN, Milton. **Estrutura de Fornecimento de Facility Manager**. Corenet Global Brasil. 2012. Disponível em: <<http://brazil.corenetglobal.org/eventos/eventos-passados/outros-eventos/new-item12>>. Acesso em: 12 ago. de 2017.

LEIRIA, J. S. ; RAHDE, A. **Terceirização**: uma alternativa de flexibilidade empresarial. 2ª ed. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

LUCIANO, E. M. ; TESTA, M. G. Controles de governança de tecnologia da informação para a terceirização de processos de negócio: uma proposta a partir do COBIT. **JISTEM**-Journal of Information Systems and Technology (Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação) Management. V.8, n.1, 2011, pp. 237-262.

MARCELINO, P. Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise e de ação política. **Rev. PURO**. Universidade Federal Fluminense (UFF). V.8, n.2. 2007.

- MARINO, L. H. F. C. Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial. XIII SIMPEP – Bauru, SP, nov. 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/598.pdf>. Acesso em: 20 dez. de 2016.
- MEIRELLES, L. M. S. Terceirização – um breve histórico desse fenômeno em busca de seu conceito. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Artigo em hipertexto. 2008. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/23148-23150-1-PB.pdf>>. Acesso em: 19 dez. de 2016.
- MELO, H. P.; ROCHA, F.; FERRAZ, G. et al. **O setor de serviços no Brasil: uma visão global - 1985/95**. Brasília: IPEA, 1998. 43f.
- NUINTIN, A. Adriano; NAKAO, A. Silvio. **A definição de indicadores do desempenho e da qualidade para o processo de produção**: estudo de casos do processo de produção do café. Rev. Contemporânea de Contabilidade. V.7, n.14. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.
- OLIVEIRA, A. L. A. **Terceirização e satisfação com o trabalho**. 2009. Dissertação (Mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4230/Ana_Lucia_Amaral.pdf?sequence=1>. Acesso em: 19 dez. de 2016.
- OLIVEIRA, A. Jane. **Terceirização da logística**: Um estudo de caso na indústria de cosméticos. Monografia (graduação). Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora –MG. 2014. 65f.
- PEDRALI, M. Business Process Outsourcing: uma importante ferramenta estratégica da terceirização. **XI Congresso Brasileiro de Custos**. 2004.
- PEREZ, A. P. **Características da estrutura e do desenvolvimento da indústria automobilística no Brasil**: um estudo sobre os fatores de competitividade e papel estratégico da tecnologia no setor. 2011. Monografia (Graduação). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2011. 99f.
- PINTO, M. C. A. Terceirização de serviços: responsabilidade do tomador. **Rev. Trib. Reg. Trab. 3ª Reg.**, Belo Horizonte, v.39, n.69, pp. 123-146, jan./jun.2004.
- PINTO, R. L. ; GOUVEIA, M. A. ; OLIVEIRA, B. Avaliação da qualidade de serviço terceirizado de manutenção em edifício comercial: o caso de uma organização pública. **Gest. Prod.**, São Carlos, v.21, n.2, pp. 389-403, 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v21n2/v21n2a12.pdf>>. Acesso em: 08 jul. de 2017.
- POSTIGO, O.; ANGEL, M. **Processo de especificação de arquitetura ODP aplicado no gerenciamento de facilidades**. 2011. Dissertação (Mestrado em Sistemas Digitais) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3141/tde-12122011-143624/>>. Acesso em: 08 ago. de 2016.

PRANDINI, C. M. **Diagnóstico da aplicação de ferramentas de tecnologia da informação na gestão de serviços de facilidades**. 2007. Monografia (especialização). Universidade de São Paulo. 2007. 85f.

PRUNES, J. L. F. **Terceirização do trabalho**. Curitiba: Juruá, 1997.

QUINELLO, R. NICOLETTI, J. R. **Gestão de facilidades**. São Paulo: Novatec. 2006.

RIBEIRO, Ana C. C.; CAMPOS, R. L.; SANA, R. V.. Aplicação do modelo business process outsourcing (BPO) de Franceschini em uma empresa do setor de reflorestamento. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGERP)**.

2007. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr630469_0124.pdf>. Acesso em: 12 set. de 2016.

ROBORTELLA, L. C. A. Terceirização: Aspectos jurídicos. **Rev. LTR**, V.58, n.8. São Paulo. 2007.

SAITO, E. S. Business Intelligence como uma ferramenta de gestão. **V Encontro científico e simpósio de educação Unisalesiano**. 2015. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0196.pdf>>.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **Terceirização de serviços**. Programa Saiba Mais. 2011. Disponível em:

<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/66B94CCEA528C79003257148005D335E/\\$File/NT00032012.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/66B94CCEA528C79003257148005D335E/$File/NT00032012.pdf)>. Acesso em: 13 ago. de 2017.

SILVA, P. P. Terceirização nos serviços públicos. **Rev. TST Brasília**, v.77, n.1, jan/mar 2011.

SOUZA, H. V. L. **Uma proposta de Gerenciamento BPO baseada em análise de mudanças para empresas de software**. Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). 2010. Disponível em:

<http://www.facol.com/si/downloads/Revista_SI_2010/Artigo04.pdf>. Acesso em: 07 set. de 2016.

SOUZA, M. A.; DOWSLEY, B. S.; ALMEIDA, A. T. Um problema multicritério de seleção de fornecedores com modelo de agregação aditivo. **XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENGERP)**. Salvador – BA. 2013.

TAKAHASHI, S. & TAKAHASHI, V. P. **Gestão de inovação de produtos: estratégia, processo, organização e conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.

TONTINI, G.; ZANCHETT, R. Atributos de satisfação e lealdade em serviços logísticos. **Gest. Prod.**, São Carlos, v.17, n.4, pp. 801-816, 2010.

TYSON, L. D. Resta alguém imune à terceirização? **Valor Econômico**, São Paulo, 19 de fev. 2004.

VITASEK, K. The 10 Elements of a Vested Outsourcing Agreement. The University of Tennessee. Center of Executive Education. 2010. Disponível em: <<http://www.cioc.pl/download/Vested%2010%20elements.pdf>>. Acesso em: 13 ago. de 2017.

VITASEK, K. Inovação e desempenho de negócios: 5 grandes questões sobre inovação. **BPI net work**. 2015. Disponível em: <<http://www.bpinetwork.org/game-changers/profile/25>>. Acesso em: 08 ago. de 2016.

APÊNDICE A - Itens de que devem constar em um contrato de terceirização de serviços

Qualificação das partes	<p>O primeiro passo para elaborar um contrato é identificar quais são as partes contratantes que celebram o acordo. De um lado, o contratante (tomador de serviços), e do outro, o contratado (prestador de serviços). Para identificar, é necessário colocar todas as informações que permitem individualizar a parte, evitando possíveis erros com pessoas homônimas ou erros de digitação que remetem à identidade de outra pessoa.</p> <p>O ideal é que contenha os nomes completos, nacionalidade, estado civil, profissão, número da carteira de identidade e do CPF, e endereço completo. No caso de pessoa jurídica, é recomendável colocar os dados do representante legal, o nome da empresa, o endereço da sede, o CNPJ, o cadastro estadual ou municipal (se houver).</p>
Objeto do contrato	<p>Cláusula primeira do contrato, é aqui que se coloca sobre o que as partes contratantes estão acordando (objeto do contrato). Descreva o objeto minuciosamente, com as especificidades e dados técnicos (se houver) e tudo que possa interferir na compreensão do acordo. Lembre-se que pode ser objeto de um contrato de prestação qualquer espécie de serviço ou trabalho lícito, material ou imaterial (pode ser um trabalho braçal, intelectual, etc.).</p>
Obrigações do contratante	<p>Estabelecido o objeto do contrato, devem ser listadas todas as obrigações do contratante (tomador de serviço), que são as ações necessárias à realização do serviço. As cláusulas mais comuns são aquelas que asseguram a obrigação do contratante de efetuar o pagamento nas condições estabelecidas no contrato e de fornecer as informações de forma precisa para nortear a prestação do serviço.</p>

Obrigações do contratado	<p>De forma semelhante às cláusulas anteriores que estabeleciam as obrigações do contratante, devem ser explícitas as obrigações do prestador de serviços, como, por exemplo, o fornecimento de nota fiscal, a obrigação de criar um canal de comunicação direto com o tomador, entre outras.</p>
Preço e condições de pagamento	<p>Em regra, todo contrato de prestação de serviços prevê uma retribuição que, normalmente, é dada em dinheiro. A lei que regula (Código Civil – Lei nº 10.406/2002) os contratos em geral, inclusive esse, não fixa que a retribuição deve ser dada em dinheiro, motivo pelo qual se entende que pode ser dada em utilidades (outros bens).</p> <p>A lei também prevê que, caso o contrato seja silente quanto à retribuição, ela será fixada por arbitramento, segundo o costume do lugar, o tempo de serviço e sua qualidade. Porém, é recomendado que se fixe, em dinheiro, o preço dos serviços a serem prestados, para evitar possíveis confusões.</p> <p>Além de fixar a retribuição, é preciso estabelecer a forma e a condição de pagamento. A lei diz que ela normalmente será paga depois de prestado o serviço, salvo em caso de acordo ou costume local que estipule o adiantamento do pagamento, ou outra forma.</p> <p>Em outras palavras, o contrato é quem dita se o pagamento ocorrerá antes ou depois de prestado o serviço. Determina também se o valor a ser pago deve ser dado à vista ou parcelado, ou qualquer outro tipo de pagamento.</p> <p>Dependendo da característica da prestação, outros tipos de pagamento podem ser estabelecidos, como o semanal, mensal, anual.</p>

Reajuste	<p>Para contratos com uma duração significativa (contratos que superem a duração de 1 ano), é interessante estabelecer uma cláusula de reajuste que reequilibre financeiramente o contrato de prestação de serviços. Normalmente, o reajuste é feito anualmente, mas nada impede que as partes acordem de outra forma. É sempre importante lembrar que não são admitidas cláusulas abusivas no contrato, que contrariem a boa-fé de uma das partes.</p>
Despesas	<p>Em alguns serviços, além da mão-de-obra contratada, é preciso gastar com materiais que envolvem a prestação. É essencial redigir uma cláusula que estabeleça de quem será a responsabilidade dessas despesas.</p> <p>Normalmente, a obrigação de fornecer os materiais específicos para a realização do serviço é do contratante, cliente que demanda o serviço.</p>
Prazo	<p>A legislação brasileira estabelece que a prestação de serviço não pode ser convencionada por mais de 4 anos. Após esse prazo, ocorre a extinção do contrato. Isso porque a legislação quer impedir que haja uma simulação da situação, em que o contrato de prestação de serviços é, na verdade, um contrato de trabalho.</p> <p>Respeitando esse limite, as partes são livres para pactuar o prazo de realização dos serviços como quiserem, sejam dias, semanas, meses ou anos.</p>

Rescisão	<p>A rescisão do contrato é uma hipótese estabelecida em lei. Porém, as partes podem livremente, conforme seus interesses e as características do serviço a ser prestado, acordar sobre a rescisão. Conforme a lei, “não havendo prazo estipulado, nem se podendo inferir da natureza do contrato, ou do costume do lugar, qualquer das partes, a seu arbítrio, mediante prévio aviso, pode resolver o contrato”.</p> <p>O aviso deve ser dado com antecedência de 8 dias, no caso de retribuição ajustada por um mês ou mais, de 4 dias, se por uma semana ou quinzena, ou na véspera, se por menos de 7 dias.</p>
Multa	<p>Em qualquer tipo de contrato, devem ser previstas multas em caso de inadimplemento de qualquer uma das partes e em caso de atraso na prestação ou retribuição. O contratante que, por exemplo, atrasar a retribuição ao prestador de serviços, deve ser multado. A multa é um incentivo ao adimplemento contratual.</p>
Condições gerais	<p>Nesse campo, recomenda-se colocar todas as outras questões que não se encaixam nos tópicos anteriores, mas que são essenciais ao contrato, seja para sua correta interpretação, seja para proteger juridicamente os envolvidos.</p> <p>Situações como a vedação à terceirização do serviço (esclarecimento que se trata de um serviço personalíssimo, que só pode ser prestado por aquele contratado), a afirmação da inexistência de vínculo empregatício entre as partes, a responsabilidade pelos encargos tributários e previdenciários, ou a necessidade de registrar o contrato em cartório são algumas ideias do que se pode prever nesse tópico.</p>
Foro	<p>É a última cláusula do contrato, que define em qual local os eventuais conflitos serão decididos.</p>