

AGNES HELENA CHIURATTO

**Gestão e contratação de serviços segundo a norma
ABNT NBR ISO 41012:2019 *Facility Management* - Diretrizes sobre
processo de compras e desenvolvimento de acordos**

São Paulo

2021

AGNES HELENA CHIURATTO

**Gestão e contratação de serviços segundo a norma
ABNT NBR ISO 41012:2019 *Facility Management* - Diretrizes sobre
processo de compras e desenvolvimento de acordos**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção do título de
Especialista em Gerenciamento de Facilidades como parte
dos requisitos para aprovação no curso.

Área de Concentração:
Engenharia Urbana e de Construção Civil.

Orientador: Prof. Dr. Moacyr Eduardo Alves da Graça.

São Paulo

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha-na-publicação

CHIURATTO, Agnes Helena

Gestão e contratação de serviços segundo a norma
ABNT NBR ISO 41012:2019 *Facility Management* - Diretrizes sobre
processo de compras e desenvolvimento de acordos / Agnes H. Chiuratto
- São Paulo, 2021.

139p

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

Orientador (a): Prof. Dr. Moacyr Eduardo Alves da Graça.

1. Gestão de serviços 2. ABNT NBR ISO 41012:2019 3. Facility
Management 4. Contratação de serviços. Universidade de São Paulo.
Escola Politécnica. Poli-Integra.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Moacyr Eduardo Alves da Graça, por todo o incentivo e dedicação no empenho em me orientar na elaboração e na conclusão deste trabalho.

A todos os Professores e colegas do curso de Gerenciamento de Facilidades que, no decorrer desta jornada dividiram seus conhecimentos, práticas profissionais e experiências comigo.

Aos colegas participantes da Comissão de Estudo Especial CEE 267 - *Facility Management* da ABNT com os quais tive a oportunidade de aprender e aprofundar meus conhecimentos relativos às normas de Gerenciamento de Facilidades.

Ao meu companheiro Paulo Salem, pelo apoio e paciência no desenvolver deste trabalho.

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

"É ótimo celebrar o sucesso, mas mais importante ainda é assimilar as lições trazidas pelos erros que cometemos".

Bill Gates (tradução livre)

RESUMO

Busca-se, com o presente trabalho, realizar uma análise do sistema de contratação de serviços no mercado de *Facility Management* e a contribuição da ABNT NBR ISO 41012:2019 neste processo. Frequentemente os gestores de facilidades encontram-se em posição de criar, revisar ou encerrar contratos de prestação de serviço sem saber ao certo as principais peculiaridades que envolvem este tipo de ação, criando um efeito dominó negativo que impacta diretamente na qualidade do serviço prestado e, conseqüentemente, prejudica toda a operação do *Facility Management*. Desta forma, buscamos mostrar um panorama geral dos processos que envolvem a contratação e prestação de serviços na área de *Facility Management*, passando desde o planejamento, demandas, terceirização e criação de requisitos que, no final, serão os balizadores da qualidade do serviço esperado ao final do processo. Para tanto, usaremos as diretrizes estabelecidas na norma ABNT NBR ISO 41012:2019 que podem auxiliar e servir de guias para as organizações elaborarem contratos e acordos de serviços que estejam alinhados com seus objetivos de curto, médio e longo prazo da organização demandante, além de ajudar a homologar parceiros comerciais que tenham maior aderência às expectativas da organização. A partir destes estudos, espera-se contribuir para um melhor entendimento dos processos de contratação de serviços na área e padronização da metodologia sugerida na norma supracitada.

Palavras-chave: Prestação de serviço, contratação de serviços, *Facility Management*, gestão de contratos, ABNT NBR ISO 41012:2019

ABSTRACT

This paper aims to analyze the system for contracting services in the Facility Management market and the contribution of ABNT NBR ISO 41012:2019 in this process. Facilities managers are often in a position to create, review or terminate service provision contracts without knowing for sure the main peculiarities involving this type of action, creating a negative domino effect that directly impacts the quality of the service provided and, consequently, it impairs the entire FM operation. In this way, we seek to show an overview of the processes that involve the hiring and provision of services in the Facility Management area, from planning, demands, outsourcing and creating requirements that, in the end, will be the benchmarks for the quality of service expected to end of the process. To do so, we will use the guidelines established in the ABNT NBR ISO 41012:2019 standard that can help and guide organizations to prepare contracts and service agreements that are aligned with their short-, medium- and long-term goals, in addition to helping to ratify partners that have greater adherence to the organization's expectations. From these studies, it is expected to contribute to a better understanding of the processes of contracting services in the area and standardization of the methodology suggested in the standard.

Keywords: Service provision, contracting services, Facility Management, contract management, ABNT NBR ISO 41012:2019

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Imagem demonstrando o papel do GF na medição de desempenho	26
Figura 2 - Classificação de Serviços baseada no grau de personalização e quantidade de pessoas atendidas por dia.....	34
Figura 3 - Figura esquemática dos níveis de planejamento empresarial.	36
Figura 4 - Modelo com as 5 etapas de atuação do modelo de Vested Outsourcing criado por Vitasek	49
Figura 5 - Exemplo de SWOT análise com explicação de cada ponto.....	53
Figura 6 - Imagem de relatório de prestação de serviço de facilities demonstrando a diferença entre SLA e KPI.....	72
Figura 7 - Cronograma para processo de fornecimento.....	95
Figura 8 - Plano PDCA apresentado na ABNT NBR ISO 41001 exemplificando sistema de FM.....	98
Figura 9 - Etapas do Processo de Contratação Pública.....	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição dos exemplos das tipologias de serviço.	33
Tabela 2 - Resumo entre vantagens e desvantagens da terceirização.....	44
Tabela 3 - Exemplo de checklist utilizado para contratação de serviços.....	61
Tabela 4 - Table Of Content de um Contrato Modelo.....	63
Tabela 5 - Exemplo de Cláusulas Contratuais essenciais de um acordo	66
Tabela 6 - Exemplos de categorias de KPIs.	71
Tabela 7 - Resumo das etapas no processo de desenvolvimento de acordos	80
Tabela 8 - Requisitos exigidos em cada tipo de prestação de serviço.....	90
Tabela 9 - Componentes essenciais de um acordo.	93
Tabela 10 - Itens a serem considerados durante elaboração de um acordo.....	94
Tabela 11 - : Linha do tempo no processo de contratação de serviço.	96
Tabela 12 - Etapas do processo de escolha de fornecedor em um processo de licitação pública.....	106
Tabela 13 - Comparativo entre os processos de contratação pública.....	110
Tabela 14 - Descritivo das Cláusulas obrigatórias em contratos administrativos públicos.....	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CEE	Comissão de Estudo Especial
CEN	European Committee for Standardization
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FM	Facility Management ou Facilities Management
GF	Gerenciamento de Facilidades
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFMA	International Facility Management Association
ISO	International Organization for Standardization
ITs	Instruções Técnicas
KPI	Key Performance Indicator
NBRs	Norma(s) Brasileira(s)
NRs	Normas Regulamentadoras
PDCA	Plan, Do, Check, Act (metodologia)
RICS	Royal Institution of Chartered Surveyors
SLAs	Service Level Agreements
TRs	Technical Report
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Justificativa.....	16
1.2 Objetivos	17
1.3 Metodologia.....	17
2. GERENCIAMENTO DE FACILIDADES	18
2.1 A Evolução do Gerenciamento de Facilidades.....	19
2.2 Competências do profissional de Facility Management	23
3. CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS EM FACILITY MANAGEMENT	28
3.1 Visão geral de contratação de serviços.....	29
3.2 Alinhamento de demandas: estratégia, tática e operacional	35
3.3 <i>Sourcing, Procurement e Outsourcing</i>	38
3.3.1 Gestão de Compras (<i>Sourcing</i>)	39
3.3.2 Aquisição (<i>Procurement</i>)	41
3.3.3 Terceirização (<i>Outsourcing</i>)	43
4. PROCESSO DE COMPRAS E DESENVOLVIMENTO DE ACORDOS	51
4.1 Pré-requisito e Planejamento de acordos.....	51
4.2 Itens essenciais para elaboração de contratos	54
4.3 Criação de SLAs e KPIs com base na demanda.....	66

5. CONTRATAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE ACORDOS PROPOSTOS PELA ABNT NBR ISO 41012: 2019	74
5.1 Objetivos e Benefícios.....	75
5.2 Planejamento	77
5.3 Processo de fornecimento em <i>Facility Management</i>	79
5.4 Avaliação de desempenho e melhorias.....	97
5.5 Aplicabilidade da ABNT NBR ISO 4012:2019 no setor público	100
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
ANEXO I	135
ANEXO II	137

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca abordar a importância da elaboração de contratos como parte essencial no processo de Gestão e Contratação de Serviços em *Facility Management*, utilizando como guia as diretrizes apontadas na ABNT NBR ISO 41012:2019 - *Facility Management - Diretrizes sobre processo de compras e desenvolvimento de acordos*. Com esta abordagem, espera-se fornecer as ferramentas necessárias para traduzir, na forma de acordos e contratos, os objetivos da empresa contratante e deixar claro as expectativas de resultados através do estabelecimento de indicadores de desempenho alinhados com a operação de *Facility Management* (FM) e à organização demandante¹.

Com o passar dos anos e o aumento na complexidade dos edifícios, o gerenciamento de facilidades vem ganhando cada vez mais espaço no processo de planejamento estratégico das organizações, garantindo um papel de destaque no auxílio à otimização de recursos e retenção de talentos em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo. Neste sentido, mostra-se cada vez mais importante desenvolver formas de gestão e contratação eficiente de serviços, de bom custo-benefício e com garantia de resultados alinhados às necessidades de suporte ao *core business*² das organizações, auxiliando os gestores em análises, suporte de decisões e, principalmente, na busca por excelência dos serviços realizados.

Seguindo esta tendência, o desenvolvimento da Gestão de Serviços e, conseqüentemente, da Gestão de Contratos mostrou-se como um importante elo de auxílio na redução de custos, na melhoria dos serviços prestados e no alinhamento entre expectativas e resultados exigidos pela organização demandante, além de padronizar processos e entregas - seguindo a legislação local e pré-requisitos

¹ De acordo com a ABNT NBR ISSO 41011:2019 – Vocabulário, a organização demandante é definida como “entidade (3.7.11) que tem uma necessidade (3.1.4) e a autoridade para incorrer em custos para ter requisitos (3.1.4.1) atendidos”.

² De acordo com a ABNT NBR ISSO 41011:2019 – Vocabulário, o core business, ou negócio principal, é a “entidade (3.7.11) da qual as necessidades (3.1.4) são derivadas.”

comumente vistos em empresas globalizadas que exigem uma consistência nas entregas realizadas em suas filiais ao redor do mundo (PEREZ, 2011).

Como esperado, a criação de acordos e contratos dentro deste contexto não é um processo simples, uma vez que é necessário conciliar interesses diversos entre contratantes e prestadores de serviço. Para auxiliar na qualidade e confiabilidade destes acordos na área de *Facility Management*, foi desenvolvida e, posteriormente traduzida, a norma ABNT NBR ISO 41012:2019 *Facility Management - Diretrizes sobre processo de compras e desenvolvimento de acordos* que tem por objetivo auxiliar no processo de padronização na criação de acordos, garantindo uma qualidade mínima esperada para auxiliar os gestores que buscam excelência em seus serviços através de contratos e acordos bem elaborados que auxiliam a operação a atingir os objetivos esperados.

Antes de entrarmos no mérito da normalização em si, falaremos brevemente sobre o histórico da área de *Facility Management* (Capítulo 2) na tentativa de ilustrar o protagonismo crescente que o gestor de facilidades ganhou ao longo do tempo, acompanhando o aumento da complexidade dos edifícios e dos serviços administrados por esses profissionais. Com isso, buscamos mostrar como se deu a consolidação da profissão no mercado nacional e internacional e seu crescente destaque dentro do planejamento estratégico nas empresas.

Em seguida, exploramos o panorama geral da contratação de serviços e suas diversas modalidades (Capítulo 3), enfatizando a diferença entre os tipos de contratação, alinhamentos de demanda de acordo com o grau hierárquico da organização demandante e os diferentes setores organizacionais responsáveis pelas tratativas de negociação, contratação e prestação de serviços.

Após esta introdução sobre as particularidades da contratação de serviços em FM, partimos para um estudo mais aprofundado sobre o processo de compras e

desenvolvimento de acordos (capítulo 4), abordando as etapas principais na elaboração de contratos, principais cláusulas que garantem segurança jurídica e criação de SLAs e KPIs que irão garantir a conformidade nos níveis de entrega de acordo com as expectativas da organização demandante.

Por fim, analisamos, de forma resumida, como a normalização ABNT NBR ISO 41012:2019 pode auxiliar em todo este processo (Capítulo 5), fornecendo guias e passo a passo a serem seguidos pelas organizações que buscam excelência em seus processos de compras, criando contratos de prestação de serviços que garantam a conformidade com as leis locais e as políticas da empresa contratante. Também abordaremos, de forma resumida, as principais diferenças entre os requisitos de contratos públicos e privados em comparação com a norma, criando um estudo comparativo das principais etapas e cláusulas de cada modalidade de contratação de serviço e elaboração de contrato.

Com este breve resumo sobre a gestão de contratação de serviços em FM e sua subsequente formalização descrita em contratos, esperamos, ao final deste trabalho, proporcionar um estudo amplo sobre a importância da Gestão de Serviços estar sempre alinhada à Gestão de Contratos e como este alinhamento proporciona mais equilíbrio e qualidade na operação de FM e, conseqüentemente, para a organização demandante para quem o serviço é prestado.

1.1 Justificativa

A gestão, contratação e acompanhamento de serviços é parte essencial do trabalho de um gestor de facilidades, tornando-se imprescindível que este profissional tenha em mão as ferramentas necessárias para que esta prestação de serviço seja realizada de acordo com as expectativas delineadas pela organização demandante. Dentro deste contexto, a criação e gestão de acordos e contratos torna-se um aliado para

garantir esta entrega de serviços bem-sucedida e, portanto, assunto de extrema importância para todos os profissionais que atuam com *Facility Management*.

1.2 Objetivos

A criação de acordos não é um processo simples, uma vez que é necessário conciliar interesses diversos entre contratantes e prestadores de serviço. Para auxiliar na qualidade e confiabilidade destes acordos na área de *Facility Management*, busca-se, com este trabalho, aprofundar a revisão bibliográfica no que tange as principais peculiaridades da gestão e contratação de serviços e a contribuição da norma ABNT NBR ISO 41012:2019 neste processo.

Além desta análise geral sobre a gestão de contratação de serviços com foco na atuação do *Facility Management*, também abordamos brevemente a aderência da normalização em relação a acordos e contratos realizados no setor público e privado, apontando suas especificidades e criando, ao final, um breve comparativo de como a ABNT NBR ISO 41012:2019 pode auxiliar na padronização destes acordos em ambas as esferas.

1.3 Metodologia

O trabalho está estruturado em forma de revisão bibliográfica: primeiramente, a evolução do *Facility Management* no Brasil e no mundo. Em seguida, realizando uma análise da contratação de serviços e suas especificidades, ilustrando os principais elementos na composição de um contrato e alinhamento de expectativas de nível de serviço. Por fim, explorando a norma ABNT NBR ISO 41012:2019 de forma a pontuar suas premissas para elaboração de contratos e sua aderência aos requisitos e especificidades de acordos públicos e privados.

2. GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

O Gerenciamento de Facilidades (GF), ou *Facility Management (FM)*, é um conceito idealizado a partir de diferentes perspectivas ao longo do tempo. Assim, mostra-se importante indicar três definições distintas para ilustrar a abrangência da área e os diferentes significados que o GF pode assumir em determinados contextos. A principal organização mundial do setor, a *International Facilities Management Association (IFMA)*, define GF como “*profissão que abrange múltiplas disciplinas com o objetivo de dotar o ambiente construído de funcionalidade através da integração de pessoas, propriedades, processos e tecnologias*” (IFMA, 2018).

No Brasil, o Prof. Dr. Moacyr E. A. da Graça, da Universidade de São Paulo, idealizador e coordenador do primeiro MBA em GF nacional (de maneira contínua) e também coordenador da CEE 267 da ABNT, define que:

"O gerenciamento de Facilidades (GF) é uma atividade profissional que tem por finalidade o planejamento e operação de processos eficientes, integrando edifícios, equipamentos, serviços e tecnologia (meios) proporcionando a melhoria contínua da servibilidade e da usabilidade do meio ambiente construído, para suportar devidamente as necessidades e os desejos dos usuários. As atividades de GF devem gerar experiências significativas para as pessoas, produzindo transformações e agregando valor às diversas atividades das organizações. As atividades de GF devem estar alinhadas às estratégias corporativas, para a consecução dos propósitos (fins) das organizações." (GRAÇA, 2016)

Uma definição mais recente (e ampla) foi estabelecida pela norma ABNT NBR ISO 41011:2019 - Vocabulário, que define como *Facilities Management*.

“função organizacional que integra pessoas, propriedade, processos e tecnologias dentro do ambiente construído com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas e a produtividade do negócio principal”.

A partir dessas definições, pode-se resumir o Gerenciamento de Facilidades como o elemento agregador que integra a gestão de todas as atividades e serviços relacionados ao ambiente construído (exceção feita àqueles relacionados à atividade principal da organização).

O aumento da complexidade dos sistemas prediais e a necessidade crescente de utilizar os recursos de maneira racional exigem, cada vez mais, que os ambientes construídos e seus sistemas sejam geridos de maneira profissional para que se obtenham resultados expressivos demandados pelas suas organizações. Para entender este contexto e como o setor se desenvolveu até aqui, levantaremos um breve resumo da evolução do Gerenciamento de Facilidades ao longo dos anos na próxima etapa deste capítulo.

2.1 A Evolução do Gerenciamento de Facilidades

Acredita-se que o termo *Facility Management* tenha sido mencionado, pela primeira vez na década de 1960, sendo atribuído à gestão de sistemas de informática e depois ampliado para gestão de projetos e de ativos imobiliários (WIGGINS, 2010). Nesta época, o termo GF já era usado nos Estados Unidos para descrever o crescimento de práticas de terceirização nos serviços bancários.

Em 1978, a *Herman Miller Research Corp.* organizou uma conferência chamada *“Influência das Instalações na Produtividade”*. O evento reuniu diversas empresas e pesquisadores do mercado para discutir sobre as mudanças causadas pela

informatização do espaço de trabalho com o advento dos primeiros computadores individuais. Foi o primeiro passo para a formação de uma organização dedicada aos "administradores de instalações". (WIGGINS, 2010; IFMA, 2016; PRICE, 2003).

Esta conferência lançou as bases para a criação, em 1980, de uma organização composta por profissionais de edificações: a fundação da *National Facility Management Association* (NFMA). A Associação surgiu a partir da necessidade de desenvolvimento profissional do GF, visando outras vertentes além da atuação em projetos e ativos imobiliários. Com o tempo, a NFMA transformou-se no IFMA (*International Facility Management Association*), sinalizando, dessa forma, um importante passo para o progresso do gerenciamento de facilidades (IFMA, 2016).

Nesta mesma década, em 1987, criou-se o primeiro curso acadêmico específico de FM, em nível de pós-graduação na Universidade de Strathclyde em Glasgow, Escócia (ANTONIOLI, 2020).

Nos anos seguintes, o aumento da prática de terceirização para prestadores especializados impulsionou a evolução e profissionalização do GF. A partir dos anos 2000, questões como gestão de riscos, ameaças à segurança, responsabilidade social corporativa, instabilidade financeira e uso crescente de tecnologias fez com que o gestor de facilidades ganhasse protagonismo nas organizações. À medida que a complexidade das edificações e seus sistemas iam aumentando, maior era a necessidade dos gerentes de facilidades dominarem outras disciplinas (WIGGINS, 2010).

No Brasil, os esforços para disseminação do *Facility Management* se iniciaram em 1998, por influência de profissionais da área. Neste ano foi realizado o "1º *Facility Management Summit*", organizado pela empresa *IIR Conference*. Antes disso, em 1994 foi introduzida na grade curricular da Faculdade de Engenharia Civil da Escola

Politécnica da USP a primeira disciplina de pós-graduação com foco na gestão de facilidades, chamada Gestão de Sistemas Prediais, Operação e Manutenção. Em seguida, em 1999, aconteceu o 1o. Workshop de Gestão de Sistemas Prediais da POLI USP, evento que lançaria as bases para a criação do primeiro MBA em Gerenciamento de Facilidades nesta mesma universidade. (ANTONIOLI, 2003)

A Associação Brasileira de *Facilities* (ABRAFAC) foi fundada alguns anos depois, em 2004 (GONÇALVES, 2018). Ainda segundo Gonçalves, iniciativas recentes promoveram a criação de grupos de disseminação de conhecimento na área de GF desde então, organizando os profissionais da área em eventos e congressos especializados que tem se tornado cada vez mais frequentes.

Estes profissionais de GF uniram esforços com outros grupos informais já existentes, como o Grupo de Administradores de Serviços (GAS), criado em 1983, e o Grupo de Profissionais Administradores de Serviços (Grupas), criado em 1986. Outro importante marco para a evolução de GF no país foi a chegada, em 2011, da tradicional instituição RICS no Brasil (GOMES, 2014). Além disso, na área acadêmica, em 2002, ocorreu a criação do primeiro MBA de Gerenciamento de Facilidades de forma contínua, na Universidade de São Paulo (USP), por iniciativa do Prof. Dr. Moacyr da Graça (ABRANTES, 2017). Desde seu início, o referido MBA tem contribuído significativamente para a área, por meio da difusão de conhecimento e profissionalização no mercado nacional. No mercado editorial, podemos citar o lançamento da Revista INFRA em 1999 para o mercado de Gerenciamento Predial, Patrimonial e Corporativo. Além da publicação da revista, a editora também promove diversos congressos na área, o que contribui para a disseminação dos estudos desenvolvidos e para o intercâmbio entre profissionais de GF.

Recentemente, uma nova norma internacional voltada exclusivamente para o segmento de *Facility Management* foi aprovada pela Organização Internacional de

Normalização (ISO³). A série ISO 41000 oferece um novo padrão de gestão para os setores da área, servindo como ferramenta estratégica e definindo estruturas credenciadas, processos organizacionais formais, segurança ocupacional, saúde e considera normas já existentes de gestão ambiental.

Liderado por Stan Mitchell desde 2012, o Comitê de Gestão de Instalações da ISO TC 267 que conta com especialistas de 52 países, foi o responsável pela criação e publicação de 6 normas da série até o momento, a saber:

ISO 41011:2017 Facility management – Vocabulary

ISO 41012:2017 Facility management – Guidance on strategic sourcing and the development of agreements

ISO/TR 41013:2017 Facility management – Scope, key concepts and benefits

ISO 41001:2018 Facility management – Management systems – Requirements with guidance for use

ISO/IEC 17021-11:2018 Competence requirements certification of Facility MS

ISO 41014:2020 Facility management – Development of a facility management strategy

No Brasil, a Comissão de Estudo Especial CEE 267 *Facility Management*, liderada pelo Prof. Dr. Moacyr E. A. da Graça, iniciou os trabalhos de tradução das normas em fevereiro de 2017, na sede da ABNT em São Paulo. Em sua primeira reunião, a Comissão contou com a participação de 38 profissionais do setor e demais presentes

³ ISO é a sigla de *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Padronização). A ISO é uma entidade de padronização e normatização, e foi criada em Genebra, na Suíça, em 1947. Esta organização é formada por representantes de 91 países, cada um representando um organismo de normas, testes e certificação. A ISO tem como objetivo principal aprovar e promover o desenvolvimento de normas internacionais, testes e certificação de empresa e produtos, sendo as principais normas relacionadas ao modelo de gestão da qualidade. Fonte: iso.org. Acesso em 11/21.

na sede da ABNT em São Paulo e Rio de Janeiro. Desde sua criação, a Comissão já traduziu e publicou 5 normas da série 41000, a saber:

ABNT ISO/TR 41013:2019 - *Facility management* — Escopo, conceitos-chave e benefícios

ABNT NBR ISO 41011:2019 - *Facility management* — Vocabulário

ABNT NBR ISO 41012:2019 - *Facility management* — Diretrizes sobre processo de compras e desenvolvimento de acordos

ABNT NBR ISO 41001:2020 - *Facility management* — Sistemas de gestão — Requisitos com orientações para uso (certificável)

ABNT NBR ISO 41014:2021 - *Facility management* — Desenvolvimento de uma estratégia para facility management

Após esta breve introdução histórica sobre o percurso da profissão ao longo do tempo, falaremos a seguir sobre as principais competências esperadas e exigidas do profissional de FM, essenciais para a boa prática da atividade no mercado profissional.

2.2 Competências do profissional de Facility Management

Já vimos anteriormente que o gerenciamento de facilidades consiste, em resumo, na integração entre pessoas, espaços, processo e tecnologias e, para tanto, o profissional de GF precisa ter uma capacitação ampla capaz de abraçar as diversas facetas exigidas pela profissão.

A atribuição de gerenciar facilidades está ligada ao conceito de administrar todas as atividades desempenhadas dentro de um espaço construído, sendo que a maioria destas atividades ocorre pela terceirização de serviços. O gestor de FM deve unir o planejamento e a operação de todos os processos envolvidos, integrando

equipamentos, serviços, recursos humanos e edificações, com o fim de obter as metas preestabelecidas (QUINELLO & NICOLETTI, 2006).

Por ser capaz de proporcionar melhorias em diversos setores de trabalho e promover melhor qualidade de vida aos colaboradores, 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).

As competências necessárias aos profissionais de GF são discutidas por diversas organizações internacionais, que podem servir como referência aos profissionais no desenvolvimento de proficiências em suas carreiras e no desenvolvimento de seus times, independentemente de sua formação acadêmica tradicional.

Segundo Jungman (2000), podem-se dividir as principais tarefas desempenhadas pelo gestor de facilidades em 3 categorias:

1. Gerenciar as operações diárias procurando atingir desempenho exigido, balanceando a entrega e qualidade dos serviços com a produtividade dos recursos;
2. Encontrar meios para melhorar continuamente os processos e motivar as pessoas para executar as operações mais eficazmente;
3. Desenvolver uma estratégia de operações/ gerenciamento de facilidades para o futuro.

Normalmente, o gestor de facilidades - terceirizado ou não - é ponto agregador de diversas atividades, tais como: sustentabilidade, operação & manutenção, finanças e negócios, recursos humanos, *Real Estate*, *Property Management*, liderança e estratégia, comunicação, qualidade e *compliance*, tecnologia, emergências e riscos,

além de *workplace management* e soluções diversas para o dia a dia das empresas.

Também segundo Jungman (2012), o GF precisa administrar a pressão para o desempenho no curto prazo sem comprometer o planejamento estratégico de longo prazo. Neste sentido, o profissional deve buscar o equilíbrio entre demandas de urgência inerentes à prestação de serviço e planejamentos de longo prazo, balanceando as atividades operacionais, táticas e estratégicas. Idealmente, as organizações devem incentivar e dar autonomia aos seus gerentes com informações, conhecimento e poder de decisão em suas áreas de atuação para que este balanceamento seja atingido de forma satisfatória.

Observamos, no entanto, que as atividades e responsabilidades do gestor de facilidades variam muito de organização para organização. Sabendo desta falta de uniformidade do mercado, a IFMA realizou uma pesquisa em 2009 que definiu as onze principais competências fundamentais do profissional da área. O objetivo é que essas competências apontadas sejam incorporadas à cursos profissionalizantes na área de *Facility Management* e organizações contratantes deste tipo de serviço:

- Comunicação – plano e processo de comunicação tanto para pessoal interno como para externos;
- Preparação para emergência e continuidade do negócio – desenvolvimento de planos e procedimentos de gerenciamento de risco e emergência;
- Gestão ambiental e sustentabilidade – gestão sustentável dos ambientes construídos e naturais;
- Finanças e negócios – desenvolvimento de planos estratégicos, orçamentos, análises financeiras e compras;
- Fatores humanos – propiciar ambiente saudável e seguro, segurança e desenvolvimento do time de GF;
- Liderança e estratégia – planejamento estratégico, organização e liderança;
- Operações e manutenção – serviços de operação e manutenção e serviço de ocupação;

- Gerenciamento de projetos – supervisão e gestão de todos os projetos e contratos relacionados;
- Qualidade – melhores práticas, melhoria de processos, auditorias e medições;
- Gerenciamento de propriedade e imobiliário – planejamento, aquisição e venda de propriedades;
- Tecnologia – tecnologia de gestão de instalações, sistema de gestão do local de trabalho.

Estas variadas especificações evidenciam a participação do GF nos mais altos níveis da organização, a ponto de passar a ser cobrado não mais somente pela eficiência dos processos, mas também pela efetividade e eficácia dos mesmos, como demonstrado por Antonioli (2020).

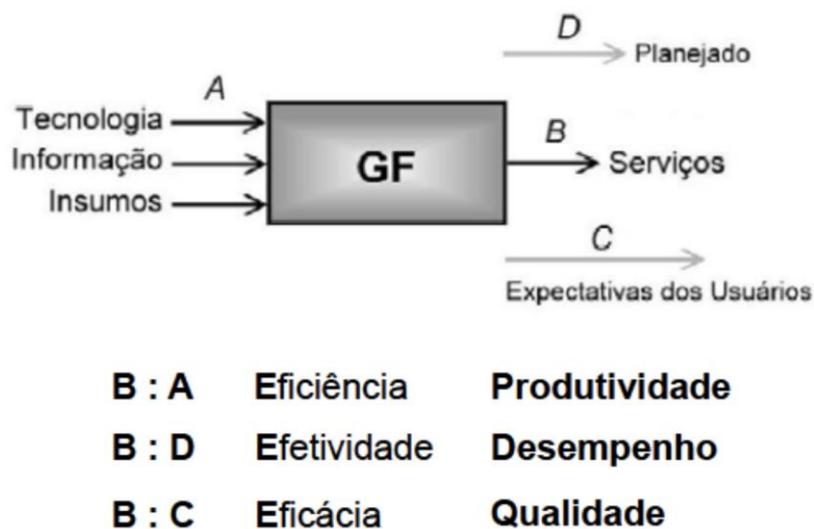


Figura 1 - Imagem demonstrando o papel do GF na medição de desempenho. Fonte: ANTONIOLI, 2020

As competências citadas acima mostram-se necessárias para a atuação do gestor de facilidades em diferentes estruturas e níveis organizacionais. Dessa forma, evidencia-se que cabe ao gerente de facilidades ou à organização definir se essas competências farão parte da estrutura do GF ou se serão contratadas quando necessário, dependendo das demandas.

Após esta breve introdução sobre a evolução do *Facility Management* e de seu profissional no mercado, falaremos, no próximo capítulo, sobre a prestação de serviços em *Facility Management*, suas definições, objetivos e benefícios, os níveis e tipos de serviços, a fim de delinear o contexto de prestação e contratação de serviços na área de *Facility Management*.

3. CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS EM FACILITY MANAGEMENT

O crescente dinamismo e competitividade do ambiente corporativo vem gerando novas formas de organização e interação entre os diversos agentes econômicos e sociais, estimulando a criação e consolidação de instrumentos e estilos de gestão adaptados às novas necessidades. Neste contexto, a participação do *Facility Management* no planejamento estratégico veio se firmando nas empresas, como meio de orientação dos rumos e das ações da organização em seus ambientes externo e interno. (SOBANSKI, 1995).

Esta competitividade organizacional pode ser resumida como a capacidade de as empresas alcançarem seus objetivos e cumprirem sua missão com maior êxito que as concorrentes do mesmo ramo. Com base na bibliografia estudada, podemos apontar as principais características necessárias para crescer neste cenário globalizado de alta competitividade:

- Redução de custos (economia de escala e de espaço),
- Concentração de esforços no principal negócio da empresa,
- Dimensionamento adequado da força de trabalho,
- Aumento de produtividade,
- Conhecimento especializado e atualizado.

Dentre deste cenário extremamente complexo e competitivo, o processo de contratação de serviços e terceirização pode favorecer muitos dos fatores aqui mencionados e contribuir com os objetivos das organizações para prover melhores condições de competitividade e continuidade do negócio.

A seguir, veremos com mais detalhes a visão geral na contratação de serviços, os alinhamentos de demanda e expectativas, as diferentes formas de aquisição empresarial e, por fim, sobre o processo de terceirização.

3.1 Visão geral de contratação de serviços

A prestação de serviços, diferente do fornecimento de produtos, se caracteriza por ser intangível e inseparável, ou seja, é produzida e utilizada ao mesmo tempo. Além disso, não resulta na posse de um bem. Apesar de, ainda sim, suprir as necessidades dos consumidores.

A prestação de serviços foi responsável por cerca de 30% de todo PIB nacional em 2020 – segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). E mesmo com os impactos causados pela pandemia de COVID-19, ainda é considerada a maior fonte de empregos, com cerca de 62 milhões de pessoas trabalhando neste setor atualmente no Brasil.

Ainda segundo o IBGE, 70% das empresas brasileiras oferecem algum tipo de serviço. É este alto número que justifica, inclusive, a sua representatividade atual no PIB. Em 2019, o setor gerou mais de 382 mil vagas formais, de acordo com o Ministério da Economia. Para fins de comparação, o comércio criou 145 mil vagas. Enquanto a construção civil, 71 mil.

A prestação de serviços também se destaca pela quantidade de empresas ativas: ao todo, são 8,64 milhões, conforme levantamento do Data Sebrae. Em contrapartida, há 1,90 milhão de fábricas e 679 mil negócios agropecuários. Todos esses dados demonstram que os serviços possuem papel de destaque na economia do país.

Inicialmente, é importante destacar a diferença entre a venda de serviço e de produtos. O produto é um bem tangível, logo, é possível transmitir o seu valor com mais facilidade e medir sua eficácia e eficiência na resolução de algum problema ou demanda que se propõe a resolver. Em contrapartida, os serviços são intangíveis,

uma vez que não assumem a forma de uma mercadoria. Assim sendo, é preciso destacar seus elementos de diferenciação no mercado.

Podemos usar como exemplo o automóvel, que se configura como um produto, enquanto o transporte de passageiros é um serviço. Na hora de vender o automóvel, o vendedor apresenta informações como potência do motor, economia de combustível e conforto. Já na venda de um serviço de transporte, é preciso destacar pontos intangíveis, como conveniência para os passageiros, qualidade no atendimento e tempo de deslocamento. Essas diferenças tornam a venda de serviços mais abstrata. Ou seja, o profissional precisa entender as necessidades das pessoas e, assim, oferecer o serviço que irá atendê-las.

Segundo Correa e Giansesi (1994), os serviços possuem algumas características que, na prática, acabam diferenciando-os dos bens manufaturados. Entre as particularidades que envolvem a prestação de serviços podemos citar:

- Intangibilidade

Significa que não podem ser tocados, não resulta em um bem material. Desta forma, o cliente recebe o serviço, vivencia-o e, a partir disso, consegue ter uma opinião sobre sua eficácia. Esse fator também faz com que seja difícil mensurá-lo. Isso porque cada pessoa pode ter uma percepção diferente sobre o serviço. Afinal, depende muito de ter ou não suas necessidades supridas.

- Simultaneidade

A produção e o consumo ocorrem de forma simultânea quando se fala em prestação de serviços. No caso, não é possível estocar uma atividade, por exemplo, ou mesmo trocá-la em caso de insatisfação. Por conta disso, as empresas têm uma preocupação

ainda maior com a satisfação imediata do cliente. A fim de, assim, garantir a sua fidelidade.

- Não há troca de propriedade

A partir do momento em que se adquire um produto, ele passa a ser do comprador. Já com os serviços isso não ocorre. Não há uma troca de propriedade nesse tipo de transição. Ao alugar um veículo, por exemplo, você paga para utilizá-lo. Entretanto, o automóvel continua sendo propriedade da empresa locadora. O mesmo se aplica aos serviços de segurança. Você está contratando a proteção – e não adquirindo o profissional que irá desempenhá-la.

- Imperecibilidade

O termo perecível está diretamente ligado à durabilidade. Um produto, por exemplo, pode estragar ou mesmo perder a validade. Com os serviços, isso não ocorre. No caso dos serviços, a atividade pode tornar-se obsoleta ou desatualizada ou o serviço pode ser mal executado pelo prestador.

Com esta breve introdução, podemos dizer que uma das, se não a mais importante, definição da prestação de serviço é a entrega de valor ao tomador. Em outras palavras, considera-se que o prestador de serviço deve resolver alguma questão de interesse do tomador da qual ele não quer, ou não pode, resolver por si só.

Isso acontece porque uma empresa especializada em determinado serviço já conta com profissionais qualificados e com *know-how* para resolver os problemas que, caso o tomador queira desenvolver internamente, poderia gerar altos custos e, mesmo assim, não iria garantir que os serviços fossem realizados com excelência, especialmente se considerarmos a falta de experiência e atualização das mais recentes boas práticas daquele mercado específico.

Além disso, quando o tomador decide deixar determinadas tarefas nas mãos de um prestador que conta com maior capacidade para resolução destas questões, ele se torna livre para focar seus esforços em outros pontos de maior relevância para o seu negócio principal. No caso de empresas que optam pela terceirização de algumas tarefas, por exemplo, existe uma maior liberdade para que os empresários e gestores foquem suas energias em processos mais estratégicos (CORREA e GIANESI, 1992).

Com base em todos estes pontos, devem ser considerados alguns fatores na busca pela excelência na entrega deste serviço, a saber: a expectativa do tomador, quais os profissionais que deverão ser envolvidos na entrega do serviço, quais as tecnologias necessárias, quais os recursos que deverão ser utilizados, quais os custos relacionados a prestação do serviço e como efetivamente será realizado o trabalho.

Após entender os conceitos básicos que envolvem a prestação de serviço e sua diferenciação em comparação aos bens manufaturados, é necessário entender as diferentes tipologias de serviço existentes. Nesse sentido, são classificados por diferentes autores as seguintes tipologias de serviços (JUNGMAN, 2000):

- 1) Grau de envolvimento com o cliente
- 2) O grau de personalização e de contato com o cliente
- 3) Foco em pessoas ou equipamentos
- 4) *Front office* ou *back room* como fonte de valor agregado para o tomador

Analisando diferentes fontes bibliográficas de referência para a definição de tipologias de serviço, Jungman (2000) criou uma tipologia própria que determina os tipos de serviço com suas características principais em comparação ao grau de envolvimento dos clientes/ tomadores dos serviços.

Segundo a tipologia de Jungman (2000), os serviços se dividem em:

Tipo de serviço	Nível de envolvimento com o cliente e grau de personalização dos serviços	Exemplos
Serviço Profissional	Serviço Customizado Alto nível de contato com o cliente	Advogados, consultores de engenharia, médicos, bancos para pessoa jurídica, etc
Loja de Serviços	Serviço padronizado, com maior possibilidade de personalização Alto nível de contato com o cliente	Banco para pessoa física, restaurantes, hotelaria, varejo em geral, etc.
Serviço tecnológico	Serviço centrado na tecnologia, oferecidos eletronicamente Serviço se destaca por ter aficionados na tecnologia com pouca habilidade no trato com pessoas	Serviços pela internet, home banking, e-business.
Serviço de massa	Ênfase em equipamentos, backroom, produto Baixo grau de contato, personalização e autonomia Alto número de clientes por dia	Transporte urbano, cartão de crédito, comunicações, varejo, e-commerce, marketplaces
Fábrica de Serviços	Serviço oferecido à distância, sem nenhum contato entre prestador e tomador Não há necessidade e possibilidade de customização	Unidades geradoras de energia elétrica, data centers,

Tabela 1 - Descrição dos exemplos das tipologias de serviço. Fonte: Jungman, 2000

Essa divisão de serviços pode ser resumida no gráfico a seguir, mostrando a relação de cada tipologia de serviço com o número de pessoas atendidas em uma operação normal diária:

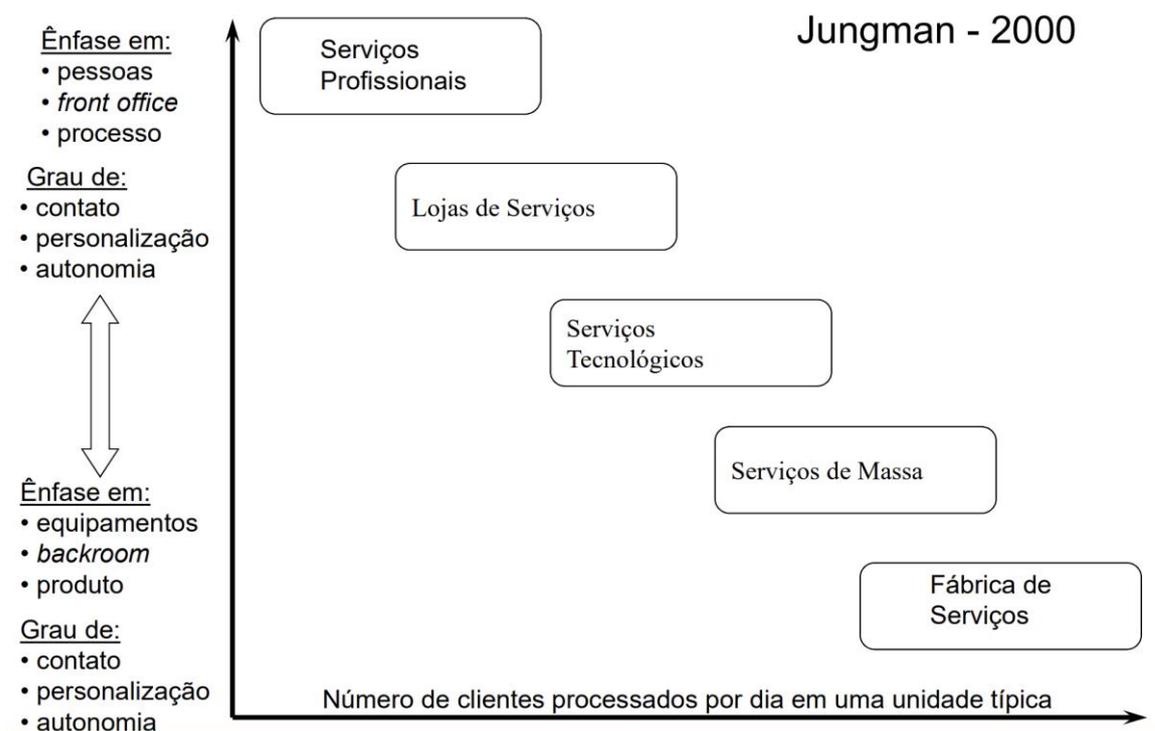


Figura 2 - Classificação de Serviços baseada no grau de personalização e quantidade de pessoas atendidas por dia. Fonte: Jungman, 2000

Como vimos, um elemento central da prestação de serviço é o grau de contato com o cliente, que pode ser maior ou menor dependendo de sua tipologia. De acordo com Silva (1995), grande parte dos serviços existentes possui como principal característica o contato direto com o cliente. Este encontro entre o prestador e o cliente final é central e crítico para o resultado do serviço prestado. Correa e Gianesi (1994) chamam este encontro como o "momento da verdade" - dada sua criticidade e impacto na percepção do usuário sobre a empresa em questão:

"A definição da estratégia da empresa, o mercado que se quer atingir, as estratégias de diferenciação direcionam as escolhas de tecnologias e de estrutura. pode-se dizer que a estratégia, a estrutura e a tecnologia definem uma capacidade potencial de desempenho da empresa, ao definir o segmento de mercado que quer alcançar, tipo de tecnologia na qual investir e a flexibilidade e agilidade que sua estrutura pretende ter. Ao mesmo tempo, os limites para redefinição de sua estratégia são

dados pelo nível tecnológico anterior, pela capacidade de mudança organizacional e pela capacidade individual de desempenho de novos papéis."

Desta forma, é de essencial importância que a empresa tomadora tenha bem claro quais são os requisitos a serem exigidos pelas prestadoras na hora de sua contratação, definindo muito bem o nível de serviço desejado, as demandas a serem cumpridas e quais mecanismos legais serão usados para garantir que estes acordos sejam cumpridos entre as partes envolvidas.

Sendo assim, abordaremos, a seguir, como alinhar as demandas dentro dos níveis organizacionais como forma de garantir que a prestação de serviços esteja alinhada com os objetivos da organização demandante.

3.2 Alinhamento de demandas: estratégia, tática e operacional

A contratação de serviços, como visto anteriormente, depende dos objetivos da organização demandante, da tipologia do serviço requisitado e do grau de contato com o cliente final (Jungman, 2000). Além disso, é necessário analisar em qual nível organizacional este serviço estará inserido.

A ABNT NBR ISO 41011:2019 - Vocabulário especifica as definições entre os níveis estratégicos, táticos e operacionais, a saber:

"Nível estratégico: nível em que uma organização (3.3.1) define seus objetivos (3.7.8) e políticas (3.7.2) e planeja e avalia como alcançar seus objetivos

Nível tático: nível em que uma organização (3.3.1) planeja e gerencia os

mecanismos e recursos específicos para a entrega operacional de produtos (3.5.1.1)

Nível operacional: nível em que as atividades (3.5.2) são realizadas de forma rotineira em apoio às funções das organizações (3.3.1)"

Para entender qual a influência que esses 3 níveis estratégicos podem ter na contratação de serviços e desenvolvimento de acordos, é importante esclarecer o conceito por trás de cada nível.



Figura 3 - Figura esquemática dos níveis de planejamento empresarial. Fonte: Gordeeff, 2020.

Gordeeff (2020) descreve, de forma abrangente, os principais objetivos e exemplos para cada nível. Pode-se dizer que o nível estratégico é aquele que vai posicionar a empresa em um ambiente mais global, dentro de uma perspectiva econômica, política e social. As principais decisões corporativas são, por exemplo: em quais mercados deve atuar, quão diversificado será a atuação da empresa, quais negócios deve adquirir, como será a alocação de recursos entre diferentes negócios e como gerenciar as relações entre eles.

O nível tático define as expectativas da corporação a respeito do negócio, as dinâmicas com o consumidor local e como competir com os concorrentes. Dentre suas

decisões estratégicas, podemos citar: criação de metas de crescimento locais, retorno sobre investimento, competição no mercado, etc.

Já o nível operacional é onde as decisões criadas nos níveis anteriores são traduzidas em funcionalidades que ajudarão a atingir os objetivos da corporação. Esta tradução em atividades operacionais são os meios pelos quais o cliente irá avaliar se o desempenho foi atingido com sucesso.

Esses três níveis organizacionais se relacionam de forma conjunta para atingir o objetivo maior da organização. Uma vez definida a estratégia corporativa, cada unidade de negócios precisará elaborar sua própria estratégia tática, coerente com as decisões definidas pela estratégia corporativa. O nível operacional então consolida os requisitos funcionais definidos pelas estratégias táticas e estratégicas, sendo que as decisões tomadas nesse nível se constituem em importantes ferramentas competitivas da empresa.

De acordo com a ABNT NBR ISO 41013:2019 - Escopo, conceitos chave e benefícios, *"o FM se alinha com as metas e estratégias de longo prazo de toda a organização, porém, também traduz este alinhamento no serviço do dia a dia para indivíduos, seu bem-estar, sua produtividade e sua qualidade de vida. Além disso, o FM suporta unidades organizacionais (por exemplo, áreas de negócios, sites ou departamentos) na obtenção de resultados. Portanto, o FM atua nos três principais níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional."*

Para garantir uma contratação de serviços eficiente, portanto, o FM deve estar em sintonia com as demandas de longo, médio e curto prazo da organização demandante, alinhando os objetivos de contratação aos objetivos da companhia e garantindo uma estratégia de compras e desenvolvimento de acordos compatível com os níveis de atuação dentro da estrutura da organização principal.

Uma vez delineado os objetivos estratégicos, táticos e operacionais, parte-se para o processo de aquisição dos produtos e serviços que ajudarão a organização demandante a atingir parte de seus objetivos traçados. Falaremos, a seguir, da importância desses setores dentro da organização para criação de uma estratégia de fornecimento compatível com esses objetivos.

3.3 Sourcing, Procurement e Outsourcing

O setor de compras (produtos e serviços) é uma área-chave para as empresas que buscam excelência na contratação de serviços externos. Esta é a área onde são geridos os contratos com fornecedores, o recebimento de mercadorias, criação de estratégias relativas a todo o ciclo de compras da empresa e etc. Porém, além de lidar com a compra de produtos e serviços, este setor também é responsável por estabelecer os critérios mínimos para contratação de fornecedores e os resultados esperados, sempre alinhados com as estratégias da organização contratante.

Para efeito deste trabalho, usaremos os termos estabelecidos na norma ABNT NBR ISO 41011:2019 - Vocabulário, que define, em sua versão traduzida, os seguintes termos para cada área:

"3.4.3 - Gestão de compras (sourcing)

prática que identifica, avalia e contrata prestadores de serviços (3.1.5) internos e externos para entregar um serviço (3.5.3) ou produtos (3.5.1.1) para atender a uma especificação (3.4.1.2)

3.4.3.1 - Aquisição (procurement)

*atividade (3.5.2) de adquirir produtos ou serviços (3.5.3) de fornecedores
NOTA 1O processo (3.5.1) de aquisição considera todo o ciclo de vida a partir da identificação das necessidades (3.1.4) até o final de um contrato (3.4.1.1) de serviços ou final da vida útil de produtos, incluindo o descarte.*

NOTA 2A gestão de compras (3.4.3) é uma parte do processo de aquisição que inclui o planejamento, a definição de especificações (3.4.1.2) e a seleção de fornecedores. [FONTE: ABNT NBR ISO 20400:2017, 3.1.8]

3.4.3.3- Terceirizar (verbo) (outsource)

realizar um acordo onde uma organização (3.3.1) externa realiza parte de uma função ou processo (3.5.1) da organização"

Para garantir a excelência dos processos, as organizações vêm investindo em técnicas e ferramentas de gestão de compras e aquisição (*sourcing* e *procurement*) para aperfeiçoar o setor e garantir uma vantagem competitiva importante.

Falando especificamente de *Facility Management*, o setor de compras procura garantir que a prestação de serviços esteja alinhada aos objetivos da organização demandante, determinando níveis de serviço, homologando empresas prestadoras e garantindo a conformidade nos processos de contratação.

Porém, ainda existe confusão entre o significado e a extensão na atuação de cada um dos conceitos relacionados à Compras, Aquisição e Terceirização (*Sourcing*, *Procurement* e *Outsourcing*) que buscamos esclarecer brevemente a seguir.

3.3.1 Gestão de Compras (Sourcing)

Segundo o *Institute of Supply Management (ISM)*, *Sourcing* é definido como: "o processo de identificação de fontes que poderiam fornecer os produtos ou serviços necessários para a organização adquirente" (ISM, 2010). O termo é usado para refletir todo o processo ou ciclo de compra, e não apenas os componentes táticos. Assim, *Sourcing* localiza-se em uma posição muito mais estratégica dentro da hierarquia

organizacional, responsável por lançar as bases e requisitos de toda cadeia de compras que será seguida pelas áreas subsequentes.

Esta área também é responsável pelo desenvolvimento de canais de fornecimento com o menor custo total, não apenas o menor preço de compra. Ele expande as atividades de compras organizacionais tradicionais para abranger todas as atividades dentro do ciclo de aquisição, da especificação ao recebimento, pagamento por bens e serviços e linhas de produção de origem onde o mercado de trabalho aumentaria o *Return of Investment* ou ROI das empresas (PARNIANGTONG, 2016). Os processos de gestão de compras objetivam a melhoria contínua e a reavaliação das atividades de compra de uma organização.

Na indústria de serviços, *sourcing* se refere a uma solução customizada especificamente para atender às necessidades individuais da organização demandante. Neste sentido, o setor representa o planejamento estratégico, o desenvolvimento do fornecedor, a negociação do contrato, a infraestrutura da cadeia de suprimentos e os modelos de terceirização (PARNIANGTONG, 2016). Uma das mais utilizadas etapas em um processo de *sourcing* foram definidas por Toshihiro Nishiguchi (1994) e podem ser resumidas em:

- Avaliação dos gastos atuais de uma empresa (o que se compra, onde, a que preços?);
- Avaliação do mercado de abastecimento (quem oferece o quê?);
- Análise de custo total (quanto custa para fornecer esses bens ou serviços?);
- Identificação de fornecedores adequados;
- Desenvolvimento de uma estratégia de *sourcing* (onde comprar, considerando as situações de oferta e procura, minimizando riscos e custos);
- Negociação com fornecedores (produtos, níveis de serviço, preços, cobertura geográfica, condições de pagamento, etc.);
- Implementação de nova estrutura de abastecimento;
- Acompanhamento dos resultados e avaliação.

Já Payne e Dorn (2012) descrevem um processo de *sourcing* com as seguintes etapas:

- Coleta de dados e análise de gastos
- Pesquisa de mercado
- O processo RFI (também conhecido *como go to market*)
- Negociação
- Contratante
- Implementação e melhoria contínua

Embora ambas as descrições do processo de *sourcing* sejam precisas até certo ponto, não existe um conjunto padrão de etapas e procedimentos ou consenso no mercado sobre a mais "correta". À medida que o *sourcing* é colocado em prática e praticado ao longo do tempo, essas etapas são alteradas para melhor atender às necessidades corporativas individuais.

3.3.2 Aquisição (*Procurement*)

Procurement é o processo de encontrar e concordar com os termos e adquirir bens, serviços ou obras de uma fonte externa, geralmente por meio de um processo de concorrência (Laffont & Tirole, 1993). De acordo com o ISM (2010), a grande diferença entre *Sourcing* e *Procurement* é que o segundo é visto como mais tático por natureza (o processo de comprar fisicamente de um produto ou serviço) - seguindo as diretrizes estratégicas estabelecidas pelo setor de *sourcing*, mais estratégico.

O *procurement* como um processo organizacional visa garantir que o comprador receba bens, serviços ou trabalhe com o melhor preço possível quando aspectos como qualidade, quantidade, tempo e localização são comparados (Weele, 2010). Corporações e órgãos públicos geralmente definem *procurement* como processos

destinados a promover concorrência justa e aberta para seus negócios, minimizando riscos como exposição a fraude e corrupção.

Quase todas as decisões de compras incluem fatores como entrega e manuseio, benefício marginal e flutuações de preço. As organizações que adotam uma perspectiva de responsabilidade social corporativa também podem exigir que sua atividade de *sourcing* leve em conta considerações éticas e sociais mais amplas (Weele, 2010).

Ainda segundo Weele (2010), as responsabilidades atribuídas à atuação de *procurement* de uma empresa podem incluir:

- aprovação de pedidos;
- busca de fornecedores confiáveis para fornecer produtos de qualidade a preços razoáveis;
- negociação de preços e contratos;
- revisão das especificações técnicas de matérias-primas, componentes, equipamentos ou edifícios;
- determinação e monitoramento da quantidade e momento das entregas (mais comumente em pequenas empresas);
- previsão de demanda futura;
- supervisão de outros funcionários e agentes de aquisições.

Em resumo, *procurement* é uma função organizacional que inclui o desenvolvimento de especificações, análise de valor, pesquisa de mercado de fornecedores, negociação, atividades de compra, administração de contratos, controle de estoque, tráfego, recebimento e armazenamento. *Procurement* é responsável pela aquisição dos materiais, serviços e equipamentos necessários que foram estabelecidos estrategicamente pela área de *sourcing* (ISM, 2010).

3.2.3 Terceirização (*Outsourcing*)

Outsourcing, ou terceirização, é um acordo em que uma empresa contrata outra empresa para ser responsável por uma atividade planejada ou existente que é ou poderia ser realizada internamente e às vezes envolve a transferência de funcionários e ativos de uma empresa para outra (GIRARDI, 1999).

Estima-se que o termo *outsourcing*, que vem da expressão "externalização de recursos", originou-se por volta da Segunda Guerra Mundial e era usado para descrever a contratação de um processo de negócios (por exemplo, processamento de folha de pagamento, processamento de reclamações), operacional e / ou não - funções essenciais, como manufatura, gerenciamento de instalações, *call center* / suporte de *call center*, etc. (ADRIAN & BODISLAV, 2012).

Dentre suas vantagens, a terceirização pode oferecer maior flexibilidade e controle de orçamento, permitindo que as organizações paguem pelos serviços e funções de negócios de que precisam, quando precisam. Frequentemente, é utilizado para reduzir a contratação e treinamento de pessoal especializado, terceirizando as despesas operacionais e o risco para outras empresas (GREMAUD, 2013).

Dentre as desvantagens mostradas abaixo, pode-se observar que, em sua maioria, estão relacionadas a possíveis riscos, especialmente com relação à contratação e não cumprimento da legislação da terceirização de serviços (IMHOFF, 2005), além da organização depender da disponibilidade de fornecedores em tempos de mudança, contrato de longo prazo, novos tipos de problemas gerenciais, inércia organizacional (tempo de resposta), novas questões legais, tributárias e trabalhistas. (ANTONIOLI, 2003).

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ● 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). ● especialização dos serviços ● maior lucratividade e crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fiscalizar se o pessoal disponibilizado pela empresa terceirizada consta como registrado e se os direitos trabalhistas e previdenciários estão sendo pagos e respeitados. ● Dificuldade de se encontrar parcerias com empresas ● conflito de sindicatos ● falta de parâmetros de custos internos ● 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. ● Risco de coordenação de contratos ● Confidencialidade de dados

Tabela 2 - Resumo entre vantagens e desvantagens da terceirização baseado na bibliografia de ANTONIOLI (2003), GREMAUD (2013), BELO (2011) e GIOSA (1997). Fonte: da autora.

Uma das principais preocupações das empresas que terceirizam seus serviços é o relacionamento e interdependência com seus fornecedores, seja pela qualidade do produto/matéria-prima ou tipo de serviço oferecido, seja pela gestão dos contratos. Devido à extensa gama de serviços oferecidos a diversos preços, é preciso que uma empresa escolha seu fornecedor levando em conta, principalmente, a questão da documentação, no momento de sua contratação (IMHOFF, 2005).

Pensando nesta estreita relação entre empresas e fornecedores no processo de terceirização, e visando diminuir os potenciais riscos de uma parceria malsucedida,

desenvolveu-se uma nova forma metodológica de relacionamento entre essas duas partes, conhecida como *Vested Outsourced* (VITASEK, 2013).

Vested Outsourcing é um modelo de negócio híbrido no qual as partes contratantes criam um contrato relacional formal usando valores e objetivos compartilhados e economia baseada em resultados para criar um acordo que seja mutuamente benéfico para ambas as partes do acordo (VITASEK, 2013). Este novo modelo foi desenvolvido a partir de pesquisas da Universidade do Tennessee liderada por Kate Vitasek.

Os idealizadores desse modelo argumentam que a terceirização tradicional e os relacionamentos comerciais se concentram em arranjos ganha-perde, em que uma parte se beneficia às custas da outra. Em contraste, o *vested outsourcing* cria uma relação ganha-ganha, na qual ambas as partes investem igualmente no sucesso uma da outra.

Este modelo busca solucionar uma das principais dificuldades dos serviços terceirizados: garantir a qualidade no desenvolvimento e cumprimento dos contratos de serviço. Para que os objetivos propostos pelo modelo de Vitasek (2013) sejam alcançados, a autora orienta o seguimento de 10 elementos básicos, a saber:

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.

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

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

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, a fim de alinhar novas estratégias.

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 irão gerar retornos positivos em pouco tempo.

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.

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 Vested 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

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 quaisquer alterações ao acordo real.

A partir dessas estratégias o negócio apresentará evoluções e hipóteses que 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

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.

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 e foco nas prioridades (VITASEK, 2013).

Além disso, o modelo de *vested* 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.

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

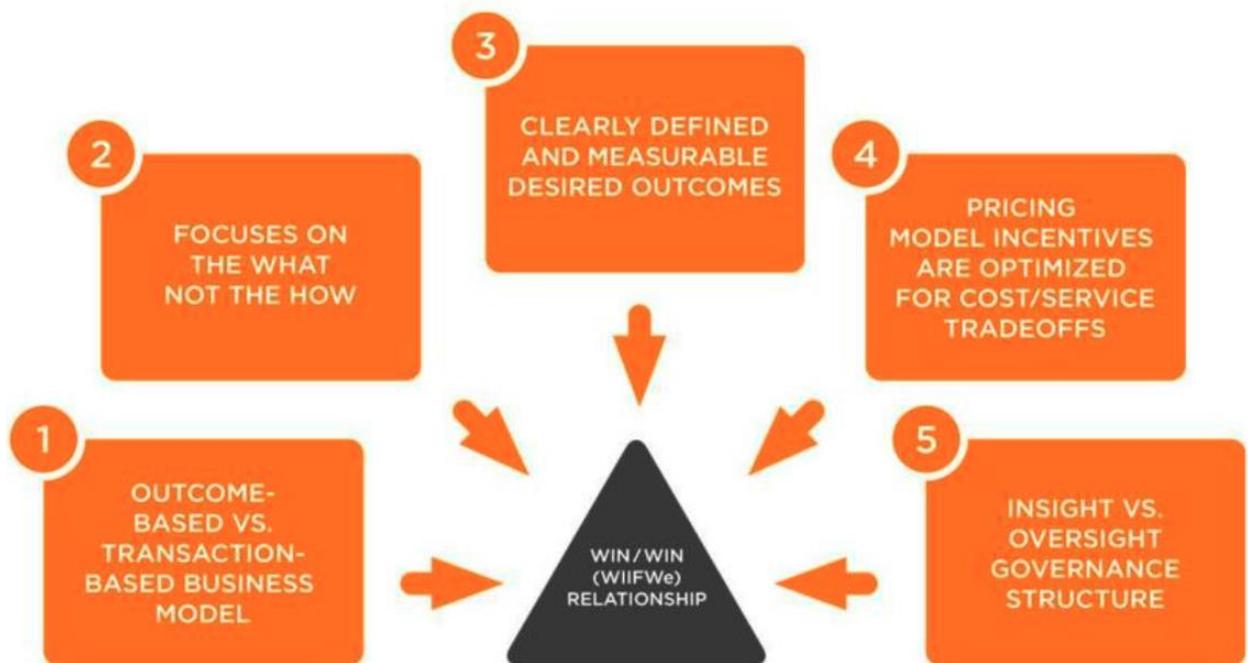


Figura 4 - Modelo com as 5 etapas de atuação do modelo de Vested Outsourcing criado por Vitasek. Fonte: IAOP Summit 2012 (link: <https://www.slideserve.com/satya/the-fundamentals-of-vested-outsourcing>, Acesso em: 10/21)

A primeira etapa do processo 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 (etapa 2), ou seja, definir quais são os objetivos principais para que os resultados sejam alcançados.

Por meio de demonstrativos de resultados claramente estabelecidos, a etapa 3 aponta que os resultados devem 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, a etapa 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 seja sempre positiva para todos os envolvidos.

Após este breve resumo sobre as diferentes facetas da contratação de serviços e suas características principais, analisando vantagens e desvantagens, abordaremos, no próximo capítulo, questões mais práticas sobre a elaboração de acordos e contratos em si, demonstrando de forma mais concreta como elaborar um contrato que tenha valor legal para ambas as partes envolvidas e, principalmente, reflita os objetivos traçados pela organização demandante.

4. PROCESSO DE COMPRAS E DESENVOLVIMENTO DE ACORDOS

Ter uma boa relação entre contratante e contratado é crucial para a operação de FM. Este bom relacionamento se constrói com uma boa comunicação, com transparência e definição de parâmetros e responsabilidades formalizadas, em última instância, com um contrato bem detalhado, alinhando as expectativas de ambos os lados, com intuito de minimizar os riscos e garantir que ambas as partes consigam se beneficiar com o acordo. O responsável pela contratação tem a missão de agilizar os processos de decisões, assim como garantir o engajamento de todas as áreas da organização envolvidas direta ou indiretamente neste processo.

Sendo assim, é de extrema importância entender quais os processos e passos envolvidos no desenvolvimento de acordos para contratação de serviços, seus requisitos, cláusulas, informações imprescindíveis e níveis de entrega esperados entre contratante e contratado. Veremos mais detalhes deste processo ao longo deste capítulo, abordando desde a fase de planejamento, cláusulas e, por fim, como traduzir as expectativas de entrega em métricas e indicadores, ou seja, SLAs e KPIs contratuais.

4.1 Pré-requisito e Planejamento de acordos

O planejamento é a primeira etapa para qualquer processo de contratação, ou seja, é importante conhecer de forma concisa a organização contratante, seus objetivos e cultura organizacional para que a prestação de serviço contratado seja feita de acordo com as expectativas da organização demandante. Smither e London (2009) comentam que há dois importantes pré-requisitos que são necessários antes que um sistema de contratações seja implementado, sendo o primeiro o conhecimento da missão e objetivos estratégicos da organização demandante, e o segundo o conhecimento do escopo do trabalho a ser contratado. No entanto, outras informações também são importantes para compor o processo do planejamento, como a visão,

recursos e estruturas disponíveis para o trabalho que é desenvolvido. Dessa forma, para iniciar os processos do planejamento, em síntese, tem-se o entendimento da visão, missão e os objetivos estratégicos da organização contratante.

Esta fase de planejamento, embora abstrata, irá lançar as bases e requisitos a serem formalizados nos acordos de contratação de serviço. Os resultados esperados destes acordos devem estar alinhados com o que precisa ser feito ou com o que se deseja alcançar de acordo com o que foi levantado na etapa de planejamento. A consideração dos resultados deve incluir objetivos específicos e mensuráveis, exemplo: qualidade, custo, quantidade e tempo (SMITHER & LONDON, 2009).

Uma ferramenta que pode auxiliar nesta fase de planejamento é a matriz “SWOT”. A sigla “SWOT” significa, em inglês: *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que, traduzido para o português, significa: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. As forças e fraquezas estão relacionadas com o ambiente interno e as oportunidades e ameaças com o ambiente externo da organização demandante e podem dar alguns palpites sobre áreas com menos ou mais risco de terceirização, tipo de serviço necessário a ser contratado, objetivos da contratação e os buracos (gaps) que pretende preencher (Leigh & Doug, 2009).

Com a matriz finalizada tem-se delineado o cenário da organização no momento atual e, para cada ponto levantado, cria-se objetivos e estratégias para alcançá-los. Com os objetivos traçados têm-se as atividades que serão realizadas/contratadas para alcançar estes objetivos. Por ser uma ferramenta abrangente, a análise SWOT pode ser usada em diferentes exercícios de planejamento e, neste caso, estamos usando para elaboração de planejamento de contratação de serviços.



Figura 5 - Exemplo de SWOT análise com explicação de cada ponto. Fonte: WordStream (link: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/12/20/swot-analysis>. Acesso em 09/21.

Com os objetivos delineados, desenvolvem-se as premissas que ajudarão a atingir estes objetivos. Seguem alguns exemplos de premissas baseada na bibliografia consultada:

- Quais as atividades a serem contratadas, tais como: manutenção, serviços, espaço e questões ambientais;
- Padrões e níveis de serviço;
- Capacitação dos funcionários ao que se refere à qualidade de atendimento;
- Propiciar um ambiente visando a sustentabilidade;
- Contratação de terceiros para serviços de limpeza e segurança;
- Local adequado para o desenvolvimento das atividades.

Com os objetivos e premissas traçados faz-se necessário estabelecer os indicadores de desempenho para cada serviço a ser executado:

- Levantamento de custos financeiros e de consumo vinculados à prestação do serviço;
- Levantamento de gastos financeiros atrelados ao serviço executado;
- Levantamento das necessidades potenciais quanto às questões ambientais;
- Levantamento das disponibilidades do espaço físico onde o serviço será executado;
- Pesquisa de satisfação do cliente para auxiliar nos ajustes de melhorias quanto os serviços a serem prestados;
- Estudos de normas e legislações vigentes para adequação do serviço a ser contratado.

Ao final deste planejamento, a situação da organização demandante e suas necessidades foram delineadas, os objetivos estão claros, os indicadores foram elaborados e, por fim, as atividades a serem contratadas estão definidas. Também é importante prever a avaliação, revisão e renovação deste plano em um período pré-determinado para acompanhar as mudanças naturais da organização demandante ao longo do tempo.

4.2 Itens essenciais para elaboração de contratos

Tão importante quanto traçar um planejamento para contratação de serviços é garantir que os resultados esperados serão atingidos de acordo com as expectativas. Neste ponto, torna-se de vital relevância que as organizações (contratante e contratada) formatem dentro da modalidade contratual essas expectativas.

Segundo Marinho (2014), um contrato de prestação de serviços profissionais é um contrato mediante o qual uma pessoa se obriga a prestar serviços a outra,

eventualmente, em troca de determinada remuneração, executa-os com independência técnica e sem subordinação hierárquica.

Marinho (2014) ainda complementa que contratos têm como principais características a bilateralidade (gera obrigações para ambas as partes) a onerosidade (não há gratuidade) e consensualidade (exige apenas o consentimento das partes para se estabelecer), podendo incluir quaisquer disposições livremente acordadas pelas partes, desde que não sejam ilícitas.

De acordo com Marinho (2014), os principais objetivos do contrato de serviços são:

- Definir a forma da prestação de um serviço;
- Assegurar a qualidade do serviço;
- Manter a ênfase no resultado e não no processo (i.e., no que é produzido e não na forma como é produzido);
- Tornar mensurável a performance do serviço;
- Partilhar os riscos entre o cliente e o fornecedor;
- Controlar a estratégia da implementação do serviço;
- Tornar claro todas as tarefas e responsabilidades de ambas as partes.

Com esses objetivos em mente, o PMBOK⁴ (2000) fornece uma visão geral das 6 principais etapas para obtenção de bens e serviços:

Etapa 1: Como já vimos no item 4.1 deste capítulo, esta primeira etapa envolve o planejamento das contratações, onde determina-se o escopo, recursos, condições de mercado para contratação.

⁴ O *Project Management Body of Knowledge*, ou Corpo de Conhecimento em Gestão de Projetos, ou simplesmente PMBOK é uma publicação do *Project Management Institute*, ou PMI, que consolida melhores práticas mundialmente aceitas sobre Gestão de Projetos. Fonte: PMI, 2020.

Etapa 2: Refere-se à preparação do caderno de especificações e a identificação de fornecedores potenciais. Os documentos de aquisição são utilizados para a obtenção de propostas e devem ser estruturados para fornecer respostas corretas e completas por parte dos fornecedores. Eles devem incluir a especificação do objeto e todas as cláusulas contratuais necessárias.

Etapa 3: Constitui a obtenção de propostas. Envolve a obtenção de informação dos fornecedores potenciais quanto ao atendimento das necessidades do escopo. As propostas de fornecimento são obtidas conforme apropriado a cada caso (cotações de preço, cartas-convite, licitação).

Etapa 4: É realizada a seleção de fornecedores que envolve a recepção das coletas de preços ou propostas e a aplicação dos critérios de avaliação para selecionar um fornecedor.

Etapa 5: É realizado o processo de administração do contrato cujo objetivo é assegurar que o desempenho do fornecedor esteja adequado aos requerimentos contratuais. O fornecedor pode ser monitorado através de relatórios de desempenho que fornecem ao gestor informações sobre a eficiência do contrato.

Etapa 6: Acontece o encerramento do contrato. Após alcançar seus objetivos ou terminados por outras razões, o contrato é encerrado.

Uma outra forma de abordar todos os componentes e riscos atribuídos à elaboração de contratos foi sintetizado, via um checklist, com base no referencial teórico de Marinho (2014) e Latrofe (2020):

1- Apontar um gestor para o contrato ou portfólio de contratos. O mesmo deve ter o conhecimento mínimo necessário sobre o serviço contratado

2 - Definir exatamente que tipo de serviço a empresa precisa, as condições e níveis em que precisa, o tempo em que necessita que ocorra, e quanto está disposta a pagar por estes serviços.

3 – Verificar se a empresa possui as competências necessárias à execução do serviço ou se está disposta a adquiri-las ou contratá-las.

4 - Uma vez decidindo-se por contratá-las, realizar a procura por fornecedores.

5 – Identificar e avaliar todos os riscos da contratação.

6 – Buscar a redução do risco negativo e, conseqüentemente, o aumento do risco positivo avaliando as propostas, verificando atestados de capacidade técnica e certificações aplicáveis.

7 – Selecionar a empresa vencedora.

8 – Redigir o contrato observando cláusulas essenciais e específicas

- 8.1 – O contrato deve possuir cláusulas que estabeleçam o objeto e seus elementos característicos perfeitamente claros.
- 8.2 – O contrato deve prever cláusulas que estabeleçam os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso.
- 8.3 – O contrato deve apontar cláusulas que estabeleçam as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas.
- 8.4 – O contrato deve indicar cláusulas que estabeleçam os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas.
- 8.5 – O contrato deve conter cláusulas que estabeleçam os casos de rescisão.
- 8.6 – O contrato deve prever cláusulas que estabeleçam a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em

compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na proposta.

- 8.7 – O contrato deve apontar indicadores de desempenho mensuráveis que permitam ao gestor avaliar a execução dos serviços.
- 8.8 – Verificar se há cláusulas que permitam o reajustamento do contrato (correção monetária) em prazo inferior a um ano.
- 8.9 - Eleger o foro da sede da Administração como competente para revogar qualquer questão contratual, nos contratos celebrados pela Administração Pública com pessoas físicas ou jurídicas.

9 – Verificar se há comprovação de recolhimento, por parte da contratada, das obrigações trabalhistas e previdenciárias enquanto durar o contrato, sob pena de multa e rescisão.

10 – Apontar indicadores de desempenho mensuráveis e monitorar o desempenho do contratado.

11 - Prever um relatório periódico para oficializar o acompanhamento da execução dos serviços.

12 – Criar inteligência organizacional por meio de um método de controle de erros e ajustes para arquivo do gestor do contrato. Isto poderá ser usado em termos aditivos e em contratos futuros.

Além de checklists e bibliografia especializada vistos anteriormente, os profissionais também podem se basear na legislação para garantir que todos os requisitos legais sejam cumpridos em seus contratos. De acordo com a Lei 13.429 que dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros, em seu art. 5ºB discorre-se sobre o que deve ser estabelecido no contrato de prestação de serviço, a saber:

"Art. 5º – B – O contrato de prestação de serviços conterà:

I – qualificação das partes;

II – especificação do serviço a ser prestado;

III – prazo para a realização do serviço, quando for o caso;

IV – valor."

O primeiro item obrigatório segundo a legislação é a qualificação das partes, que nada mais é do que a identificação de cada um dos envolvidos: a contratante e o prestador de serviços. Nesse campo, deve-se inserir dados como: nome completo; endereço corporativo; estado civil; nacionalidade; profissão; e número do CPF (caso o prestador seja uma pessoa física) ou CNJP. No caso de pessoa jurídica, é recomendável colocar o nome do representante da prestadora que irá realizar o serviço.

O segundo item indispensável é a especificação do serviço, ou seja, deixar claro qual trabalho será prestado. Ele deve ser o mais detalhado possível, para que não haja dúvidas sobre o que é esperado. Aqui, é importante descrever todas as especificidades, dados técnicos e exatamente o tipo de trabalho que será desempenhado, até mesmo para facilitar o acompanhamento do desenvolvimento do serviço.

Além da descrição do serviço, a contratante também deve especificar o prazo para sua realização, especialmente caso o contrato seja por tempo determinado. Esse período deve ser negociado entre as partes, sempre levando em consideração o bom senso e a atividade que será feita. Aqui, é recomendável a inclusão de uma cláusula de multa caso o prazo não seja cumprido, até mesmo para outras ocasiões como o não cumprimento do que foi estabelecido (MARINHO, 2014).

Por fim, o contrato deve especificar o tipo de remuneração que será feito, assim como

as condições para seu pagamento, como a forma (depósito bancário; boleto; dinheiro em espécie; cartão de crédito) e periodicidade.

Após esta revisão bibliográfica, é interessante pontuarmos aqui 2 modelos reais de *checklists* retirados de 2 empresas globais de prestação de serviços em *Facility Management* para finalidades diferentes. No primeiro checklist, utilizado para contratos simples entre a prestadora de FM e fornecedores terceirizados, nota-se uma preocupação grande com determinação de escopo, tabelas e tarifas de serviços e apólices de seguros para diminuir riscos com legislação trabalhista:

Item	Confirme se as seguintes informações foram capturadas no Contrato do Fornecedor	Detalhes	Marque se os detalhes foram capturados
1	Escopo do Trabalho - Responsabilidades Gerais	- Escopo de trabalho detalhado	
2	Lista de ativos a serem mantidos		
3	Implantação de mão de obra e horário de trabalho	- Contrato de limpeza - implantação de supervisor e limpadores - Contrato de M&E - Implantação de técnico - Gerenciamento de segurança contra incêndio - implantação de FSM - Contrato paisagístico - implantação de jardineiros estacionados	
4	Requisito de Manutenção	- Frequência de manutenção, por exemplo semanal / quinzenal / mensal / anual etc - Frequência de manutenção em relação ao requisito de manutenção do cliente	
5	Relatório de Manutenção	- Formato / modelo de relatório	
6	Acordo de Nível de Serviço / Indicadores Chave de Desempenho (KPI) e Danos Líquidos.		
7	Tempo de resposta da ativação		
8	Inclusão / Exclusão	Por exemplo. Peças sobressalentes / consumíveis / espaço coberto	
9	Soma do contrato concedido	Incluir: - Soma mensal e soma anual - Repartição de custos / taxas de manutenção - Para ativo individual - Para contagem de funcionários fixos	

10 (a)	Tabela de Tarifas (SOR)	Lista de peças críticas: - inclui preço unitário, prazo de entrega, período de garantia principalmente aplicável a Hard Services
10 (b)	Tabela de Tarifas (SOR)	Atendimento no local, por exemplo: - horário de expediente nos dias da semana, dias da semana após o horário de expediente, fins de semana / adicional noturno
10 (c)	Tabela de Tarifas (SOR)	Serviços adicionais, por exemplo: - encargos para gestão de projeto adicional - Ad-hoc, por exemplo Serviço de limpeza, limpeza de carpetes, remoção de pragas, etc.
11	Números de contato de emergência / linha direta	
12	Certificados de seguro válidos	Incluir - Seguro de responsabilidade pública e seguro de compensação por acidentes de trabalho para TODOS os contratos - Seguro de Indenização Profissional para TODOS os serviços de consultoria - Seguro automóvel para serviços de transporte - Consulte Sourcing and Procurement se tiver dúvidas.
13	Fluxo de MSA (Master Service Agreement) do cliente para baixo	Para incluir quando aplicável

Tabela 3 - Exemplo de checklist utilizado por empresa global de prestação de serviços para contratação de serviços terceirizados. Fonte: da autora

No segundo checklist, observa-se um *template* para criação de contratos (*Master Service Agreement*) entre a empresa de FM e seus clientes e, neste caso, nota-se um nível de detalhamento muito maior, garantindo maior segurança jurídica para ambas as partes, essencial em contratos de prestação de longo prazo e com maior abrangência dos serviços prestados.

Tabela modelo - Acordo de serviço mestre	
Item	Descritivo
DEFINIÇÕES E INTERPRETAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Definições • Interpretação
OS SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> • Provisões de serviços • Início e nível de serviços • Mudanças nos serviços • Programa de Melhoria Contínua • Equipamento

	<ul style="list-style-type: none"> • Subcontratação
PADRÃO DE CUIDADO DE SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> • Padrões de performance • Responsabilidade pelos Serviços • Conformidade com os requisitos • Garantias dos fabricantes • Recursos de pessoal, equipamentos, suprimentos e despesas • Licenças • Pedido/ faturamento • Treinamento e Segurança • Remoção de resíduos • Remédio de Danos • Único ponto de contato • Requisitos Administrativos • Garantia quanto ao desempenho • Garantias da Contratada • Contratante que fornece bens
DESEMPENHO DOS SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho • Avaliação de desempenho pelo diretor • Segurança e questões ambientais • Insatisfatório ou Padrão de Desempenho • Auditoria e análise forense
PAGAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Taxas • Taxa a pagar em prestações (se aplicável) • Taxas para alterações de serviços ou propriedade • Faturamento • Pagamento de Taxa • Impostos
RECURSOS E PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor do Contratante • Quadro de funcionários • Qualificação e Seleção de funcionários • Treinamento de Pessoal • Instalações a serem fornecidas • Relações industriais • Disputas Industriais • Oportunidades igualitárias • Local de trabalho livre de fumo • Escravidão moderna
INDENIZAÇÃO E SEGURO	<ul style="list-style-type: none"> • Indenização pela Contratada • Seguro • Provas de seguro
TÉRMINO	<ul style="list-style-type: none"> • Rescisão por violação • Rescisão por Insolvência • Transferência de propriedade • Falha em atender aos padrões de desempenho • Rescisão por Notificação sem Violação • Taxa da Contratada na Rescisão • Materiais, desenhos, documentos, software e outras propriedades • Cooperação após a rescisão
RESOLUÇÃO DE DISPUTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de disputas • Arbitragem

PROPRIEDADE	<ul style="list-style-type: none"> ● Propriedade ● Sem direitos no software de uso geral
CONFORMIDADE COM REQUISITOS RELEVANTES E POLÍTICAS RELEVANTES	
GENERALIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ● Atribuição ● Avisos - quando recebidos ● Força maior ● Avisos ● Renúncia, Divisibilidade ● Anúncio ● Anúncios Públicos ● Confidencialidade e privacidade ● Conflitos de interesse ● Emendas a este Acordo ● Contratante independente ● Sobrevivência ● Lei Aplicável ● Língua ● Direitos de terceiros
CONDIÇÕES ADICIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> ● Nuclear / Médico ● Importação/ Exportação
CRONOGRAMAS	
DECLARAÇÃO DE TRABALHO PRO FORMA	
ADENDO DE PRIVACIDADE DE DADOS	

Tabela 4 - Table Of Content de um Contrato Modelo utilizado por uma empresa global de prestação de serviços. Fonte: da autora.

A própria norma ABNT NBR ISO 41012:2019 traz, em seu anexo C e D, explicações mais detalhadas e tabelas de exemplo das principais cláusulas que são recomendadas em um contrato de prestação de serviço na área de *Facility Management*. A seguir apresentamos um resumo destas tabelas exibidas em ambos os Anexos da norma, com intuito de realizar um breve comparativo com o contrato padrão utilizado por empresas privadas do mercado e o recomendado pela normalização.

**Exemplo de uma estrutura de um acordo segundo a ABNT NBR ISO 41012:2019 –
Cláusulas gerais**

Cláusula	Sub Item descritivo
DESCRIÇÃO GERAL	<ul style="list-style-type: none"> ● Título ● Partes contratantes ● Objetivo/ preâmbulo ● Descrição da organização e ambiente geral com resultados/metas acordados ● objetivos estratégicos de FM ● Natureza/ escopo dos serviços de Facility ● Partes contratantes e organizações envolvidas
REQUISITOS DAS ATIVIDADES PRIMÁRIAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Atividades primária da organização demandante
CONDIÇÕES GERAIS	<ul style="list-style-type: none"> ● Definições ● Glossário
DISPOSIÇÃO GERAL	<ul style="list-style-type: none"> ● Lei aplicável e local do tribunal ● Regulamentos estatutários, licenças e decretos ● Normas aplicáveis, normas da organização demandante e da indústria ● Regras de tributação aplicáveis ● Idioma ● Documentos do acordo ● Prioridade de documentos ● Confidencialidade ● Condições imprevisíveis e impedimentos (força maior) ● Subcontratos ● Propriedade intelectual, direitos autorais, propriedade de dados, direitos de propriedade em geral ● Publicações e referências ● Comunicação e documentação ● Gestão da documentação/dados durante vigência do acordo ● Interface com terceiros ● Informações de gestão ● Segurança patrimonial, saúde e segurança do trabalho ● Código de conduta
TÉRMINO DO ACORDO	<ul style="list-style-type: none"> ● Término no acordo ● Atividade de desmobilização
OBRIGAÇÕES GERAIS DA ORGANIZAÇÃO DEMANDANTE	<ul style="list-style-type: none"> ● Obrigações gerais da organização demandante dentro do acordo
OBRIGAÇÕES GERAIS DO PRESTADOR DE SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Obrigações gerais do prestador de serviços ● Qualidade assegurada e sistema de validação e processo/ obrigações de melhoria contínua ● <i>Benchmarking</i> ● Equipamento, material e meio de comunicação ● Proteção do meio ambiente ● Elaboração de relatórios

	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoal do prestador de serviços (funcionários e mão de obra)
TRANSFERÊNCIA DE PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de acordos de trabalho
SLAs e KPIs	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição do serviço • Influência do serviço no negócio principal • Definições e terminologia • Interface entre as partes • Comunicação e documentação específicas ao serviço individual • Descrição do processo e restrição de tempo • Rotinas específicas para solicitações de serviço • Rotinas específicas para entrega de serviços • Evidência de desempenho e aceitação • Sistema de qualidade assegurada e processo de melhoria contínua • Participação e comprometimento da organização demandante • Alterações no SLA e metodologia • Resultado/alvo acordado • Equipamentos, material e meio de comunicação • Serviços opcionais e parciais • Processo de resolução de conflitos e não-conformidades • Segurança patrimonial, saúde e segurança do trabalho e meio ambiente • Finalização e entrega de resultados
DATAS DE CALENDÁRIO E DATAS PRINCIPAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Data de calendário e datas principais • Início da implementação e datas de estágios de operação total • Fase de estabilização e otimização • Extensão prazo de vigência • Datas críticas relativas ao término do acordo
PREÇO, PAGAMENTO E CONTABILIZAÇÃO DO ACORDO	<ul style="list-style-type: none"> • Preço do acordo • Metodologia de pagamento • Período de pagamento e antecipações • Faturas (declarações de pagamento) • Penalidades para pagamentos em atraso • Pagamento final e quitação • Ajuste e correção do preço • Garantias financeiras • Sistema de pagamento ou punição por desempenho
ALTERAÇÕES DO ACORDO	<ul style="list-style-type: none"> • Alterações dentro do acordo • Direitos e deveres das partes para mudança de método, procedimentos e níveis de serviço
OMISSÃO POR UMA PARTE	<ul style="list-style-type: none"> • Omissão do prestador de serviços ou organização demandante
AUDITORIA	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimento de auditoria • Periodicidade
RISCOS E RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade e indenizações entre as partes • Situações de emergência

SEGUROS	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro de responsabilidade e indenização • seguro de terceiros
FORÇA MAIOR	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimento de força maior além da lei vigente
PROCESSOS E MÉTODOS DE LITÍGIO E RESOLUÇÃO DE LITÍGIO (RESOLUÇÃO)	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de conflitos (conflito de interesse, corrupção e fraude)
SUBSTITUIÇÃO DE ATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de propriedade • Alterações nos ativos • Atividade do projeto • Responsabilidades e riscos

Tabela 5 - Exemplo de Cláusulas Contratuais essenciais de um acordo conforme Anexo C e D da ABNT NBR ISO 41012. Fonte: ABNT NBR ISO 41012

Ao realizar o comparativo entre os dois exemplos de cláusulas contratuais, percebe-se que a recomendação da ABNT NBR ISO 41012:2019 é mais completa e detalhada, considerando questões de acordo de nível de serviços (SLAs) e transferência de responsabilidade trabalhista, além de considerar a gestão da qualidade, gestão de mudança e auditorias - ou seja - questões relacionadas à melhoria contínua do serviço prestado estabelecido em contrato. Esta abordagem mostra-se benéfica para ambas as partes: o tomador garante melhor serviço prestado e o prestado garante segurança jurídica.

Podemos concluir com toda bibliografia e os exemplos vistos até aqui que existe uma vasta gama de possíveis formas de criar um acordo de prestação de serviços e, portanto, a norma se faz necessária para a padronização de mercado e para garantir a qualidade e segurança tanto de prestadores quanto de tomadores de serviços.

4.3 Criação de SLAs e KPIs com base na demanda

O uso de acordos de nível de serviço (SLA - *service level agreement*) é parte essencial do contrato de prestação de serviços, definindo formalmente as expectativas de entrega dos serviços contratados. A definição de um SLA confiável é complexa e é necessário o conhecimento do tipo de serviço prestado, até onde vão as

responsabilidades do fornecedor, quais os níveis de qualidade aceitáveis, custos envolvidos e penalidades para o não cumprimento. Aspectos particulares do serviço - escopo, qualidade, responsabilidades, criticidade - são acordados entre o prestador de serviços e o usuário do serviço.

De acordo com Maran (2011), SLAs devem ser orientados para o resultado do negócio, refletir a realidade e cultura da empresa, ser preparada sob medida para cada serviço, deixar claro o nível de serviço / desempenho ofertado, proporcionar uma medição de serviço menos emocional ou subjetiva e mais racional, ser definida de acordo com as prioridades das partes envolvidas e dentro de custos estabelecidos e ser orientado para evolução contínua dos serviços.

Uma característica mais conhecida e utilizada dos SLAs é o tempo de entrega contratada (do serviço ou desempenho), por exemplo, determinar o tempo que a empresa contratada tem para atender um chamado de parada de equipamento. Porém, esta é apenas uma forma de estabelecer o nível de serviço esperado da empresa contratada.

Segundo Verma (2004), os acordos de nível de serviço podem conter várias métricas de desempenho de serviço com objetivos de nível de serviço correspondentes ao serviço prestado e objetivos da empresa contratante. As métricas mais comuns encontradas na bibliografia estudada são:

- Taxa de abandono: percentual de chamadas abandonadas enquanto aguardam atendimento.
- ASA (velocidade média de atendimento): tempo médio que uma chamada leva para ser atendida.
- TSF (*Time Service Factor*): porcentagem de chamadas atendidas em um período de tempo definido, por exemplo, 80% em 1 hora.

- FCR (*First-Call Resolution*): Uma métrica que mede a capacidade de um contact center para seus agentes resolverem uma consulta ou problema do cliente na primeira chamada ou contato.
- TAT (*Turn-Around Time*): Tempo necessário para completar uma determinada tarefa.
- TRT (tempo total de resolução): Tempo total gasto para completar uma determinada tarefa.
- MTTR (*Mean Time To Recover*): Tempo necessário para recuperar após uma interrupção do serviço.

Também segundo Verma (2004) um SLA bem definido e típico também deverá considerar os seguintes componentes:

- Tipo de serviço a ser prestado: especifica o tipo de serviço e quaisquer detalhes adicionais do tipo de serviço a ser prestado.
- O nível de desempenho desejado do serviço, especialmente sua confiabilidade e capacidade de resposta: Um serviço confiável é aquele que sofre o mínimo de interrupção em um determinado período de tempo e está disponível em quase todos os momentos. Um serviço com boa capacidade de resposta executará a ação desejada imediatamente após a solicitação do cliente.
- Processo de monitoramento e relatórios de nível de serviço: Este componente descreve como os níveis de desempenho são supervisionados e monitorados. Este processo envolve a coleta de diferentes tipos de estatísticas, com que frequência essas estatísticas serão coletadas e como serão acessadas pelos clientes.
- As etapas para relatar problemas com o serviço: Este componente especificará os detalhes de contato para relatar o problema e a ordem em que os detalhes sobre o problema devem ser relatados. O contrato também incluirá um intervalo de tempo em que o problema será analisado e quando será resolvido.
- Prazo de resposta e resolução do problema: O prazo de resposta é o período em que o provedor de serviços iniciará a investigação do problema. O período de resolução do problema é o período em que o problema do serviço atual será resolvido e corrigido.

- Repercussões para o provedor de serviço que não cumpre seu compromisso: Se o provedor não for capaz de atender aos requisitos conforme declarado no SLA, o provedor de serviço terá que enfrentar as consequências. Essas consequências podem incluir o direito do cliente de rescindir o contrato ou pedir um reembolso por perdas incorridas pelo cliente devido à falha do serviço.

Os SLAs também devem objetivar a medição dos níveis de serviço baseado no tipo de serviço prestado, alinhando-se às expectativas da organização demandante. A seguir mostram-se alguns tipos de SLA baseados no serviço prestado:

- SLA com base no cliente: um acordo com um grupo individual de clientes, cobrindo todos os serviços que eles usam. Por exemplo, um SLA entre um fornecedor (provedor de serviços de TI) e o departamento financeiro de uma grande organização para os serviços, como sistema financeiro, sistema de folha de pagamento, sistema de faturamento, sistema de aquisição / compra, etc.
- SLA baseado em serviço: um acordo para todos os clientes que usam os serviços prestados pelo provedor de serviços. Por exemplo: Um provedor de serviço móvel oferece um serviço de rotina a todos os clientes e oferece certa manutenção como parte de uma oferta com o carregamento universal.
- SLA multinível: o SLA é dividido em diferentes níveis, cada um abordando diferentes conjuntos de clientes para os mesmos serviços, no mesmo SLA.
- SLA de nível corporativo: cobrindo todas as questões de gerenciamento de nível de serviço genérico (geralmente abreviado como SLM) apropriado para cada cliente em toda a organização. É provável que esses problemas sejam menos voláteis e, portanto, as atualizações (revisões de SLA) são necessárias com menos frequência.
- SLA no nível do cliente: cobrindo todas as questões de SLM relevantes para o grupo de clientes específico, independentemente dos serviços que estão sendo usados.
- SLA de nível de serviço: cobrindo todas as questões de SLM relevantes para os serviços específicos, em relação a este grupo de clientes específico.

Já os *Keys Performance Indicators* (KPIs) são métricas utilizadas para medição da qualidade dos serviços terceirizados prestados e promovem relatórios que contribuem para a elaboração de estratégias de melhoria de resultados. Segundo Parmenter (2015), autor que elaborou esse modelo, as “chaves” (*keys*) formam um conjunto de medidas voltadas para medir o desempenho organizacional, a partir de uma análise dos pontos críticos que devem ser constantemente acompanhados e analisados.

Os KPIs auxiliam na mensuração do sucesso de uma organização em uma meta específica ou geral, contribuindo para acompanhamento de forma sistemática dos objetivos, verificando se estão no caminho certo para serem atingidos ou não (NUIINTIN, 2011). Os KPIs podem ser aplicados em diferentes períodos (diariamente ou semanalmente), dependendo da necessidade e do resultado esperado, visando resultados futuros, em longo prazo.

Suas demonstrações são feitas, principalmente, por meio de gráficos e seus demonstrativos 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; etc. (NUIINTIN, 2011).

Estes dados proporcionados pelos KPIs, utilizados em conjunto, auxiliam no controle da qualidade dos serviços terceirizados. 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 (NUIINTIN, 2011).

Segundo a norma ABNT NBR ISO 41012:2019, em seu Anexo D, convém que os KPI referentes aos níveis de serviço/requisitos de qualidade correspondentes sejam incluídos nos SLA de contrato. Em seguida, a norma descreve exemplos de categorias de KPI, a saber:

Categorias KPI	Exemplos de métricas
KPI no desempenho financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • desempenho orçamentário; • controle de custos; • valor econômico agregado; • custeio com base em atividade; • custo da qualidade (custo de retrabalho/reparação/correção de problemas).
KPI no desempenho do processo e desempenho operacional	<ul style="list-style-type: none"> • tempo de ciclo/tempo de processamento para processos-chave; • índices de produtividade; • precisão de variáveis do processo; • tempo/custos de retrabalho.
KPI no serviço de Facility	<ul style="list-style-type: none"> • competência; • comunicação; • temporal (por exemplo, pontualidade, confiabilidade, disponibilidade); • tolerância/precisão.
KPI na satisfação/experiência do cliente/usuário/locatário	<ul style="list-style-type: none"> • índice de satisfação do cliente; • reclamações; • índice de clientes/locatários perdidos.
KPI no bem-estar, satisfação e experiência do funcionário	<ul style="list-style-type: none"> • absenteísmo; • doença relacionada ao estresse; • rotatividade/troca de funcionários; • solicitações para transferência.
KPI no desempenho do fornecedor:	<ul style="list-style-type: none"> • entendimento (conhecimento do cliente/comprador); • capacidade de resposta; • flexibilidade; • controle de qualidade; • confiabilidade; • comunicação; • competência; • segurança patrimonial; • qualidade total do produto.

Tabela 6 - Exemplos de categorias de KPIs. Fonte: ABNT NBR ISO 41012:2019, Anexo D

Pode-se observar ainda uma grande confusão no mercado sobre a diferença entre KPI e SLAs. Grosso modo, no SLA são descritos os níveis de serviços esperados por um cliente e oferecido por um provedor de serviços. Ele estabelece as métricas desse serviço, como devem ser medidas e quais são as punições ou soluções para

determinadas situações, sejam estas danosas ou benéficas. Já os KPIs representam as medidas quantificáveis que serão usadas para mensurar, comparar ou acompanhar o desempenho desses serviços, que levará em consideração as estratégias pré-estabelecidas e os objetivos já idealizados.

Pode-se dizer, portanto, que os KPIs complementam os SLAs estipulados em contrato, mas não necessariamente estão atrelados entre si. Diz-se que os SLAs determinam as regras do jogo e os KPIs indicam se foi feito o gol. A seguir é possível verificar a distinção entre SLAs estipulados em contrato e os KPIs que indicam se o objetivo está sendo atingido todos os meses.

Embora seja recomendado que todo SLA possua um KPI relacionado, nem todo KPI precisa estar atrelado a um SLA de contrato. O importante é que, independentemente de ser SLA ou KPI, as informações colhidas sejam úteis para a tomada de decisão e melhoria nos serviços prestados.

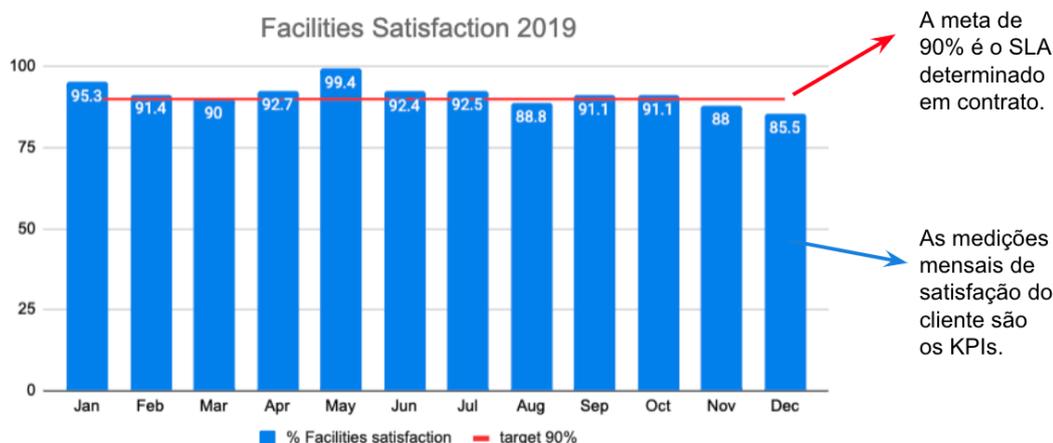


Figura 6 - Imagem de relatório de prestação de serviço de facilities demonstrando a diferença entre SLA e KPI. Fonte: da autora

Como vimos, o processo de elaboração de acordos e contratos é complexo e envolve diferentes áreas, níveis organizacionais e disciplinas para que seja feito de forma a atingir os objetivos aos quais se propõem. Não só é necessário conhecer as

especificidades legais, mas seguir todo um processo de planejamento, conhecimento da organização, determinação do tipo e nível de serviço a ser entregue, como os resultados serão medidos e, por fim, como todo este processo é formalizado por meio de um contrato entre as partes. Com isso em vista, abordaremos, no próximo capítulo, da contribuição da ABNT NBR ISO 41012: 2019 em todo este processo.

5. CONTRATAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE ACORDOS PROPOSTOS PELA ABNT NBR ISO 41012: 2019

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2018), normalização é a atividade que "*estabelece, em relação a problemas existentes ou potenciais, prescrições destinadas à utilização comum e repetitiva com vistas à obtenção do grau ótimo de ordem em um dado contexto*". A normalização é, portanto, o processo de formulação e aplicação de regras para a solução ou prevenção de problemas, com a cooperação de todos os interessados e, em particular, para a promoção da economia global (ABNT, 2018). Segundo Battagin (2016), os princípios da normalização são: consenso, voluntariedade, representatividade, simplificação e paridade. Norma é o documento estabelecido por consenso e aprovado por um organismo reconhecido que fornece regras, diretrizes ou características mínimas para atividades ou para seus resultados, visando à obtenção de um grau ótimo de ordenação em um dado contexto. (ABNT ISO/IEC GUIA 2:2006).

As normas técnicas são o consenso da sociedade sobre um determinado tema, em um momento da história, portanto devem ser periodicamente atualizadas para servirem à sociedade e serem dinâmicas, como o avanço do conhecimento e das relações sociais. (BATTAGIN, 2016).

Tendo isso em mente seguiremos, neste capítulo, explorando as diretrizes e orientações descritas na ABNT NBR ISO 41012:2019 que discorre sobre a elaboração de contratos, auxiliando o gestor de facilidades na contratação e acompanhamento de serviços na área de FM. Vale ressaltar que foi incorporado o resumo da norma para facilitar a leitura e interpretação do trabalho, mas recomenda-se a consulta da norma na íntegra para entendimento completo de todos seus preâmbulos.

5.1 Objetivos e Benefícios

Segundo a ABNT ISO/IEC Guia 2:2006, dentre outros, são objetivos de uma norma garantir a segurança, proteção do produto e meio ambiente, controle da variedade, eliminação de barreiras técnicas e comerciais, compatibilidade e comunicação entre os agentes do mercado.

Ainda segundo o guia, o propósito da normalização é o estabelecimento de soluções, por consenso das partes interessadas, para assuntos que têm caráter repetitivo, tornando-se uma ferramenta poderosa na autodisciplina dos agentes do mercados, simplificando e padronizando ações recorrentes. Qualquer norma é considerada uma referência idônea do mercado a que se destina sendo, por isso, usada em processos de regulamentação, acreditação e certificação.

Os benefícios da normalização, de acordo com Almeida (2011), podem ser qualitativos, o que permite utilizar recursos adequadamente como equipamentos, materiais e mão de obra; uniformizar a produção; facilitar o treinamento da mão de obra, melhorando seu nível técnico, e a contratação ou venda de tecnologias. Além disso, os benefícios podem ser quantitativos, permitindo a redução do consumo de materiais, do desperdício, da variedade de produtos; a padronização de componentes e de equipamentos; o fornecimento de procedimentos para cálculos e projetos; o aumento da produtividade; a melhora da qualidade e o controle de processos.

Falando especificamente da ABNT NBR ISO 41012:2019, pode-se destacar sua importância para o setor de compras estratégicas dentro das organizações, que interfere diretamente em suas áreas produtivas e financeiras. Dentre os benefícios citados na norma, podem-se destacar:

- melhorar a qualidade, produtividade e desempenho financeiro;
- aumentar a sustentabilidade e reduzir o impacto ambiental negativo;

- desenvolver ambientes de trabalho funcionais e motivadores;
- manter a conformidade regulatória e prover locais de trabalho seguros;
- otimizar o desempenho e os custos do ciclo de vida;
- melhorar a resiliência e a relevância;
- transmitir a identidade e a imagem da organização com maior sucesso.

A norma ABNT NBR ISO 41012:2019 também tem como objetivo abordar as melhores práticas internacionais para lançar um concurso ou renovar contratos entre empresas, com isso, apresenta diretrizes que ajudam a gerenciar empresas subcontratadas responsáveis pela segurança e bem-estar dos colaboradores e clientes e garantir que exista uma relação de parceria. Para tanto, é necessário ter atenção nos seguintes requisitos na hora do fechamento de um acordo:

- identificação de necessidades/ escopo de contratos
- criar modelos de retribuição adequados
- Suportar inovação e a melhoria contínua
- premiar clientes e prestadores éticos, eficazes e eficientes
- Modelos de Procurement: Processos de Concurso e Avaliação e Seleção de Fornecedores;
- Boas práticas de Contratação
- O Contrato e as Cláusulas essenciais;
- SLA's e KPIs

A seguir veremos, em maiores detalhes, a metodologia de planejamento, operação e avaliação determinados pela norma para o processo de compras e desenvolvimento de acordos, além de sua aderência às práticas observadas nos setores públicos e privados.

5.2 Planejamento

Como abordado no item 3.2 deste trabalho, a fim de se ter êxito e entregar os resultados requeridos, é importante que o GF esteja em perfeita sincronia com a missão, visão, objetivos e a área do negócio principal. Falando especificamente do processo de compras e desenvolvimento de acordos, o FM deve levar em consideração os seguintes requisitos determinados pela norma no que se refere aos 3 níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

No nível estratégico, a norma pontua que o propósito é alcançar os objetivos da organização no longo prazo por meio:

- da definição da estratégia de FM de acordo com a estratégia da organização;
- de diretrizes de elaboração de políticas para espaço, ativos, processos e serviços;
- da proatividade e responsividade;
- da iniciação da análise e atenuação de risco e fornecendo a direção para se adaptar às mudanças na organização;
- da definição de políticas da gestão de desempenho e seus resultados;
- da avaliação do impacto da edificação sobre as atividades primárias, ambiente externo e comunidade;
- da manutenção de relações com as autoridades e outras partes interessadas;
- da aprovação dos casos de negócios e orçamentos;
- da prestação de serviços de assessoria à organização demandante;
- da definição de critérios de recompras;
- da tomada de decisões de compras.

No nível tático, o propósito é implementar os objetivos estratégicos na organização no médio prazo, por exemplo, por meio:

- da administração;
- de relatórios (configuração e execução);

- de registros (status e eventos);
- da implementação e monitoramento de diretrizes para estratégias;
- do desenvolvimento de caso de negócios e orçamentos;
- da tradução dos objetivos de FM em requisitos de nível operacional;
- da definição de acordos de nível de serviço (SLA);
- da definição de indicadores-chave de desempenho (KPI);
- da administração de projetos, processos e acordos;
- da administração das equipes de FM;
- da administração da equipe de serviços;
- da otimização do uso de recursos;
- da adaptação e da elaboração de relatórios sobre mudanças e status;
- da comunicação com prestadores internos de serviços ou também externos em um nível tático.

No nível operacional, o propósito é criar o ambiente requerido aos usuários finais no dia a dia, por exemplo, por meio:

- da entrega de serviços de acordo com o SLA;
- do monitoramento e verificação dos processos de entrega de serviços;
- do monitoramento dos prestadores de serviços;
- do recebimento de solicitações de serviço (por exemplo, por meio de uma central de atendimento ou outro canal disponibilizado);
- da coleta de dados para avaliações de desempenho, resposta e demandas dos usuários finais;
- da elaboração de relatórios para o nível tático;
- da comunicação com prestadores internos de serviços ou também externos em um nível operacional.

Estando clara essas formas de atuação do FM nos 3 níveis organizacionais, dissertaremos resumidamente, a seguir, sobre o processo de fornecimento descrito na norma em questão, que fornece um passo a passo detalhado de todo o caminho a

ser percorrido pelo gestor de facilidades para alcançar seu objetivo de compras e fornecimento de serviços de acordo com os objetivos da organização demandante.

5.3 Processo de fornecimento em *Facility Management*

A ABNT NBR ISO 41012: 2019 - *Processo de compras e desenvolvimento de acordos* estabelece um processo com 10 passos principais a serem seguidos para a criação de um sistema robusto de fornecimento dentro da organização.

De forma geral, estas etapas levam em consideração desde a estratégia da organização demandante, até o estabelecimento de requisitos, níveis de serviço esperado, seleção de opção de entrega, criação de SLAs e medição final de desempenho. Após concluídas todas as etapas, é de extrema importância que exista um último passo de avaliação e melhoria contínua para que o sistema seja aperfeiçoado e possa estar sempre em sintonia com as mudanças e evolução do negócio principal.

Fluxograma do processo de fornecimento segundo ABNT NBR ISO 40412:2019		
item	Etapa	Descritivo resumido
4	Estratégia de fornecimento e contexto do negócio principal	<ul style="list-style-type: none"> Entender o contexto e as estratégias do negócio Alinhar as estratégias do serviço à estratégia do negócio, incluindo as questões ambientais, responsabilidade social, legais, econômicas e políticas
5.2	Identificar e analisar as necessidades e expectativas atuais/futuras	<ul style="list-style-type: none"> Identificar e analisar as necessidades e expectativas atuais e futuras da organização demandante
5.3	Traduzir as necessidades em requisitos	<ul style="list-style-type: none"> Determinar o que precisa ser entregue, como e com que frequência; Definir metas estratégicas a serem alcançadas (custo, qualidade, etc)
5.4	Determinar os níveis de serviço	<ul style="list-style-type: none"> Especificar os critérios e parâmetros Identificar resultados mensuráveis esperados

		(níveis de qualidade)
		<ul style="list-style-type: none"> Definir indicadores de desempenho e metas para cada serviço
5.5	Identificar as opções de entrega de serviços	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa de mercado Determinar a linha de base de custos e riscos
5.6	Desenvolvimento e análise do caso de negócios	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer um caso de negócios Questões financeiras Definir estratégias de investimento Estimar custos Estratégia de preços Análise de risco Necessidade da organização Estratégia do projeto
5.7	Selecionar a opção de entrega preferida de fornecimento/serviço	<ul style="list-style-type: none"> Selecionar e recomendar alternativa de fornecimento preferida
6	Prestação de serviço de facility	<ul style="list-style-type: none"> (6.2) Prestação interna: definir nível de competência requerido, alocar recursos, organizar (6.3) Prestação externa de serviços: negociar, assinar acordo
7+8+9	Compras de serviço de FM e acordo de FM	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver acordos de nível de serviço (SLA) Desenvolver acordos globais de prestação de serviços de FM Incorporar cláusulas contratuais requeridas Documentar critérios de desempenho Assinar acordo de FM
10	Medição do desempenho da prestação de serviços	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar, monitorar e verificar as entregas do prestador de serviço Coleta de dados e relatório sobre serviços de facility para a organização compradora Comparar a entrega com os requisitos do serviço Identificar e implementar ações corretivas

Tabela 7 - Resumo das etapas no processo de desenvolvimento de acordos sugerida na NBR ISO 41012. Fonte: ABNT NBR ISO 41012: 2019

Como visto na tabela anterior, a primeira etapa do processo é justamente identificar as estratégias do serviço dentro do nível organizacional na qual se insere, garantindo o alinhamento com questões ambientais, de responsabilidade social, legais, econômicas e políticas da empresa. Vimos estas questões no item 5.2 de Planejamento deste capítulo.

A segunda etapa do processo consiste em identificar e analisar as necessidades e expectativas, ou seja, entender as condições atuais da organização e estabelecer uma linha de base. Como o fornecimento de serviços pode abranger uma gama de demandas muito ampla, é recomendável que o processo de fornecimento, segundo a norma, recolha as seguintes informações da organização demandante:

- atividades primárias e negócio principal, missão, visão, estratégia e valores corporativos;
- objetivos-chave de negócios/atividades;
- localizações geográficas e áreas de operação, conjunto de propriedades (portfólio) e espaço;
- direções estratégicas de curto/longo prazo da organização e sua influência, por exemplo, no conjunto de propriedade (portfólio), infraestrutura técnica, força de trabalho e competência;
- cultura organizacional, estrutura, governança e princípios na tomada de decisão (local, regional, global);
- imagem e marca comercial atual e possivelmente futura (pretendida) da empresa;
- âmbito e natureza dos principais produtos/serviços e distribuição (local, regional, global);
- considerações estratégicas relacionadas a questões ambientais sustentáveis e responsabilidades sociais;
- segurança patrimonial, resiliência e outras preocupações de risco com influência decisiva nas escolhas estratégicas;
- clientes, organizações demandantes e outras partes interessadas com influência decisiva nas escolhas estratégicas;
- gestão de informações para serviços de planejamento e controle;
- bases e disposições existentes para a prestação de serviços e o escopo dos serviços;
- a interface entre as atividades primárias e serviços de suporte;
- a situação “como está” (“as is”): expectativas dos usuários e a satisfação do âmbito e qualidade atuais da prestação de serviços;
- requisitos estatutários e legais aplicáveis.

Além das informações sobre a organização, é importante também que o gestor tenha informações sobre o modelo de fornecimento atual de FM dentro a empresa, a saber:

- as impressões da alta direção sobre o desempenho, níveis de serviço e qualidades da organização de FM atual;
- o planejamento estratégico ao longo do tempo da organização demandante;
- as mudanças nas estratégias principais que, dentro de seu horizonte de planejamento, são esperadas de provocarem um impacto notável sobre:
 - as expectativas das partes interessadas;
 - a representação geográfica;
 - o conjunto de propriedades (portfólio)/arrendamentos, assim como os sites e locais atuais;
 - o espaço de trabalho/local de trabalho;
 - os produtos e distribuição;
 - as infraestruturas técnicas e outros ativos de infraestrutura;
 - os recursos humanos e cultura e identidade corporativas;
 - as questões de segurança patrimonial e riscos operacionais;
 - as questões de sustentabilidade e ambientais;
 - as responsabilidades sociais;
 - os desafios significativos mais prováveis e qual impacto eles podem ter sobre as necessidades e a demanda de serviço e suporte;
 - os objetivos comerciais, direcionadores e restrições principais;
 - as divisão entre negócio principal e não principal;
 - os aspectos de sustentabilidade;
 - o escopo de serviços;
 - o requisito de inovação;
 - os requisitos de serviços especiais e operações perigosas, quando aplicável;
 - acordos de transição;
 - o modelo atual de entrega de serviços.

Após este primeiro raio-X da organização e do modelo atual de Gerenciamento de *Facility Management* em vigor, o escopo do serviço de facilidades deve ser definido.

Nesta etapa, é necessário traduzir as necessidades em requisitos, identificando critérios de satisfação e serviços e/ou produtos correspondentes. Neste aspecto, a norma delimita que as seguintes atividades e considerações sejam realizadas:

- verificar dados requeridos e disponíveis para avaliação/estimativa de opções de serviço para atender a novos requisitos;
- estimar volumes, especificar requisitos preliminares de níveis de serviço, qualidade e desempenho para nova prestação de serviços e obter verificação/aceitação da alta direção;
- ajustar volumes, requisitos de níveis de serviço, qualidade e desempenho sobre o serviço e suporte atuais de acordo com informações das atividades primárias;
- expressar requisitos de desempenho em termos mensuráveis com indicadores de desempenho correspondentes/sugeridos a fim de comparar requisitos de desempenho acordados/decididos com resultados medidos;
- considerar interdependências entre atividades de FM que são importantes para criar ou manter sinergias entre elas.

Após a determinação dos requisitos, a próxima etapa é estabelecer o nível de serviço ou a qualidade de desempenho para atender aos requisitos. A tradução de requisitos em especificações definirá o escopo apropriado de trabalho e os recursos requeridos.

O nível esperado de serviço precisa considerar padrões qualitativos e quantitativos. Existem dois elementos-chave que são fundamentais na criação de níveis de serviço efetivos:

- a) As expectativas devem ser práticas e alcançáveis;
- b) As expectativas devem reconhecer que a relação entre nível de serviço e quantidade de recursos precisa atender ao nível de serviço.

Neste passo, é importante determinar a combinação adequada entre as medidas de desempenho e dos níveis de serviço que definem as métricas de gestão ou KPI e pode incluir, segundo a norma, alguns ou todos os seguintes pontos:

- conformidade/variação orçamentária;
- tempos de resposta (por exemplo, trabalho de emergência, urgente e de rotina);
- taxas de conclusão do trabalho;
- quantidade de trabalho proativo versus corretivo (ou seja, reativo);
- conformidade com a manutenção preventiva;
- inspeção de segurança do trabalho e conformidade dos ensaios;
- utilização/produktividade do pessoal/dos contratados;
- nível de limpeza (interno e externo);
- gestão de movimentação e realocação;
- conformidade com o desempenho do projeto;
- desempenho de sustentabilidade;
- confiabilidade do sistema ou equipamento;
- interrupções na operação;
- utilização do espaço ou taxas de vacância;
- desempenho de conservação de energia;
- desempenho do ciclo de vida dos ativos (ou seja, atender às expectativas de vida útil);
- referenciais;
- custos totais de propriedade.

Após identificar as necessidades da organização, traduzir as necessidades em requisitos e estabelecer quais os níveis de serviços serão utilizados, chegou o momento de decidir qual opção de entrega será utilizada para cada caso. Aqui a norma aponta 3 opções principais para a prestação de serviços:

- a) todos os serviços providos e distribuídos por uma organização interna de FM (dentro da empresa);
- b) todos os serviços terceirizados em acordo(s) com um ou mais prestadores de serviços externos;

- c) alguns serviços providos por uma organização interna de FM (dentro da empresa) e alguns por prestadores de serviços externos.

Há uma série de questões importantes que precisam ser cuidadosamente analisadas antes de finalmente decidir se é conveniente que um serviço seja fornecido por pessoal dentro da empresa ou adquirido de um prestador externo, incluindo as seguintes:

- A organização tem pessoal de nível adequado, capacidade, habilidades, conhecimento, estrutura organizacional e de supervisão e instalação de suporte e ferramentas para atender aos requisitos de prestação interna de serviços?
- O mercado oferece uma gama de serviços com as especificações de qualidade que são requeridas pelas atividades primárias ou somente parcialmente?
- A organização operará em regiões onde não há ofertas de mercado qualificadas para os serviços requeridos?
- O valor da demanda para o(s) serviço(s) requerido(s) é grande o suficiente para manter um nível de competência economicamente viável e uma capacidade de produção organizada dentro da empresa em comparação com o que o mercado oferece para serviços similares?
- Existem considerações especiais para assegurar a continuidade do negócio ou medidas de segurança patrimonial específicas que somente podem ser atendidas mantendo o(s) serviço(s) apropriado(s) produzido(s) por recursos dentro da empresa?
- Existem decisões estratégicas principais ou considerações de aspectos políticos, culturais ou outros aspectos sociais que sejam obrigatórios e/ou anulam conclusões sobre uma ou mais das questões anteriores?

Após escolhida a opção de entrega do serviço, a próxima etapa no processo de fornecimento consiste no desenvolvimento de um caso de negócios que resume o escopo, benefícios, valor, implicações financeiras e riscos de uma solução proposta para uma necessidade comercial. Este caso de negócios é importante para apresentar

todas as opções para as partes interessadas decidirem qual melhor custo-benefício de cada uma das opções viáveis propostas pelo FM.

Neste caso de negócios, é interessante que se inclua considerações financeiras tais como:

- Existe demanda/escopo suficiente (“massa crítica”) para organizar e produzir serviços com recursos internos ou, alternativamente, criar interesse competitivo suficiente no mercado para provisão externa?
- O custo interno da produção (que abrange os custos diretos e indiretos/overhead (custos acessórios) é adequadamente entendido e documentado?
- O caso de negócios e/ou as análises financeiras oferecem uma vantagem positiva ou valor agregado?
- Para um serviço estendido ou adicionado, os custos históricos podem ser extrapolados com precisão para fornecer uma projeção clara dos custos futuros?
- Existem decisões/políticas estratégicas que afetam o nível de custo aceitável?
- Existem outros investimentos relacionados que afetarão as avaliações de custo?

No plano também é importante que a organização determine o modelo de operação de Facility requerido para atender à sua estratégia de investimento de ativos/equipamentos. Neste sentido, é importante considerar o ciclo de vida de cada solução não apenas pela ótica financeira, mas também por impactos socioambientais.

A seguir, o plano de negócios deve considerar os custos estimados e valor agregado, apresentando consideração cuidadosa do escopo, áreas e inventário/registro de ativos. A determinação do custo da prestação de serviços pode ser realizada utilizando uma série de métodos, dependendo dos requisitos para novos serviços ou serviços existentes:

- Dados históricos podem ser utilizados para análises incrementais para a expansão de serviços existentes;
- Análise comparativa com recursos e índices de custos publicados;
- Análise de orçamento base zero utilizando inventário/registo detalhado de ativos e espaços ligados com normas de desempenho de engenharia para realizar os serviços necessários.

No estágio de fornecimento, é recomendável que cada nível de serviço seja calculado separadamente para assegurar o vínculo entre o custo estimado, o nível de serviço e o valor. Os sistemas com base no desempenho auxiliam as organizações demandantes a definir e medir o progresso em direção às metas e objetivos organizacionais. Uma vez que as metas e objetivos específicos forem identificados, convém que eles sejam vinculados a um sistema de medição sistemático que demonstre claramente o vínculo entre o custo, desempenho e níveis de serviço especificados.

Se um pagamento com base no desempenho for selecionado, é importante que as partes concordem sobre como o sistema irá operar e se os incentivos (bônus) e o não desempenho/não conformidade (penalidade) serão aplicados.

Ao implementar um sistema de pagamento com base no desempenho mínimo, é crítico considerar os seguintes pontos:

- As medidas sejam "quantificáveis";
- As medidas sejam acordadas entre a organização demandante e o prestador de serviços;
- Assegurar o alinhamento completo e o entendimento das métricas de desempenho específicas dentro de ambas as organizações;
- Comunicar o progresso à meta dentro de ambas as organizações;
- Incentivar o desempenho;

- Assegurar um processo/organização apropriado de compras e gestão para administrar as fases na preparação de acordos;
- Assegurar recursos suficientes para a supervisão financeira e encargos administrativos adicionais para pagamentos com base no desempenho.

A análise de risco é um processo que é utilizado para entender a natureza, as fontes e as causas do risco. Uma avaliação cuidadosa assegurará que os riscos previsíveis sejam identificados, quantificados e, quando possível, eliminados. Ela também é utilizada para estudar impactos e consequências no negócio principal. O nível de detalhe e a complexidade aplicados na revisão dependerão do impacto potencial.

Os elementos de risco previsíveis devem ser considerados para assegurar os seguintes pontos:

- O impacto das necessidades está totalmente definido;
- tradução das necessidades e restrições em requisito e nível de especificações/serviço, por exemplo:
 - dados sobre o portfólio de propriedades e/ou ativos;
 - informações sobre implicações de custos iniciais e de longo prazo;
 - competências na organização demandante;
 - competências do prestador de serviços;
 - recursos disponíveis e financiamento
 - saúde, segurança do trabalho e meio ambiente;
 - segurança contra incêndio e segurança patrimonial;
 - sistema de TI, hardware e tecnologia/integração de comunicação;
 - *due diligence*, *compliance* e governança corporativa;
 - coordenação do projeto, construção e transferência para o uso;
 - planejamento coordenado de recuperação de desastres (natural e comercial);
 - planejamento e gerenciamento da continuidade do negócio;
 - que não existem outros riscos previsíveis relevantes para o projeto ou serviço.

Após elaboração do Plano de Negócio, o gestor de FM deve selecionar a opção de entrega preferida de fornecimento e/ou serviço contratado, assegurando que todas as informações relevantes estejam disponíveis. Uma lista de verificação geral é fornecida pela norma, a saber:

- Assegurar que consultas necessárias com a parte interessada (alta direção, líderes de equipe de *facility*, recursos humanos, sindicatos, usuários-chave de serviços, financeiro, legal, compras, gestão de riscos, tecnologia da informação (TI), gerentes de propriedade, proprietários, seguradoras, saúde, segurança do trabalho e meio ambiente etc.) sejam concluídas e os impactos revisados.
- Confirmar fontes de orçamento/financiamento adicional disponíveis para suportar as propostas.
- Preparar critérios de seleção. Entendendo os critérios que cada uma das opções atende e sendo capazes de avaliá-los em função de uma faixa adequada de requisitos, auxiliará a organização demandante a se concentrar naquela que seja a mais provável de oferecer uma solução ideal. Os critérios de avaliação podem incluir os seguintes pontos:
 - competência e capacidade do mercado/prestador para entregar o escopo;
 - singularidade do serviço;
 - prioridade, flexibilidade e velocidade de resposta;
 - avaliação de risco;
 - segurança do trabalho e segurança patrimonial;
 - experiência passada;
 - política de responsabilidade social/sustentabilidade corporativa;
 - custo (direto e indireto);
 - requisitos da gestão e controle;
 - obrigações estatutárias e requisitos legais;
 - localização e limites geográficos;
 - entrega de serviço específico ou experiência da equipe de projeto;
 - abordagem específica na entrega dos serviços.
- Selecionar uma solução preferida.
- Aconselhar a alta direção sobre a decisão e as implicações.

- Obter aprovação/assinatura necessárias para a solução.
- Verificar se as consequências da nova solução são totalmente entendidas pelas partes interessadas, comunicadas e acomodadas dentro da organização e da cadeia produtiva.
- Assegurar interfaces e interdependências entre a organização dentro da empresa e o(s) prestador(es) de serviços definidos e as responsabilidades reconhecidas.

A estratégia sobre a prestação de serviços depende do resultado da seleção de fornecimento preferida descrita anteriormente. Se um modelo de entrega de serviços interno for selecionado, a compra externa de serviços geralmente não é requerida. Entretanto, em muitos casos em que os serviços são providos internamente, há geralmente alguns serviços especializados que ainda são externalizados a prestadores de serviços especializados (por exemplo, tecnologias especializadas, gestão de projetos, transações de bens imóveis, construção). Esses serviços podem ser adquiridos utilizando os mesmos métodos descritos para a prestação de serviços externos.

A seguir, uma tabela exemplificando os requisitos exigidos em cada um dos tipos de prestação de serviço:

Prestação Interna	Prestação Externa
<ul style="list-style-type: none"> ● Especificações requeridas da entrega de serviços; ● SLAs. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Acordo/ contrato; ● SLAs; ● Declarações de método (se requerido)

Tabela 8 - Requisitos exigidos em cada tipo de prestação de serviço. Fonte: ABNT NBR ISO 41012: 2019

Para a prestação de serviços internos o processo é mais simples no sentido de somente requerer a determinação de SLAs para entrega dos serviços. Neste caso, é recomendável que o SLA seja um acordo formal e negociado entre duas partes,

tipicamente a organização de *facility* e um representante da organização demandante que irá prestar o serviço internamente.

Já a contratação de serviços externos requer uma estratégia de compras e um processo mais robusto. Quando a organização demandante possui uma estratégia de compras, convém que a organização de FM siga as políticas e procedimentos documentados nesta estratégia. Quando a estratégia de compras não for claramente definida, a organização de FM deve criar políticas claras e consistentes para comprar os serviços requeridos.

Uma estratégia de compras define a abordagem geral de contratação com prestadores de serviços e reconhece que as condições prevalecentes no mercado estão sujeitas a mudanças. Em muitos aspectos, anseia-se atender não só à demanda atual, mas à provável demanda futura de serviços com sua disponibilidade no mercado. Sendo assim, uma estratégia de compras de FM deve incluir os seguintes tópicos:

- análise de mercado;
- gestão centralizada versus não centralizada de contratos de serviços;
- localização geográfica da instalação e limitações;
- celebrar contratos de serviços individuais versus serviços múltiplos;
- prestadores de serviços por especialização e tamanho, e se eles são locais, regionais ou nacionais;
- responsabilidades de autorização;
- diretrizes de pré-requisito para contratos públicos;
- abordagem para atender à legislação aplicável (por exemplo, saúde, segurança do trabalho e segurança patrimonial, sustentabilidade e responsabilidade social corporativa);
- conformidade legal (por exemplo, combate à corrupção e práticas anticompetitivas);
- análise de risco;
- exclusividade para a prestação de serviços.

Com todas essas análises, o FM terá informações suficientes para determinar se a prestação de serviços será interna ou externa, podendo seguir para a penúltima etapa do processo descrito na norma: compras de serviços e acordos de FM. O objetivo de um acordo é definir a relação entre a organização demandante e a função, departamento ou prestador de serviços responsável pela entrega do(s) serviço(s).

Um dos fatores mais importantes no desenvolvimento de um acordo é criar um entendimento comum do serviço a ser entregue (escopo) e a qualidade da prestação de serviços entre o prestador de serviços e a organização demandante cuja necessidade será atendida. Isto é importante tanto se o serviço for provido por pessoal interno quanto por um prestador de serviços externo. Em qualquer caso, a organização demandante geralmente está buscando fatores específicos como capacidade de resposta, qualidade dos trabalhos/serviços, resolução em tempo hábil de problemas e atendimento das expectativas sobre um escopo de serviço acordado.

O tempo e os recursos dedicados à preparação do acordo devem ser proporcionais ao seu tamanho, importância e complexidade. Geralmente as empresas possuem um padrão específico para elaboração de acordos, contendo itens básicos e essenciais que devem estar contidos no documento. A norma cita alguns componentes essenciais de um acordo, porém sua elaboração sempre deve levar em conta as políticas internas da organização demandante.

Componentes essenciais de um acordo	
Prazo de vigência	<ul style="list-style-type: none">• O prazo de vigência deve ser suficientemente longo para permitir que todas as partes se beneficiem.• O prazo de vigência deve ser fixado levando-se em consideração os critérios do tipo de acordo (estratégico, tático, operacional), o escopo e o mercado.
Subcontratação	<ul style="list-style-type: none">• Convém que a extensão e o controle de subcontratações e o tipo de serviços que são permitidos ou não permitidos a serem subcontratados sejam definidos no acordo, juntamente com quaisquer condições específicas.• O prestador de serviços continua responsável pelos serviços

	subcontratados por ele.
Atribuição de responsabilidades de gestão e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • A alta direção apoie a abordagem e entenda os impactos na organização ou nos serviços; • As unidades de negócios ou entidades dentro da organização demandante sejam informadas sobre os níveis de serviço, funções e responsabilidades, restrições e mecanismos de solicitação, aprovação e mudança; • As responsabilidades da administração de pessoal ou entidades aplicáveis dentro da organização demandante que possuam a capacidade de requerer uma alteração ou adição na prestação de serviços acordada serão claramente definidas em conjunto com o processo para administrar custos, nível de serviço e impactos de desempenho.
Acordos de níveis de serviço (SLA)	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir uma comunicação efetiva para auxiliar a gerenciar expectativas, esclarecer o escopo, funções e responsabilidades, resolver conflitos ou discrepâncias; • Fornecer uma base objetiva para medição do desempenho.
Término de contrato	<ul style="list-style-type: none"> • O acordo deve incluir ações entre a organização demandante e o prestador de serviços relativas ao término de um contrato e ao período de transição.

Tabela 9 - Componentes essenciais de um acordo de acordo com a ABNT NBR ISO 41012.

Além dos componentes essenciais que devem constar no acordo, a norma também lista as considerações comuns a serem observadas na elaboração de acordos. A seguir temos exemplificado esses itens:

Considerações comuns em acordos	
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • O grau de flexibilidade incluído no acordo seja um produto da duração, dimensão da mudança prevista e o grau de certeza do custo requerido pela organização demandante. • Quanto mais flexível for o escopo do acordo, maior a necessidade de documentar cuidadosamente as metodologias de mudança de gestão de custos.
Crítérios de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • O acordo, preferivelmente, deve definir os requisitos de entrega (KPIs, SLAs) e os seus limites, e não descrições detalhadas das tarefas a serem cumpridas.
Responsabilidades da informação	<ul style="list-style-type: none"> • Convém que as partes que celebram o acordo assegurem que as responsabilidades para a definição, atualização e divulgação de informações gerenciais sejam totalmente entendidas e definidas no acordo. Convém que procedimentos sejam prescritos para a produção de relatórios e indicadores de desempenho para alguns ou para todos os interessados.

	<ul style="list-style-type: none"> • As partes que celebram o acordo devem considerar uma auditoria independente desses relatórios e indicadores de desempenho.
Procedimentos de auditoria e reporte	<ul style="list-style-type: none"> • A extensão do reporte, validação, ensaios, reconciliação financeira e auditoria devem ser estabelecidos no acordo. • Qualquer requisito para que o prestador de serviços apoie as auditorias e ensaios qualitativos também sejam documentados. • Convém que qualquer requisito para formatação dos documentos ou integração de dados com sistemas de TI também sejam identificados.
Melhoria contínua e inovação	<ul style="list-style-type: none"> • O acordo deve definir a metodologia pela qual a melhoria contínua, as melhores práticas e a inovação sejam acionadas ou desenvolvidas e como o benefício mútuo é acordado e repartido, de maneira coerente com os mecanismos definidos de valor e proporção.
Substituição de ativos e projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Para os tipos de acordo mais abrangentes, é provável que a organização demandante requeira que os prestadores de serviços assumam as atividades de substituição de ativos e projetos. • Convém que a organização demandante considere o escopo, a criticalidade e a complexidade da atividade requerida nestas áreas e se o acordo pode ser adequadamente ampliado para abranger as etapas de investigação, planejamento, viabilidade, projeto, contratação e obrigações contingenciais. • É recomendado que os elementos específicos requeridos para essas atividades sejam incluídos em SLA apropriados que abranjam o resultado.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Convém que as partes que celebram o acordo assegurem que todas as partes interessadas afetadas pelo acordo sejam informadas do seu conteúdo final, bem como quaisquer modificações subsequentes.
Regulamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Em acordos multinacionais, a organização demandante e o prestador de serviços devem definir a estrutura legal aplicável para o acordo e suas partes.
Normas corporativas	<ul style="list-style-type: none"> • O acordo deve levar em consideração a governança e políticas corporativas relevantes da organização.
Término de acordos	<ul style="list-style-type: none"> • Prever o encerramento do acordo em termos de período de aviso, comunicação, remuneração, pessoal, ações requeridas em relação à transferência de pessoal a um outro prestador, propriedades e repasse de informações, ativos e outras questões.

Tabela 10 - Itens a serem considerados durante elaboração de um acordo de acordo com a ABNT NBR ISO 41012.

A norma também traz uma linha do tempo ideal a ser seguida no processo de preparação e desenvolvimento de acordos onde constam diversas etapas e suas especificidades, a saber:

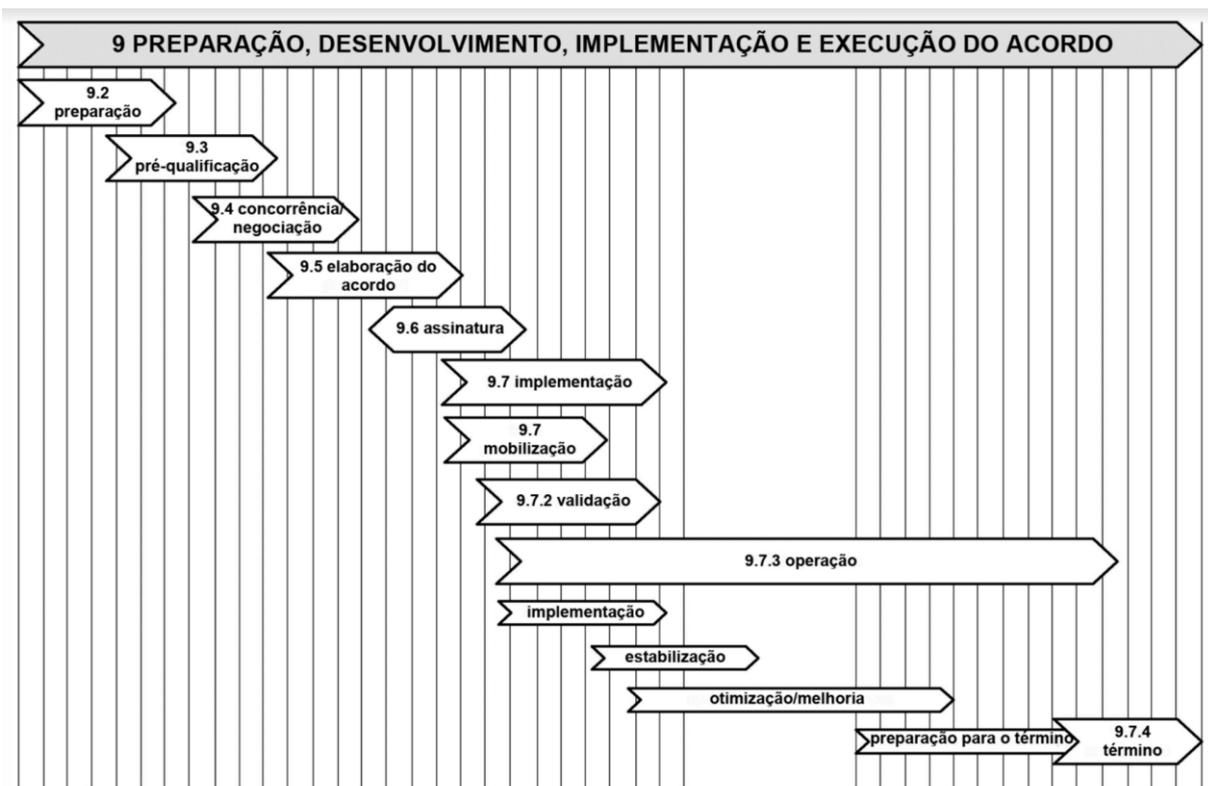


Figura 7 - Cronograma para processo de fornecimento. Fonte: ABNT NBR ISO 41012:2019

Para cada fase do processo, a norma estabelece algumas ações orientativas que auxiliam no desenvolvimento dos acordos.

Etapas do Processo de Acordos em FM	
Preparação	<ul style="list-style-type: none"> • Definir os objetivos gerais para o acordo e a contribuição desses objetivos ao desempenho da organização; • Revisar detalhadamente a conformidade inicial e a integridade dos dados. É importante que a organização demandante aloque tempo suficiente no processo de pré-acordo para assegurar que o seu sistema de informações seja robusto de modo a permitir uma acurada atualização e validação; • Definir o serviço ou grupo de serviços que precisam ser providos. Convém que os requisitos de desempenho dos serviços a serem providos sejam determinados de acordo com 5.4 e 8.2; • Documentar o resultado das informações coletadas durante o pré-acordo inicial (fase de fornecimento).

Pré-qualificação	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar um número seletivo de prestadores de serviços qualificados (competência e capacidade); • Elaborar documentação que destaque os critérios-chave de seleção, incluindo qualquer sistema de ponderação, e publicar por meio de comunicação apropriado; • Fornecer aos potenciais prestadores informações necessárias para permitir que eles participem nesta fase de pré-qualificação; • Avaliar as respostas dos prestadores de serviços e definir uma relação de finalistas. Se apropriado, convém que todos os prestadores potenciais sejam informados sobre o resultado.
Concorrência e negociação	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e publicar a documentação da concorrência e do acordo; • solicitar aos prestadores de serviços que façam uma oferta para o serviço solicitado; • Avaliar e selecionar o prestador de serviços. O resultado dessa fase geralmente resultará na seleção de um prestador de serviços preferencial.
Preparação do acordo	<ul style="list-style-type: none"> • Esta fase consiste na preparação detalhada da documentação do contrato e a conclusão de qualquer atividade de <i>due diligence</i>.
Assinatura	<ul style="list-style-type: none"> • Assinatura do acordo conforme os requisitos organizacionais.
Implementação	<p>Mobilização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta fase inclui a preparação, transição e mobilização de todos os recursos, sistemas, dados, autorizações e procedimentos antes de assumir total responsabilidade pelos serviços a serem entregues conforme o acordo. <hr/> <p>Validação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se não for fundamentado por meio de <i>due diligence</i>, durante a fase de preparação do acordo, convém que ambas as partes confirmem a validade das informações que foram dadas à outra parte para construção do acordo. <hr/> <p>Operação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estágio 1: Implementação e estabilização - O acordo deve definir um período de tempo para a fase de implementação. Convém que consideração seja dada à divisão do risco em relação à entrega dos serviços. • Estágio 2: Otimização - Neste estágio, os serviços são entregues conforme acordado e também nesta fase a metodologia de otimização acordada é aplicada. • Estágio 3: Preparação para o término do acordo - Um período de tempo seja definido e a metodologia para execução da fase de expiração sejam aclarados no acordo. <hr/> <p>Término</p> <ul style="list-style-type: none"> • A organização demandante e o prestador de serviços devem implementar atividades para o término do acordo. • Convém que o período para finalizar quaisquer ações pendentes seja documentado.

Tabela 11 - Linha do tempo no processo de contratação de serviço de acordo com a ABNT NBR ISO 41012.

Com todas essas informações em mãos, a norma disponibiliza um guia prático de como elaborar uma estratégia de compras e acordos voltadas para o FM, com todo o passo a passo descritivo de cada etapa e um cronograma que possibilita o acompanhamento e a gestão do processo como um todo.

Porém, como toda a norma baseada no processo de PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), a elaboração do cronograma e gestão do projeto não é sua etapa final. Veremos a seguir como a norma determina o processo de medição da efetividade do processo, resultados e estratégia de melhorias.

5.4 Avaliação de desempenho e melhorias

O ciclo PDCA é uma metodologia interativa, criada no século XX por Walter Andrew Shewart, um físico conhecido por ter sido o pioneiro no controle estatístico de qualidade. Entretanto, o método só foi popularizado mundialmente na década de 50, pelo professor americano William Edwards Deming (TAGUE, 2005). Esta metodologia é usada para controlar e melhorar processos e produtos, e possui esse nome devido aos nomes em inglês de cada etapa que o compõe:

P (plan) = Planejar.

D (do) = Fazer ou executar.

C (check) = Checar ou verificar.

A (act ou adjust) = Agir de forma a corrigir erros ou falhas.

Esses são os 4 passos do ciclo, sendo comum começar pelo planejamento. Desse modo, a metodologia PDCA é mundialmente utilizada por inúmeras corporações que visam ter um controle mais eficiente de processos e atividades, sendo eles externos ou internos, minimizando as chances de erros na tomada de decisões e padronizando informações de relevância.

Como o próprio nome já diz, o PDCA é um ciclo que depende do cumprimento de todas as suas etapas. Também já vimos anteriormente que a norma aqui discutida utiliza esta metodologia para embasar seu processo.

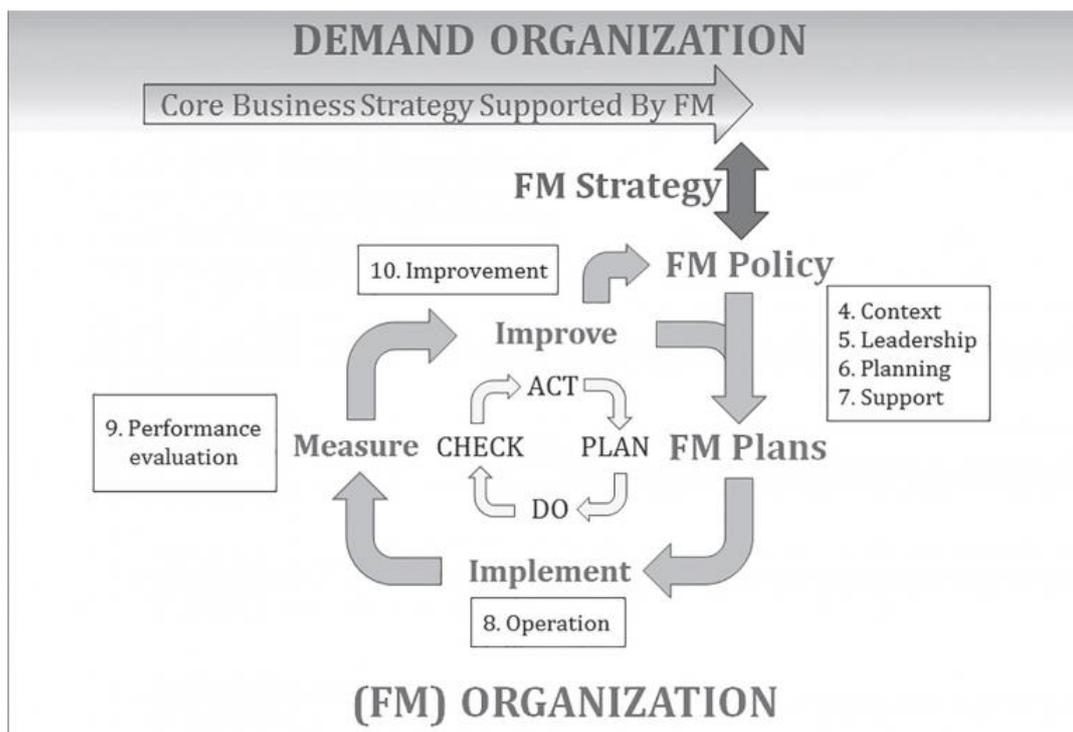


Figura 8 - Plano PDCA apresentado na ABNT NBR ISO 41001 exemplificando sistema de FM.
Fonte: ABNT NBR ISO 41001:2020

Vimos neste capítulo como a norma ABNT NBR ISO 41012:2019 se estrutura em diversas etapas e procedimentos necessários para atingir seu objetivo: estabelecer critérios para contratação e criação de acordos em *Facility Management*. Todo este processo se iniciou com a elaboração da estratégia de fornecimento, passando por todo o planejamento e a execução de fornecimento em FM. Agora iremos analisar, de forma resumida, como se dá o processo de avaliação do desempenho pré-determinado pelo planejamento, como medir sua efetividade de acordo com os objetivos traçados e quais os próximos pontos de melhoria que devem ser levados em consideração em todo o processo.

Primeiramente, observamos na norma a questão da medição da efetividade⁵, que pode ser realizada utilizando métodos de amostragem estatísticos e matemáticos. Esta medição de efetividade precisa considerar os seguintes pontos:

- definição e descrição dos níveis de serviço;
- revisão da seleção das medidas de desempenho para a prestação de serviços.

A norma também apresenta alguns exemplos de métricas que podem ser utilizadas para medição da eficácia do desempenho:

- Qualidade: o desempenho medido seja comparável às descrições e aos níveis de serviços acordados;
- Satisfação do cliente;
- Custo: as medições de custo de cada serviço sejam relacionadas ao nível de serviço acordado;
- Pontualidade: os tempos de atendimento e os tempos de conclusão dos serviços devem ser medidos e devem estar em conformidade com o acordado sobre os níveis de serviços.

Neste processo, é importante que as organizações traduzam as medidas de desempenho em SLA e/ou catálogos de qualidade de serviços que incluam KPI correspondentes e métricas associadas. As medições dos serviços podem ser obtidas nos níveis estratégico, tático e operacional das organizações. É também importante realizar um *benchmark*⁶ de mercado para que as expectativas de resultado sejam realistas. É possível validar as medidas por meio de análises comparativas dos resultados com um ou mais parceiros comerciais ou com outros escritórios/ estruturas dentro da própria companhia.

⁵ De acordo com a ABNT NBR ISO 41011:2019 Vocabulário, a efetividade é a “*medida em que as atividades (3.5.2) planejadas são realizadas e os resultados planejados alcançados*”
Nota 1 de entrada: No contexto do facility management (3.1.1) é importante que os resultados sejam alcançados dentro de orçamentos planejados”

⁶ De acordo com a ABNT NBR ISO 41011:2019 Vocabulário, *benchmark* é definido como “*ponto de referência ou métrica em função do qual o processo (3.5.1), desempenho (3.8.3) e/ou qualidade (3.7.1) podem ser avaliados*”

A seguir, a norma aborda as formas de medir os resultados. Os resultados indicativos das provisões efetivas dos serviços de *facility* podem incluir o seguinte:

- Requisitos do nível de serviço e medidas de desempenho estão ativos e propiciam uma entrega efetiva;
- Informações valiosas são viabilizadas para a alta direção da organização demandante e para o prestador de serviços;
- As disparidades identificadas entre os serviços acordados e realizados são analisadas, ajustadas e corrigidas conforme os termos do acordo.

Com essas informações em mãos, o gerente de facilidades possui todos os subsídios para avaliar a efetividade do processo de fornecimento desenvolvido para sua operação e propor melhorias e mudanças futuras, que podem melhorar ainda mais o nível de entrega do seu serviço.

Com esta última etapa, encerra-se às determinações descritas na ABNT NBR ISO 41012:2019 - fornecendo um guia completo para os profissionais que precisam estabelecer processos de compras e desenvolvimento de acordos em suas organizações.

5.5 Aplicabilidade da ABNT NBR ISO 4012:2019 no setor público

Como já visto no capítulo 4, item 4.2 deste trabalho, existe uma vasta gama de possibilidades na criação de contratos de prestação de serviços no setor privado e a norma ABNT NBR ISO 41012:2019 se apresenta como um instrumento importante para a padronização desses contratos, assegurando a qualidade e garantia de que todos os requisitos estão sendo abordados no momento de uma contratação de serviços.

O setor público, no entanto, possui inúmeras especificidades e restrições, sendo necessário adaptar as metodologias sugeridas na norma ABNT NBR ISO 41012 às necessidades impostas pela legislação para que sua aplicação metodológica seja eficaz.

O processo de contratação no setor público, sumariamente, passa por um ciclo composto por três etapas: o planejamento interno da contratação, a seleção do fornecedor (ou fase externa) e a execução do contrato. Essas 3 etapas são as mesmas citadas na norma, porém, dentro de cada uma existem peculiaridades legais vistas a seguir.

Dentro de cada etapa, pode-se elencar várias outras complementares, como as fases de execução do pagamento (empenho, liquidação e pagamento), as permissões das autoridades responsáveis, a apreciação do setor jurídico e a verificação de disponibilidade orçamentária (FERNANDES, 2021).

Muitas vezes se utiliza, de forma equivocada, o termo “licitação”, como sinônimo de processo de contratação pública. Porém, a licitação é apenas uma etapa da fase externa do processo de contratação, sendo iniciada após a publicação do edital licitatório e concluída após a assinatura do contrato. Historicamente, nota-se uma atenção apenas à etapa da seleção de fornecedores e pouco se fala sobre as etapas de planejamento e execução do contrato, por isso essa confusão entre a licitação e o processo de contratação pública como um todo.

A licitação é o procedimento administrativo e prévio usado para a contratação de produtos e serviços no poder público. É uma forma de restrição à liberdade da Administração Pública e possui procedimento delimitado por lei específica - a Lei 8.666/93 (MENDES, 2012). Por meio dela o poder público tenta garantir o melhor contrato possível e, sendo um procedimento, compõe-se de uma sucessão de atos

preparatórios para o ato final objetivando a contratação. Estes atos, por sua vez, compõem fases, cada uma com seus objetivos e peculiaridades.

Também segundo Mendes (2012), a contratação pública é sustentada por um pilar formado por um quadrinômio básico composto por problema, solução, terceiro e relação benefício-custo. Assim, a contratação deve considerar os seguintes aspectos:

- Existência de uma necessidade a ser satisfeita/problema a ser solucionado;
- Identificação de uma solução (encargo/objeto) capaz de satisfazer a necessidade;
- Seleção de um fornecedor com condições de viabilizar a solução;
- Melhor equivalência entre o encargo (objeto) a ser cumprido e a remuneração a ser paga.

Em suma, a administração pública, ao se deparar com uma necessidade, irá perceber um problema; este problema deverá ser devidamente identificado e solucionado e, para isto, deverá ser planejada uma solução, com a definição do encargo/objeto para tal; após a identificação do problema, da definição do encargo, deverá ser selecionado quem melhor execute tal encargo pelo melhor custo-benefício; selecionado o fornecedor, deverá ser firmado um contrato e este deverá ser executado com eficiência e eficácia.

A fase interna, que compreende a fase de planejamento da contratação, é a fase que vai exigir maior concentração intelectual da administração pública. Esta fase desencadeia todo o sucesso da futura contratação e culminará na elaboração dos três principais instrumentos do processo de contratação:

- O Termo de Referência, que trará todo o detalhamento do encargo a ser cumprido pelo futuro contratado;
- A Minuta do Contrato, que trará todas as condições contratuais a serem firmadas com o terceiro;

- O Edital Licitatório, que reunirá todas as condições da disputa para selecionar o fornecedor e conterá como seus anexos os dois documentos supracitados.

Como podemos perceber, a fase interna consiste num momento muito importante do processo de contratação pública. É nela que são verificados os quantitativos necessários, definidas as especificações do objeto a ser contratado, bem como as regras do “jogo” (edital), que deverão ser exigidas e observadas por todos os licitantes. É durante esse momento também que a Administração Pública poderá identificar eventuais falhas que possam comprometer a contratação.

Após a identificação do problema, da demanda necessitada pela administração pública, e do planejamento da contratação, como a devida publicação do edital licitatório, ocorrerá o início da fase externa da contratação, que compõe a etapa da seleção dos fornecedores, a licitação em si.

Considerando que o início da fase externa é marcado pela publicação do edital, é importante destacar os prazos que a Administração pública tem, obrigatoriamente, para realizar tal ato. Os prazos mínimos, definidos na Lei 8.666, são contados entre a publicação do edital e a abertura da sessão para recebimento das propostas, a saber:

- Concorrência: Prazo de 45 dias, no mínimo, para licitação do tipo “melhor técnica” ou “técnica e preço” ou se o contrato a ser celebrado for escolhido regime de empreitada integral; Prazo de 30 dias, no mínimo, para os outros casos.
- Tomada de Preços: Prazo de 30 dias, no mínimo, quando a licitação for de “melhor técnica” ou “técnica e preço”; Prazo de 15 dias, no mínimo, para os outros casos.
- Convite: Prazo de 5 dias úteis para qualquer caso.
- Pregão presencial ou eletrônico: Prazo de 8 dias úteis em qualquer caso.

A Licitação Pública possui seus ritos estabelecidos na Lei Geral de Licitações 8.666/93 e visa a seleção de fornecedor que traga a proposta mais vantajosa para administração pública, respeitando a isonomia dos participantes. Tudo que foi planejado e definido como encargo para execução deverá constar no Edital Licitatório.

Após a publicação da Licitação e o respeito aos prazos de candidatura dos concorrentes, inicia-se um processo e análise das propostas enviadas que pode ser dividido em 09 etapas:

Etapas avaliação Concorrentes em uma Licitação	
Etapa	Descritivo
Recebimento de Documentação e Propostas	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de comprovantes relativos à habilitação jurídica, regularidade fiscal, qualificação técnica e qualificação econômico-financeira dos interessados. • Recebida em sessão pública, no local indicado, dentro do prazo estabelecido no Edital, com a presença da Comissão e dos interessados. • Abertura dos envelopes contendo a documentação, esta será examinada e rubricada pela Comissão e licitantes presentes, lavrando-se ata circunstanciada da sessão. Neste momento, deverão também ser recolhidos os envelopes contendo as propostas – técnica e de preços - que permanecerão fechados. Passa-se a apreciar a documentação apresentada pelos licitantes, considerando-se o solicitado no Edital, podendo haver impugnações por parte dos licitantes. • A documentação pode ser apresentada em seu original, que inclui publicação na imprensa oficial (como, por exemplo, o balanço das S/A que são publicados no Diário Oficial da União) ou em cópia autenticada, por cartório competente, ou por servidor da Administração (ou seja, servidor do órgão promotor da licitação).
Habilitação dos Licitantes	<ul style="list-style-type: none"> • Examinados os documentos apresentados, a Comissão manifestar-se-á sobre a habilitação ou inabilitação de cada proponente. O julgamento da habilitação poderá ocorrer no momento da abertura dos envelopes contendo a documentação ou, posteriormente, de acordo com o que determinar a Comissão. O importante é que a Comissão divulgue o parecer referente aos resultados da habilitação, na forma determinada em lei; isto é, através de publicação na imprensa oficial ou em reunião em que estejam presentes todos os licitantes ou seus prepostos.
Qualificação técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrar que o licitante tem aptidão para executar o objeto do futuro contrato. As exigências que podem constar do edital são:

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Documentação relativa a registro ou inscrição na entidade profissional competente; ○ Comprovação de aptidão para desempenho de atividade pertinente e compatível em características, quantidades e prazos com o objeto da licitação; ○ Indicação das instalações e do aparelhamento e do pessoal técnico adequados e disponíveis para a realização do objeto da licitação; ○ Qualificação de cada um dos membros da equipe técnica que se responsabilizará pelos trabalhos; ○ Comprovação, fornecida pelo órgão licitante, de que recebeu os documentos; ○ Prova de atendimento de requisitos previstos em lei especial (quando for o caso).
Qualificação econômico-financeira	<ul style="list-style-type: none"> ● A qualificação econômico-financeira demonstra a capacidade do licitante de suportar os encargos inerentes à execução do contrato pretendido. ● A lei determina a apresentação dos seguintes documentos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social, já exigíveis e apresentadas na forma da lei; ○ Certidão negativa de falência ou concordata (pessoa jurídica) ou execução patrimonial (pessoa física); ○ Garantia, limitada a 1% do valor estimado da contratação; ○ Relação dos compromissos assumidos pelo licitante que importem diminuição da capacidade operativa ou absorção de sua disponibilidade financeira
Regularidade trabalhista	<ul style="list-style-type: none"> ● A apresentação de documentos que comprovem a regularidade trabalhista é uma exigência introduzida pela Lei 9.854/99. O art. 27, V da Lei 8.666/93 remete à CR/88 quando dispõe sobre a necessidade de comprovação do cumprimento do inc. XXXIII do art. 7º da CR/88. Diz este dispositivo constitucional: <i>Destarte, caso os requisitos mínimos não sejam atendidos, os licitantes são considerados inabilitados. Então, perdem o direito de prosseguir no certame e de ter sua proposta analisada.</i>
Classificação	<ul style="list-style-type: none"> ● Antes do julgamento propriamente dito, é feita uma análise das propostas apresentadas pelos licitantes habilitados para verificação de viabilidade e/ou execução da contratação, assim como a conformidade da proposta com o instrumento convocatório. De tal modo, há uma classificação pela ordem de preferência, segundo critérios objetivos constantes do edital/convite. ● A proposta deve conter informações claras e precisas sobre: <ul style="list-style-type: none"> ○ Especificações do material a ser fornecido ou serviço a ser prestado; ○ A forma de execução do contrato; ○ O preço proposto; ○ Condições de pagamento; ○ Prazo de validade da proposta; ○ Outras informações necessárias. ● Após esta análise (uma forma de classificação), ocorre o julgamento que é realizado conforme o tipo de licitação e demais critérios previstos no instrumento convocatório.

<p>Julgamento das propostas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● A abertura dos envelopes contendo as propostas dos proponentes considerados habilitados, somente poderá ocorrer (1) após transcorrido o prazo de cinco dias úteis sem interposição de recurso, ou (2) após desistência expressa, ou (3) após o julgamento dos recursos interpostos. ● No caso da licitação do tipo “menor preço”, os proponentes considerados habilitados terão os envelopes de proposta abertos e julgados pela Comissão, de acordo com os requisitos do Edital. As propostas serão examinadas e rubricadas pela Comissão e licitantes presentes, lavrando-se ata circunstanciada da sessão, onde os preços devem ser registrados. ● Utilizando-se dos critérios previstos no Edital (ou Convite), a Comissão deverá julgar as propostas e classificá-las em ordem decrescente. A fase de julgamento culmina com essa classificação, que dá a vitória à proposta classificada em primeiro lugar.
<p>Homologação e Adjudicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Verificada a legalidade do procedimento licitatório e permanecendo a conveniência de contratar, cabe à autoridade competente homologar o procedimento e adjudicar o objeto ao licitante vencedor. ● Convoca-se, então, o vencedor para assinar o contrato. Nos casos de Convite e aquisição de bens para pronta entrega o contrato poderá ser substituído por documento equivalente, isto é, nota de empenho, ordem de execução de serviços ou autorização de fornecimento. ● O ato de homologação é um ato de controle interno da Administração, quanto à legalidade e conveniência da proposta classificada em primeiro lugar. ● A adjudicação é o ato formal da Administração que, pondo fim ao procedimento licitatório, “atribui” ao vencedor o objeto da licitação. Não pode haver adjudicação sem prévia homologação e não há cabimento em homologar-se o resultado sem, em consequência, adjudicar o objeto ao vencedor.
<p>Revogação ou Anulação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● A licitação poderá ser revogada ou anulada. Revoga-se o que é lícito, mas não é conveniente ao interesse público. Anula-se o que é ilegal. A revogação ou a anulação podem ocorrer na instância administrativa ou na esfera judiciária, devendo ser amplamente justificadas e passíveis de recurso administrativo

Tabela 12 - Etapas do processo de escolha de fornecedor em um processo de licitação pública.
Fonte: BITTENCOURT, 1995

A seguir mostra-se um quadro resumido e explicativo sobre as etapas do processo de contratação pública e suas fases:



Figura 9 - Etapas do Processo de Contratação Pública. Fonte: Montoro, 2019

Após a escolha do vencedor e a homologação do resultado da licitação, a Administração Pública procederá a convocação do licitante para a assinatura do contrato. Finalizado o trâmite de assinatura contratual, seu registro e sua publicação, é encerrada a fase externa do processo de contratação e iniciada a terceira e última fase do processo, a fase contratual, que compreende a etapa de execução do contrato.

A fase contratual é a execução prática do que foi planejado no processo de contratação. O encargo, definido no planejamento, é licitado e imputado ao fornecedor selecionado com a adjudicação da licitação e a assinatura do termo contratual. O contrato vai ser a relação entre o encargo e a remuneração do fornecedor (MENDES, 2012).

Ainda segundo Mendes (2012), a disciplina legal da fase contratual é encontrada na Lei Federal nº 8.666/93. Porém, assim como na fase de planejamento, boas práticas da execução contratual são encontradas em instrumentos infralegais e decisões jurisprudenciais. Neste aspecto, recorre-se às instruções normativas nº 05/2017 e

04/2014 do MPOG/SLTI⁷, encontramos boas práticas de gestão da execução contratual.

Os dispositivos da IN 05/2017 do MPOG/SLTI estabelece para a execução dos contratos de prestação de serviço que o órgão contratante deverá monitorar constantemente o nível de qualidade dos serviços para evitar a sua degeneração, devendo intervir para corrigir ou aplicar sanções quando verificar um viés contínuo de desconformidade da prestação do serviço à qualidade exigida.

A IN 05/2017 valoriza os mecanismos de controle da execução contratual estabelecendo que a execução dos contratos deverá ser acompanhada e fiscalizada por meio de instrumentos de controle, que compreendam a mensuração dos seguintes aspectos, quando for o caso:

I – os resultados alcançados em relação ao contratado, com a verificação dos prazos de execução e da qualidade demandada;

II - os recursos humanos empregados, em função da quantidade e da formação profissional exigidas;

III - a qualidade e quantidade dos recursos materiais utilizados;

IV - a adequação dos serviços prestados à rotina de execução estabelecida;

V - o cumprimento das demais obrigações decorrentes do contrato; e

VI - a satisfação do público usuário.

Em 2002 foi publicada uma nova norma geral de licitação, a Lei Federal nº 10.520, que cria uma modalidade de Licitação, o Pregão, destinado às seleções de fornecedores para fornecerem bens ou serviços comuns.

⁷ Sigla referente à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – SLTI/MPOG

O Pregão foi criado para suprir algumas necessidades que foram encontradas na Lei 8.666/93. Essa nova modalidade de licitação, que pode ser do tipo presencial ou eletrônico, traz uma maior celeridade ao processo licitatório e traz uma fase oral de lances que permite uma maior possibilidade de alcançar um preço mais vantajoso para a Administração (MENDES, 2012)

Vemos, a seguir, as fases e etapas do processo de contratação pública, de forma sistêmica, em que é demonstrado a diferença entre um processo com a ocorrência da licitação e outro sem a ocorrência da licitação (dispensa ou inexigibilidade):

Contratação com seleção de fornecedores <u>por</u> Licitação Pública.		Contratação direta com seleção de fornecedores <u>sem</u> Licitação Pública.	
FASE INTERNA (PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO)	01 – Identificação do problema/necessidade 02 – Planejamento da contratação/proposta de solução/justificativa da contratação; 03 – Estimativa de Custo; 04 – Verificação de Disponibilidade Orçamentária; 05 – Elaboração do Termo de Referência; 06 – Deflagração da Licitação; 07 – Elaboração da Minuta do Edital (incluindo os anexos como o Termo de Referência e a Minuta do Contrato); 07 – Parecer Jurídico e Aprovação da Minuta do Edital; 08 – Publicação do	FASE INTERNA (PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO)	01 – Identificação do problema/necessidade 02 – Planejamento da contratação/proposta de solução/justificativa da contratação; 03 – Estimativa de Custo; 04 – Verificação de Disponibilidade Orçamentária; 05 – Elaboração do Termo de Referência; 06 – Parecer Jurídico; 07 – Arquivamento ou decisão pela contratação direta sem licitação;

Edital;			
FASE EXTERNA (SELEÇÃO DOS FORNECEDORES / LICITAÇÃO)	09 – Realização da Licitação; 10 – Formalização do Contrato;	FASE EXTERNA (SELEÇÃO DOS FORNECEDORES / LICITAÇÃO)	08 – Publicação do ato de ratificação; 09 – Convocação do adjudicatário; 10 – Formalização do Contrato;
FASE CONTRATUAL (EXECUÇÃO DO CONTRATO ADMINISTRATIVO)	11 – Execução do Contrato; 12 – Recebimento do Objeto; 13 – Liquidação da Despesa e Pagamento.	FASE CONTRATUAL (EXECUÇÃO DO CONTRATO ADMINISTRATIVO)	11 – Execução do Contrato; 12 – Recebimento do Objeto; 13 – Liquidação da Despesa e Pagamento.

Tabela 13 - Comparativo entre os processos de contratação pública com e sem necessidade de Licitação de acordo com a Lei Federal nº 10.520. Fonte: Mendes, 2012

Já em 2021 foi sancionada a Lei nº. 14.133/2021, chamada nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, que estabelece normas gerais para as compras públicas nacionais aplicáveis a todos entes governamentais e a todos os poderes.

A nova lei surge após 25 anos do atual marco geral vigente, a Lei nº. 8.666/1993, que, como visto, sofreu inúmeras alterações e dividiu espaço com outras leis, na tentativa de aproximar o processo de compras públicas à realidade de mercado e do Estado.

Segundo Lopes (2021), a nova lei irá substituir três normas legislativas em vigor, que deixarão de existir no ordenamento jurídico nos próximos 2 anos:

- Lei nº. 8.666/1993 que dispõe sobre o Edital de Licitações públicas e de onde as leis seguintes foram adicionadas;
- Lei do Pregão (Lei nº. 10.520/2002) vista acima, que introduziu, no cenário nacional, uma nova modalidade de licitação, mais célere (por meio da inversão de fases) e que abriu a possibilidade à forma eletrônica de contratações;

- Lei do Regime Diferenciado de Contratações – RDC (Lei nº. 12.462/2011), que instituiu um regime, inicialmente limitado às obras dos jogos olímpicos e da copa do mundo e depois ampliado a outras finalidades, que buscava mais eficiência, competitividade e inovação nas contratações.

Ainda segundo Lopes (2021), a Nova Lei das Licitações trouxe mudanças importantes no processo de contratação pública, a saber:

1) Mudança da narrativa: do controle à governança

A Lei nº. 8.666/1993 tinha como principal justificativa, e em função do contexto de seu surgimento, o combate à corrupção, feito a partir do detalhamento exaustivo de procedimentos na própria lei e, também, em inúmeros decretos, instruções normativas, portarias, manuais e orientações de órgãos de controle. Esse objetivo, como observado, não foi alcançado, mesmo com a redução do espaço de decisão do gestor levada ao extremo. A baixa qualidade dos bens e serviços adquiridos, morosidade nos procedimentos de contratação, baixo espaço para inovação, obsessão pelo menor preço e tantos outros problemas demonstraram que não era esse o caminho para a boa compra pública.

Diante desse cenário, a nova lei traz mecanismos de governança na tentativa de melhorar os controles. Trata-se da implementação de mecanismos de liderança, estratégia e controle em todos os poderes e entes por meio do envolvimento da alta gestão nas decisões (art. 11, parágrafo único), da ampliação da necessidade do planejamento anual de contratações (art. 174, §2º, I), do reforço à importância de estudos técnicos preliminares para definição das soluções a serem contratadas (art. 18, §1º), da necessidade em gerir riscos por meio de matrizes específicas (arts. 22 e 103).

2) Extinção e criação de modalidades de licitação

A Lei nº 8.666/1993 previa cinco modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. As três primeiras, eram dedicadas à compra, seja de obras, serviços ou bens, e distinguiam-se pelo valor estimado da licitação, sendo a concorrência a de maior valor. O concurso era a modalidade para selecionar trabalhos técnicos, científicos ou artísticos por meio de premiações ou remuneração aos vencedores. Por fim, o leilão era a modalidade utilizada para venda ou alienação de bens.

A Lei nº. 10.520/2002, incluiu uma nova modalidade licitatória no ordenamento brasileiro, o pregão, que deixava de se orientar pelo valor, como as formas da lei geral, e observava se o objeto era passível de ser descrito em padrões facilmente identificados pelo mercado, os chamados bens e serviços comuns. Além disso, mudava de forma profunda o rito de licitação, trazendo a inversão de fases, em que primeiro tinha-se a disputa de preços (lances) entre os interessados e julgamento das propostas para, somente em relação ao vencedor, analisar seus documentos de habilitação.

A nova lei, nos arts. 28 a 32, extingue as modalidades de tomada de preços e convite, já pouco utilizadas na prática desde o advento do pregão, em especial o de forma eletrônica, e mantém as modalidades de pregão, concorrência, concurso e leilão. Uma grande diferença nessas modalidades até então regidas pela lei de 1993 é que agora elas também assumirão o formato eletrônico como regra (o que no pregão já é uma realidade), bem como passarão a ter o rito do pregão, ou seja, primeiro julgam-se as propostas para depois habilitar o licitante. O Regime Diferenciado de Contratação (RDC) também deixa de existir, tendo vários de seus procedimentos absorvidos pelas modalidades mencionadas.

Além dessas quatro modalidades, a lei traz uma novidade: o diálogo competitivo. Trata-se de um modelo de inspiração europeia, utilizado para contratações de objetos

complexos, para os quais a Administração não possui conhecimento suficiente para identificar a melhor solução e descrevê-la para uma disputa nas demais modalidades, sendo necessária a colaboração do mercado na identificação e desenvolvimento das possíveis alternativas.

3) Gestão de contratos

A nova lei trouxe significativas mudanças na etapa de gestão e fiscalização de contratos, sendo a primeira delas referente à vigência. Anteriormente, por regra, os contratos duravam até 12 meses, havendo exceções quanto à prorrogação para os serviços de prestação continuada (por até 60 meses) ou aqueles associados a projetos cujas metas estivessem estabelecidas no Plano Plurianual (PPA).

Agora, a administração pública poderá firmar contratos com vigência inicial de até 5 anos (art. 106) para os casos de serviços e fornecimentos contínuos (esta segunda hipótese é uma grande novidade), podendo ser prorrogados por até 10 anos, o que reduz boa carga do ônus administrativo de prorrogações que ocorriam nos órgãos e entidades, além de trazer mais atratividade para as licitações, dada a relação de maior tempo junto ao fornecedor. Há também previsões de contratações com prazos iniciais de 10 anos (art. 108), a exemplo de contratações com transferência de tecnologia de produtos estratégicos do SUS (art. 75, caput, XII), e com prazos entre 10 e 35 anos para os contratos que gerem receita para a administração ou os de eficiência conforme haja ou não investimento (art. 110).

Além da mudança das vigências, existe também uma nova forma de garantia que poderá ser exigida dos fornecedores. No seguro-garantia para os contratos de obras e serviços de engenharia (art. 102), já existente na Lei nº. 8.666/1993, agora a administração poderá prever a obrigação de a seguradora, em caso de inadimplência pelo contratado, assumir a execução e concluir o objeto do contrato. Conhecida internacionalmente como *step in right*, trata-se de uma inovação, que reduz a dificuldade que hoje existe de licitar serviços para conclusão de objetos inacabados,

mas que, também, deverá ser analisada com cuidado, pois tem relação direta com o custo da contratação.

4) Procedimentos auxiliares técnicos

Atualmente presentes no nível infralegal, a nova lei traz destaque aos chamados instrumentos ou procedimentos auxiliares, que não são a licitação ou contratação em si, mas que lhes dão suporte e agregam qualidade ao andamento das compras, podendo alguns serem anteriores e outros posteriores à licitação ou à contratação. São eles: credenciamento, pré-qualificação, procedimento de manifestação de interesse, sistema de registro de preços e registro cadastral (arts. 78 a 88).

O registro cadastral (arts 87 e 88) trata-se de um cadastro unificado dos licitantes ou interessados em licitar com a administração pública. Este cadastro pretende reunir, num único local, informações dos registros de fornecedores de todos os poderes e de todos os entes federativos.

O sistema de registro de preços (arts. 82 a 86) consiste em uma forma de a administração registrar, para contratação futura, fornecedores interessados em prestar serviços ou fornecer bens aos órgãos e entidades, com preços já definidos, mas sem haver a obrigação de contratação por parte do poder público. Anteriormente possível somente por meio de concorrência e pregão, agora a nova lei permite o uso do procedimento em hipóteses de dispensa e inexigibilidade de licitação.

A pré-qualificação (art. 80) é um procedimento, nos termos da lei, *“técnico-administrativo para selecionar previamente: I - licitantes que reúnam condições de habilitação para participar de futura licitação ou de licitação vinculada a programas de obras ou de serviços objetivamente definidos; II - bens que atendam às exigências técnicas ou de qualidade estabelecidas pela Administração”*. Já se tratava de procedimento previsto na Lei nº. 8.666/1993, porém agora com avanços, como a

possibilidade de alcançar bens, não somente licitantes, e a limitação da futura licitação aos pré-qualificados.

O procedimento de manifestação de interesse – PMI (art. 91) trata da possibilidade de a administração solicitar ao mercado “*a propositura e a realização de estudos, investigações, levantamentos e projetos de soluções inovadoras que contribuam com questões de relevância pública*”. Seria uma etapa de prospecção de soluções para orientar uma futura licitação pelo Estado, podendo os custos da iniciativa privada serem ressarcidos, conforme definido em edital, pelo vencedor da licitação. Cabe registrar a diferença entre o PMI e o diálogo competitivo. Aquele trata de prospecção de informações e estudos para orientar uma futura licitação, que pode nem ocorrer. Já o diálogo competitivo é a licitação propriamente dita, e, durante seu andamento, são debatidas e definidas as soluções adequadas.

Por fim, o credenciamento (art. 79) trata-se de situação em que, para a Administração, é conveniente se relacionar com o máximo de fornecedores possível, havendo uma etapa preliminar de habilitação dos interessados para que, quando houver a necessidade de contratação, esta seja viabilizada por uma inexigibilidade de licitação, utilizando-se preços previamente definidos. A lei também prevê um formato novo quando se trata de mercados em que não é possível fixar preços antecipadamente, o que se chamou de mercados fluidos, sendo, talvez, essa a grande possibilidade de operacionalização de mercados eletrônicos de compras conhecidos como *e-marketplaces* públicos.

5) Portal Nacional de Contratações: transparência e compartilhamento

A nova lei de licitações amplia a perspectiva das compras eletrônicas, sendo seu processamento feito por meio de plataformas corporativas ou privadas. Atualmente, há uma multiplicidade de soluções utilizadas pelas instituições, o que, para os fornecedores e cidadãos, dificulta, apesar de todos os esforços de transparência, o acesso facilitado às informações sobre as licitações e contratações públicas.

Nesse sentido, a Lei nº. 14.133/2021 dispõe sobre o Portal Nacional de Contratação Públicas (PNCP), que se destinará tanto a reunir informações de editais, atas de registro de preços, contratos e outros documentos do processo de contratação pública, quanto também poderá ser o canal utilizado pelos órgãos e entidades dos diversos poderes e entes federativos para o processamento de suas contratações.

Atualmente, o Comprasnet, sistema do Governo Federal, já é amplamente utilizado por municípios e por alguns estados, porém, há concorrentes com sistemas tão evoluídos quanto, como os integrados com informações de pessoal, orçamentos e financeiro.

Nota-se assim, a partir desses principais pontos de mudança, que a nova Lei das Licitações se aproxima muito das exigências do mercado privado, criando mecanismos de governança, mais agilidade na captura de preços e contratação, gestão de contratos, mecanismos de controle e transparência nos contratos - visando atingir diretamente a questão da corrupção - preocupação constante quando se fala em contratações públicas.

Esta legislação, por ser ainda recente, irá exigir alguns anos de análise para verificar sua eficácia e aderência às práticas que já são comuns no mercado privado. Ela apresenta diversas vantagens em relação à legislação anterior, porém sua efetividade só ocorrerá desde que a mudança também seja acompanhada pela mudança de *mindset* daqueles que a aplicam. Como todo procedimento, sendo exigido por lei ou não, tem sua eficácia comprovada somente se os gestores e os órgãos de controle procurarem extrair dela seus potenciais.

Por fim, é importante analisar quais são as cláusulas obrigatórias em um contrato administrativo público. Todos os contratos típicos da administração pública, mesmo

nos casos de dispensa ou inexigibilidade, devem possuir as cláusulas previstas no artigo 55 da Lei 8.666/93, necessariamente.

A seguir listamos quais são essas cláusulas para título de comparação com a prática observada na prestação de serviço do setor privado e com a recomendação apresentada pela norma ABNT NBR ISO 41012.

Cláusulas obrigatórias do contrato administrativo público previstas pela Lei 8.666/93	
Cláusula	Subitem descritivo
Preâmbulo	Nomes das partes e de seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou sua lavratura, o número do processo da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade e a menção de sujeição às normas legais que os regem e às suas cláusulas contratuais.
Objeto do contrato e seus elementos característicos.	O objeto designa o que se deseja efetivamente com o contrato. É ponto central, devendo ser claro e bem definido. O objeto do contrato há de ser possível, lícito e suscetível de operação econômica.
O regime de execução ou forma de fornecimento.	Regimes de execução na contratação de obras e serviços de engenharia. Modo de fornecimento nas compras ou forma de execução nas contratações de serviços.
Precificação	O preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento.
Prazos	Prazos contratuais
Créditos	O crédito pelo qual correrá a despesa
Garantias e seguro	As garantias oferecidas para assegurar a execução do contrato.
Direitos e responsabilidades	Os direitos e responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;
Penalidade e multas	Multas aplicadas no caso de não cumprimento parcial ou total do acordo por ambas as partes.

Rescisão contratual	Situações passíveis de rescisão contratual.
Direitos	O reconhecimento dos direitos da Administração Pública no caso de rescisão administrativa.
Importação de bens	As condições de importação, a data e a taxa de câmbio para a conversão, quando for o caso;
Vinculação ao edital de licitação.	A vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor (adjudicatário);
Legislação aplicável	A legislação aplicável à execução do controle e, especialmente, aos casos omissos;
Obrigações do contratado	A obrigação de o contratado manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação ou no termo que a dispensou ou a exigiu.
Declaração do foro da sede da Administração.	A declaração do foro da sede da Administração para dirimir qualquer questão contratual, inclusive nos casos de contratos com pessoas físicas ou jurídicas domiciliadas no estrangeiro.

Tabela 14 - Descritivo das Cláusulas obrigatórias em contratos administrativos públicos de acordo com a lei vigente 8.666/93. Fonte: Bittencourt, 1995.

Percebe-se, com esta lista de cláusulas obrigatórias para contratações públicas, o enorme distanciamento entre as práticas realizadas no mercado privado e as do setor público. A nova Lei das Licitações aprovada em 2021, embora traga atualizações importantes, não estabelece um padrão diferenciado para os contratos que, em última instância, é o documento legal de formalização do acordo e deve ser tratado com o mesmo detalhamento que as demais etapas do processo.

Como já vimos, o contrato é a principal ferramenta que garante que as expectativas da organização demandante (seja ela pública ou privada) sejam atingidas de forma satisfatória. um contrato mal redigido, sem as cláusulas principais com o descritivo das atividades, níveis de serviço esperados, auditorias e outras ferramentas de controle compromete todo o processo de planejamento e contratação pois, ao final, não existe uma formalização legal das exigências - que podem, facilmente, ser negligenciadas sem este embasamento jurídico.

Neste caso, mais uma vez, a ABNT NBR ISO 41012:2019 poderia auxiliar, também, o poder público a elaborar contratos mais completos, garantindo um padrão de qualidade em todas as etapas do processo de contratação - culminando em um documento contratual de prestação de serviços detalhado e que garanta a segurança jurídica tanto para os prestadores quanto para os tomadores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se propôs a analisar o sistema de gestão e contratação de serviços no mercado de *Facility Management* e a contribuição da ABNT NBR ISO 41012:2019 neste processo. Neste sentido, buscamos apresentar um panorama geral de todo o percurso de contratação, que se inicia, primeiramente, no gerente de facilidades que, com uma formação multidisciplinar, possui as ferramentas necessárias para traduzir os objetivos da organização demandante em requisitos a serem entregues pelos serviços contratados por ele.

Assim, buscou-se mostrar, no primeiro capítulo, como se deu a formação plural do FM e seu crescente protagonismo no processo de planejamento estratégico das organizações, garantindo um papel de destaque no auxílio à otimização de recursos e retenção de talentos em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo

No segundo capítulo, buscamos aprofundar a análise sobre a contratação de serviços em *Facility Management*, as especificidades inerentes à prestação de serviço, seu alinhamento aos interesses estratégicos, táticos e operacionais das organizações e os setores dentro das empresas responsáveis em traduzir estes interesses e objetivos em estratégias de compras e acordos com prestadores.

Em seguida, no capítulo 3, falamos brevemente sobre o desenvolvimento do acordo de contratação em si, abordando questões de planejamento de fornecimento, principais cláusulas de contrato e criação de KPIs e SLAs claros e objetivos que irão garantir, de forma legal, que os serviços entregues estejam alinhados às expectativas da organização demandante.

Por fim, analisamos quais as referências e contribuições teóricas trazidas pela norma ABNT NBR ISO 41012:2019 que busca, como toda normalização, trazer uma

padronização para o mercado de FM no que diz respeito aos acordos de contratação de serviços, criando um ciclo de planejamento importante para garantir que nenhuma etapa do processo seja negligenciada, podendo comprometer toda a cadeia de fornecimento.

Além de todo referencial teórico aqui levantado, também buscamos trazer alguns comparativos das práticas realizadas tanto no setor privado quanto no setor público, analisando a aderência da norma ABNT NBR ISO 41012:2019 aos procedimentos realizados em ambas as esferas.

Como pudemos ver, para o setor privado, muito mais flexível e atualizado às questões modernas de fornecimento, as divergências entre os requisitos da norma e os exemplos utilizados na prática são pequenas e facilmente incorporadas à prática usual de planejamento e criação de acordos. Sendo assim, a norma torna-se um importante aliado para o setor privado que pode se balizar nos seus requisitos para garantir um processo de fornecimento completo e eficiente, seguindo os padrões de qualidade globais no que diz respeito à gestão e contratação de serviços.

Já o setor público, como sabemos, mais moroso e com diversas restrições e especificidades legais, encontra-se muito mais distante das práticas recomendadas na norma, causando limitações tanto com relação ao planejamento (etapa anterior à contratação em si), quanto à formalização do acordo por meio de contratos.

Vimo que, mesmo com a aprovação da nova Lei das Licitação, por exemplo, alguns aspectos do processo não foram atualizados, como a questão das cláusulas contratuais obrigatórias, o que enfraquece as garantias de uma prestação de serviço alinhada ao que foi determinado no planejamento.

Sendo assim, para uma possível continuação deste trabalho, seria interessante abordar, de forma mais profunda, como equilibrar os requisitos da norma dentro das obrigações legais de um processo de contratação pública, criando um termo de referência específico a ser utilizado pelo setor público no momento da formalização de um contrato de prestação de serviço, por exemplo.

Por fim, com este estudo teórico e comparativo, buscou-se estabelecer as especificações e os padrões para gestão e contratação de serviços em FM alinhados à ABNT BR ISO 41012:2019, criando um referencial teórico importante para os gestores de FM garantirem qualidade e segurança no fornecimento de seus serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, F. *Gerenciamento de Facilities e Properties*. 1. ed. São Paulo: Estúdio Reis – Bureau Editorial, 2017.

ADRIAN, Victor-Adrian, & BODISLAV, Dumitru-Alexandru. *Outsourcing. The Concept*. *Theoretical and Applied Economics* 6.6 (2012): 51. Disponível em <http://store.ectap.ro/articole/734.pdf>. Acesso em 07/21

ALEXANDER, Keith; ATKIN, Brayn; BRÖCHNER, Jan; HAUGEN, Tore. *Facilities Management Innovation and Performance*. Spoon Press Taylor & Francis Group, 2005.

ALMEIDA, M.A. et al *Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa: um estudo das empresas Brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa*. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 14, n. 5, Oct. 2011

ANTONIOLI, Paulo Eduardo. *Estudo crítico sobre subsídios conceituais para suporte do planejamento de sistemas de gerenciamento de facilidades em edificações produtivas*. São Paulo, Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Construção Civil. 2003. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-10072003-194106/en.php>. Acesso em: 06/21.

ANTONIOLI, P. E. *Conceitos e Práticas. Apostila da Disciplina GF 101 MBA GF*. Programa de educação continuada em engenharia, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de engenharia civil. São Paulo, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 41001/2020: Facility management – Sistemas de gestão – Requisitos com orientações para uso. Referências. Rio de Janeiro, 15/04/2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 41011/2019: Facility management - Vocabulário. Rio de Janeiro, 18/10/2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 41012/2019: Facility management – Diretrizes sobre processo de compras e desenvolvimento de acordos. Rio de Janeiro, 18/10/2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO/TR 41013: Facility management – Escopo, conceitos-chave e benefícios. Referências. Rio de Janeiro, 18/10/2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). Disponível em: <http://www.abnt.org.br/>. Acesso em 05/21

_____. ISO/IEC GUIA 2: Normalização e atividades relacionadas – Vocabulário geral. Rio de Janeiro, 2006.

ATKIN, B.; BROOKS, A. Total Facility Management. 2. ed. UK: Blackwell Science Ltd, 2000

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.

BELO, C. S. *Terceirização no direito do trabalho*. Monografia (Especialização). 2011. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2011. 44f.

BITTENCOURT, Sidney. *Licitação passo a passo*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1995

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.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm. Acesso em: 09/21

BRASIL. Decreto nº 2.271, de 07 de julho de 1997a.

_____. Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013b.

_____. Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008.

_____. Instrução Normativa nº 4, de 29 de maio de 2014.

_____. Instrução Normativa nº 5, de 05 de maio de 2007.

_____. Instrução Normativa nº 6, de 23 de dezembro de 2013a.

_____. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993.

_____. Lei nº 9.632, de 07 de maio de 1998.

_____. Lei Nº 10.520, de 17 de julho de 2002.

_____.Lei Nº 14.133, de 1º de abril de 2021.

_____. Ministério do Trabalho. Portaria nº 3.214, de 08 de junho de 1978.

BATTAGIN, Inês Laranjeira da Silva. *Norma técnica: o que eu ganho com isso?* Palestra apresentada no 1º Congresso Nacional de Tecnologia do Concreto – CONATCON, 2016, online. Não publicado.

CORREA, H.L.; GIANESI, I.G.N. *Administração Estratégica de Serviços - Operações para satisfação do cliente*. São Paulo. Ed. Atlas, 1994.

CORRÊA, H. L. & CAON, M. *Gestão de Serviços. Lucratividade por meio de Operações e de satisfação dos Clientes*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

CRUZ, L.G.R. *A terceirização trabalhista no Brasil: aspectos gerais de uma flexibilização sem limite*. Revista do CAAP – 1º. Sem 2009

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 05/21.

FERNANDES, Thiago Albuquerque. *As fases e etapas do processo de contratação no setor público*. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 25, n. 6284, 14 set. 2021. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/62806>. Acesso em 10/21.

FINCH, Edward. *Facilities Change Management*. A John Wiley & Sons, Ltd., Publication, 2012. 78 International Facility Management Association – IFMA.

Disponível em: <http://www.ifma.org/about/what-is-facility-management>. Acesso em 07/21.

GIRARDI, Dante Marciano. *A importância da terceirização nas organizações*. Revista de Ciências da Administração (1999): 23-31. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/download/7998/7383>. Acesso em 07/21.

GIOSA, Livio Antonio. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. Cengage Learning Editores, 1997.

GOMES, Gustavo Bueno. *Gerenciamento de Facilities na Hotelaria*. São Paulo: Trevisan Editora, 2014. 156p.

GONÇALVES, Alex Ferreira. *O aparecimento de Facilities Management: conhecendo as nossas origens para desbravar o futuro*. São Paulo: 13ª Edição do Prêmio ABRAFAC, 2018. 20p. Disponível em <https://infrafm.com.br/Textos/18362/Facilities-Management-Conhecendo-as-origens-para-desbravar-o-futuro>. Acesso em 09/21

GORDEEFF, Nicolau. *Como distinguir os diferentes níveis de Planejamento Organizacional em Administração Geral*, 2020. Disponível em: <https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/como-distinguir-os-diferentes-niveis-de-planejamento-organizacional-em-administracao/>. Acesso em 05/21.

GRAÇA, Moacyr E. A. da Graça - Sem título: Definição extraída de página inter pessoal do Prof. Moacyr. Disponível em: <http://www.moacyrgraca.com.br/downloads/>. Acesso em: 06/21

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.

ISM (Institute of Supply Management). *Supply Management Defined*. 2010. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20161213182841/https://www.instituteforsupplymanagement.org/content.cfm?ItemNumber=5558>. Acesso em 09/21

INTERNATIONAL FACILITIES MANAGEMENT ASSOCIATION - IFMA. Disponível em: <https://www.ifma.org/>. Acesso em 05/21

_____. IFMA's 11 CORE COMPETENCIES. 2009. Disponível em: <http://cdn.ifma.org/sfcdn/knowledge-base/ifmas-11-core-competencies.pdf?sfvrsn=0>. Acesso 05/21.

_____. *FMJ on standards series*. 2017. 21p. Disponível em: http://fmj.ifma.org/publication/?i=689095&article_id=3851993&view=articleBrowser&ver=html5. Acesso em: 05/21

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.

JENSEN, Anker. Strategic sourcing and procurement of facilities management services. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, Vol. 10 No. 2, 2017, pp. 138-158. Disponível em: www.emeraldinsight.com/2398-5364.htm. Acesso em 05/21.

JULIÃO, A M.; *Modelo para implantação de sistema de gestão integrada (ISO 22000, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000) em entreposto de pescado*. Rio de Janeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2010.

JUNGMAN, Milton. *A influência da estrutura e da organização do trabalho na qualidade do atendimento: um estudo de caso em serviços*. São Paulo, Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, 2000. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-03042006-234023/fr.php>. Acesso em 03/21.

KLEMENT, Claudia Fernanda Franceschi. *Inovação em serviços: estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira*. São Paulo, Tese de Doutorado, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-28092007-181505/en.php>. Acesso em 05/21.

LAFFONT, Jean-Jacques; TIROLE, Jean. *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*. MIT Press - 1993, p. 1.

LATROFE, Lucca Ferri Novaes Varanda & CHACON, Luis Fernando Rabelo. *Teoria Geral do contrato*, E-book Kindle, 2020.

LEIGH, Doug. *SWOT analysis. Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*. International Society for Performance Improvement 2009, p. 115-140

LOPES, Virgínia Bracarense. *A Nova Lei de Licitações: 5 mudanças trazidas pela norma aprovada*. 2021. Disponível em: <http://anesp.org.br/todas-as-noticias/nova-lei-de-licitacoes?rq=lei%20de%20licita%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em 10/21.

MARAN, M. *Manutenção baseada em condição aplicada a um sistema de ar condicionado como requisito para sustentabilidade de edifício de escritório*. 2011. 121 p. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, USP. São Paulo, 2011.

MARINHO, Bernadete de Lourdes. *Gestão estratégica de fornecedores e contratos*. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MACEDO, C.M. *A Estratégia da terceirização de processos de negócios no gerenciamento de facilidades*. 2005. 151 p. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

MAGALHÃES, J.D.A.F.S. *Primarização x Terceirização: Uma reflexão sobre o fim das desigualdades dentro das empresas mineradoras de Brumadinho/MG*. 2013. 62 p. Monografia - Faculdade Asa de Brumadinho. Minas Gerais, 2013.

MEDEIROS, Ana Cláudia Nóbrega de. *Gestão de Facilidades: especificações e padrões de serviços terceirizados na gestão pública* /Ana Cláudia Nóbrega de Medeiros. – Natal, 2017. 175f. Disponível em: <https://www.unp.br/wp-content/uploads/2015/08/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Ana-CI%C3%A1udia-N%C3%B3brega-de-Medeiros.pdf>. Acesso em 10/21

MENDES, Renato Geraldo. *O Processo de Contratação Pública – Fases, etapas e atos*. Curitiba. Zênite, 2012, pp. 45-46.

MONTORO, Isabela. *Você conhece todas as fases de um processo de licitação?* Artigo Radar Ibê. 2019. Disponível em: <https://radar.ibegesp.org.br/voce-conhece-todas-as-fases-de-um-processo-de-licitacao/>. Acesso em 10/21

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.

NISHIGUCHI, Toshihiro. *Strategic industrial sourcing: The Japanese advantage*. Oxford University Press on Demand, 1994. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=LoFDLAWBaQEC&oi=fnd&pg=PR15&dq=Toshihiro+Nishiguchi+em+1994&ots=md0oi1FOMu&sig=uDPZwwt7u0Yua1MdQZMEDKFCdH8&redir_esc=y#v=onepage&q=Toshihiro%20Nishiguchi%20em%201994&f=false. Acesso em 10/21.

OLIVEIRA, R. *Curso de Direito Administrativo*. Editora Método. São Paulo, 2018.

PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons, 2015. Disponível em: https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=bKkxBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=parmenter+2010+kpi&ots=cZW2d_e3do&sig=UMN89goxf3_eyd6c8B7TNz4SC4. Acesso em 07/21

PARNIANGTONG, Sathit. *Supply Management*. Springer, 2016. Disponível em: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/37826/1/101.Sathit%20Parniangtong.pdf>. Acesso em 09/21.

PAYNE, Joe & DORN, William. *Managing Indirect Spend: Enhancing Profitability Through Strategic Sourcing*. John Wiley & Sons, Inc., 2012. Disponível em https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=z4YMHDE-QS0C&oi=fnd&pg=PP11&dq=Managing+Indirect+Spend:+Enhancing+Profitability+Through+Strategic+Sourcing.&ots=OlosqLP6jj&sig=uZjhGFKm42nqTaWUUXL-a_33Zuw&redir_esc=y#v=onepage&q=Managing%20Indirect%20Spend%3A%20Enhancing%20Profitability%20Through%20Strategic%20Sourcing.&f=false. Acesso em 10/21

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*. Monografia (Graduação). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2011. 99f.

PMBOK. Guide, A. *Project management body of knowledge (pmbok® guide)*. Project Management Institute. 2000. Disponível em: [http://gitamskadapa.org/library/books/mba3sem/KM/PROJECT%20MANAGEMENT%20BODY%20OF%20KNOWLEDGE%20\(PMBOK%20GUIDE\)%20\(%20PDFDrive.com%20\).pdf](http://gitamskadapa.org/library/books/mba3sem/KM/PROJECT%20MANAGEMENT%20BODY%20OF%20KNOWLEDGE%20(PMBOK%20GUIDE)%20(%20PDFDrive.com%20).pdf). Acesso em 08/21.

QUINELLO, Robson. *Inovação e melhoria nas facilidades e desempenho operacional*. São Paulo, Tese de Doutorado, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2010.

Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30112010-162845/pt-br.php>.

Acesso em 05/21.

QUINELLO, Robson; NICOLETTI, José Roberto. *Gestão de Facilidades*. São Paulo: Novatec Editora, 2006. 264p.

SANTOS, G. S.; CAMPOS, F. C. Modelo de Outsourcing para gestão da oferta e operação de serviços de TI: múltiplos casos de aplicação. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 20, n. 1, Mar. 2013.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. *Terceirização de serviços*. Programa Saiba Mais. Biblioteca Data Sebrae, 2011. Acesso em 10/20

SILVA, M.T. *Organização do Trabalho em Serviços. A Questão da autonomia em postos de serviços*. Tese de doutorado - EPUSP. São Paulo, 1995.

SMITHER, James W.; LONDON, Manuel. *Performance Management Putting Research into Action*. A Publication of the Society for Industrial and Organizational Psychology, 2009.

SHACKLETT, M.E. (12 January 2011). "Five Key Points for Every SLA". Dell.

Archived from the original on 22 December 2012.

SOBANSKI, A.A. Implementação de estratégias: estudo exploratório de alguns fatores críticos. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP. 1995

TAGUE, Nancy R. (2005) [1995]. *Plan–Do–Study–Act cycle. The quality toolbox* (2nd ed.). Milwaukee: ASQ Quality Press. 2005 pp. 390–392

VERMA, Dinesh. *Service level agreements on IP networks* (PDF). PROCEEDINGS OF THE IEEE, VOL. 92, NO. 9, SEPTEMBER 2004. Disponível em: <http://www.eiti.uottawa.ca/~bochmann/ELG5125/CourseNotes/Documents/IEEEproc%20ServiceLevelAgreements.pdf>. Acesso em: 10/21

VITASEK, Kate, & MIKE Ledyard. *Vested outsourcing: five rules that will transform outsourcing*. Springer, 2013.. Disponível em: https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=loZaCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+10+Elements+of+a+Vested+Outsourcing+Agreement&ots=Q8hXTt1_cj&sig=ojUfEyFyp1J3wjO3vOmbfcS9J2Y. Acesso em: 06/21

WEELE, Arjan J. van. *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Cengage Learning, 418 p., 2010

WIGGINS, Jane M. *Facilities Manager's Desk Reference*. Malaysia: WileyBlackwell, 2010.

ANEXO I

S/N	Please confirm that the following information have been captured into the Vendor Agreement	Sub details	Please tick if details have been captured.
1	Scope of Work - General Responsibilities	- Detailed scope of work	
2	Asset List to be maintained		
3	Manpower deployment and working hours	<ul style="list-style-type: none"> - Cleaning Contract – Supervisor and Cleaners deployment - M&E contract – Technician deployment - Fire Safety Management – FSM deployment - Landscape Contract – Stationed Gardeners deployment 	
4	Maintenance Requirement	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenance Frequency e.g. weekly/ fortnightly/ monthly/ annual etc - Maintenance frequency against client maintenance requirement 	
5	Maintenance Report	- Reporting format / template	
6	Service Level Agreement/ Key Performance Indicators (KPI) and LD		
7	Response Time from activation		
8	Inclusion/ Exclusion	Eg. Spare Parts/ Consumables/ Space covered	
9	Awarded Contract Sum	To include: Monthly sum and Annual Sum Cost breakdown / Maintenance fees <ul style="list-style-type: none"> - For individual asset - For stationed Headcount unit 	
10 (a)	Schedule of Rates (SOR)	Critical Parts Listing includes unit price, lead time, warranty period mostly applicable to Hard Services	
10 (b)	Schedule of Rates (SOR)	Onsite attendance eg. weekday office hours, weekday after office hours, weekends/PH	
10 (c)	Schedule of Rates (SOR)	Additional Services eg. charges for additional PM	

		Ad-hoc works e.g. Cleaning service, Carpet Cleaning, Pests removal etc	
11	Emergency/ Hotline contact numbers		
12	Valid Insurance Certificates	<p>Include</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Public Liability Insurance and Work Injury compensation insurance for ALL contracts ● Professional Indemnity insurance for ALL consultancy services ● Motor insurance for transportation services ● Consult Sourcing and Procurement if in doubt. 	
13	Client MSA Flow Down	To include where applicable	

Tabela 15 - Exemplo de Agreement Checklist utilizado em empresa global de prestação de serviços para criação de contatos. Fonte: da autora.

ANEXO II

Table of Content - Template for Master Service Agreement (MSA)	
Clause	Sub-item
DEFINITIONS & INTERPRETATION	<ul style="list-style-type: none"> ● Definitions ● Interpretation
THE SERVICES	<ul style="list-style-type: none"> ● Provision of Services ● Commencement and Level of Services ● Changes to Services ● Continuous Improvement Programme ● Equipment ● Subcontracting
STANDARD OF CARE OF SERVICES	<ul style="list-style-type: none"> ● Performance Standards ● Responsibility for Services ● Conformance to Requirements ● Manufacturers' Warranties ● Personnel Resources, Equipment, Supplies and Expenses ● Licenses ● Order ● Training and Safety ● Waste Removal ● Remedy of Damage ● Single Point of Contact ● Administrative Requirements ● Warranty as to Performance ● Contractor's warranties ● Contractor supplying goods
PERFORMANCE OF THE SERVICES	<ul style="list-style-type: none"> ● Performance ● Performance Review by the Principal ● Safety and Environmental Matters ● Unsatisfactory or Default in Performance ● Audit and Forensic Analysis
PAYMENT	<ul style="list-style-type: none"> ● The Fee ● Fee Payable in Instalments (If applicable) ● Fees for Changes to Services or Property ● Invoicing ● Payment of Fee ● Taxes

RESOURCES AND PERSONNEL	<ul style="list-style-type: none"> ● Contractor's Supervisor ● Personnel ● Qualification and Screening of Personnel ● Personnel Training ● Facilities to be Provided ● Industrial Relations ● Industrial Disputes ● Equal Opportunity ● Smoke Free Workplace ● Modern Slavery
INDEMNITY AND INSURANCE	<ul style="list-style-type: none"> ● Indemnity by Contractor ● Insurance ● Evidence of Insurance
TERMINATION	<ul style="list-style-type: none"> ● Termination for Breach ● Termination for Insolvency ● Transfer of Property ● Failure to Meet Performance Standards ● Termination By Notice Without Breach ● Contractor's Fee on Termination ● Materials, Drawings, Documents, Software and other property ● Co-operation upon Termination
SETTLEMENT OF DISPUTES	<ul style="list-style-type: none"> ● Dispute Resolution ● Arbitration
OWNERSHIP	<ul style="list-style-type: none"> ● Ownership ● No Rights in General Use Software
COMPLIANCE WITH RELEVANT REQUIREMENTS AND RELEVANT POLICIES	
GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> ● Assignment ● Notices - When Received ● Force Majeure ● Notices ● Waiver, Severability ● Advertising ● Public Announcements ● Confidentiality and Privacy ● Conflicts of interest ● Amendments to this Agreement ● Independent Contractor ● Survival ● Governing Law ● Language ● Third Party Rights

ADDITIONAL CONDITIONS	<ul style="list-style-type: none"> ● Nuclear/ Medical ● Export/Import
SCHEDULES	
PRO FORMA STATEMENT OF WORK	
DATA PRIVACY ADDENDUM	

Tabela 16 - Exemplo de Table Of Content de um Contrato Modelo utilizado por uma empresa global de prestação de serviços. Fonte: da autora.