

Serviços terceirizados: possibilidade de agrupamento  
por Diogo Amarildo da Conceicao - terça, 23 Ago 2022, 10:21

Bom dia!

Estamos montando, juntamente com outros 6 campus, um pregão de serviços de limpeza.

Estamos em dúvida se agrupamos os 7 itens ou deixamos eles individualmente.

Gostaríamos de saber as vantagens e desvantagens de cada opção.

Obrigado!

[Link direto](#) | [Editar](#) | [Excluir](#)



Re: Serviços terceirizados: possibilidade de agrupamento  
por THIEGO RIPPELE PINHEIRO - terça, 23 Ago 2022, 21:33

Boa noite;

Antes de adentrar na resposta propriamente dita, reforço que o planejamento de uma contratação **não** é uma receita de bolo, são em que a solução encontrada para um processo amolda-se como solução para outro processo. Em síntese: cada processo é problema a serem equacionados, merecendo nada menos do que a análise e uma solução para cada um desses problemas podemos pegar emprestado boas práticas de outros processos, mas não o cerne da solução em si, visto que a mesma foi pensada para problemas em específico. Dito isso ressalto que quando não observamos essa premissa (o planejamento de uma contratação não é de bolo), muito provavelmente colheremos problemas na execução contratual.

Antes de ser campus o IFSC é uma autarquia, uma entidade única, uma só instituição. Nesses termos planejamos a contratação necessários ao funcionamento do IFSC. Serviços esses que serão executados em 6 (seis) locais distintos, que por algum motivo não são locais onde estão sediados alguns dos campus da instituição. Esse enredo serve para reforçarmos a ideia de solução institucional chave para resposta das perguntas.

Como a mesma questão foi abordada no Pregão nº 21100/2022 (Facilities), vejamos:

2.2. Justificativas para formação de Grupo/Lote único:

2.2.1. Considerando-se o disposto na letra "b", do Item 3.8, do Anexo III da IN SEGES/MPDG nº 05/2017, no art. 23 da Lei nº 8.666/1993, e na Súmula nº 247 – TCU. Tendo-se como farol que a essência do serviço a ser contratado é a gestão de serviços especializados, onde a especialização é do profissional e não da empresa, haverá o agrupamento de itens discriminado na Tabela do Item 1.1.1 deste Termo de Referência, tendo como critério de adjudicação o menor valor global.

2.2.2. As empresas que prestam os serviços que compõem o objeto deste Termo de Referência, em regra, não têm o serviço propriamente dito, mas na administração da mão de obra que envolve esses serviços. Em síntese, a especialização é do profissional e não na empresa. É uma realidade de mercado à qual o IFSC precisa adaptar-se e adequar seus contratos, mais raro, por exemplo, firmar contratos com empresas especializadas somente em recepção, ou em condução de obras e manutenção. As empresas que compõem o mercado de terceirização, prestam vários tipos de serviços, às vezes em contrato, de forma que adquirem mais habilidade na gestão dos funcionários que prestam os serviços, do que a execução destes;

2.2.3. Nesses termos, temos que a prática regular do mercado é prestar esses serviços de forma concomitante (fornecendo, por exemplo, o parcelamento do objeto, como previsto na norma transcrita, não implicará no caso concreto em perda de competitividade e, em consequência, em ganhos econômicos, pois as mesmas empresas poderão participar independentemente de o objeto estar ou não estar parcelado. Ademais, quanto maior o objeto desse tipo de contratação, serão os custos fixos por posto de trabalho. Portanto, é esperada uma redução dos preços ofertados, caso os itens do objeto estejam agrupados. Nessa toada, também temos que parcelamento do objeto, ou seja, a divisão desses serviços em itens específicos, implicará em aumento de despesas para o IFSC, seja para contratá-los, seja para geri-los, do que econômico.

(...)

2.2.4. Portanto, sob o ponto de vista técnico e econômico, serviços não especializados, como os que compõe o objeto deste Termo devem ser agrupados, uma vez que o mercado não atua de forma segmentada por especialização do posto de trabalho e, desse modo, uma competitividade mais acirrada, com reflexos diretos nos preços ofertados e na qualidade dos serviços prestados.

**Pergunta:** Estamos em dúvida se agrupamos os 7 itens ou deixamos eles individualmente.

**Resposta:** Essa é uma decisão da Equipe de Planejamento da Contratação, mas a minha opinião é a que coloquei no PE nº 21100/2022, serviço onde a habilidade técnica está no profissional e não na empresa, sendo a última detentora da habilidade de gestão de mão de obra, devem ser avaliados de acordo com a regra que se tem ganhos na padronização da execução, na curva de aprendizado do contrato, na gestão contratual e por fim na eficiência do contrato. Essa regra parcelamos o objeto da licitação para aumentar a competitividade, contudo essa regra não é absoluta, visto que em alguns casos não temos competitividade (empresas novas adentrando no mercado visto nossa capacidade de incentivar a formação desse mercado), o que vemos são empresas competindo entre si em vários itens, aumentando o grau de concorrência (lances) conforme seus interesses em um ou outro item. Quanto a esse fato no escopo institucional de solução, percebemos quanto perdemos quando não agrupamos, justificadamente, esses itens.

**Pergunta:** Gostaríamos de saber as vantagens e desvantagens de cada opção?

**Resposta:** a lista seria longa e não conclusiva, mas a vantagens da formação do grupo em síntese são:

**a) a padronização da solução**, mesmo ela não sendo igual para todos os locais, ela será executada por uma única empresa que, se o contrato puderá (direta ou indiretamente) dar feedbacks de melhoria para o processo como um todo, apontando as deficiências em um local e as qualificações levando a administração a ter como farol um ponto médio. Quando observamos contratos isolados por campus perdemos essa capacidade, visto que não temos uma padronização institucional, essa padronização será interpretada e executada por diversas empresas, cada uma dentro da sua cultura organizacional. Ressalto que não temos uma padronização institucional, nesse sentido o ganho seria acompanharmos a execução do mesmo em vários locais pela mesma empresa, para que a partir dessa experiência consigamos formar um padrão. O padrão em regra é aquilo que é bom para que a contratada consegue executar sem maiores problemas, ou seja, é o expurgo dos Franksteins.

**b) curva de aprendizado do contrato**, mesmo a execução não sendo idêntica em todos os lugares, quanto estabelecemos um laço contratual, a empresa aprende com a empresa, e a empresa passa a aprender com a instituição, em regra o primeiro ano de contrato serve quase única que exclui a construção desse aprendizado. Quando temos 7 (sete) contratos para o mesmo objeto, com 7 (sete) empresas diferentes, perdemos a capacidade de aprender, visto que a curva de aprendizado de cada contrato inevitavelmente não é igual. Como não temos a padronização institucional acaba que o tempo que deveria ser destinado para a construção desse aprendizado, serve única e exclusivamente para apagar incêndios relacionados a internalização do contrato em si (colocá-lo para rodar), sem podermos utilizar o feedback dos outros campus, visto que é outra coisa.

**c) gestão contratual**, quando temos uma única empresa contratada, podemos vislumbrar um único contrato, se não for possível, vários contratos com uma empresa. Perceba que o problema de gestão do contrato nesses termos é facilitado, visto que a resolução para um problema no contrato (quando pode ser padronizado para todos os locais, uma vez que a tríade (contrato, empresa e instituição) é a mesma, em síntese, a empresa pode ir aprendendo com decisões isoladas do(s) contrato(s) de cada local, a partir disso ir ajustando sua execução nos outros locais. Poderia também adentrar na renovação contratual, aditivo contratual, revisão contratual, situações que seriam equacionadas de forma mais célere, pois os termos e os entendimentos do contrato, podem ser aplicados para todos.

**d) na eficiência do contrato**, independente de todo o exposto os contratos devem ser eficientes, não podemos abrir mão disso, mas quando temos a padronização da solução, a curva de aprendizado e a gestão contratual, sobra mais tempo e mais recursos para acompanhar a efetividade do contrato, restando feedbacks adequados para os novos processos de planejamento ou para a adequada avaliação quanto a renovação. Nesses termos a gestão do contrato passa a ser facilitada.

Espero ter contribuído!

[Link direto](#) | [Mostrar principal](#) | [Editar](#) | [Separar](#) | [Imprimir](#)



**Re: Serviços terceirizados: possibilidade de agrupamento**  
por [Diogo Amarildo da Conceicao](#) - quarta, 31 Ago 2022, 07:39

Muito obrigado pelo retorno.

Prezado Thiego, decidimos deixar os 7 itens agrupados.

No entanto, a comissão apontou mais alguns questionamentos relacionados à descrição dos itens. Irei apresentá-los abaixo:

1) o grupo decidiu que para o serviço de limpeza de caixa d'água será permitida a subcontratação, para tanto elaboramos uma aba específica desse item, conforme orçamento por região, e sobre o valor aplicamos custos, indiretos, lucro e tributos.

2) alguns campus pretendem contratar área diferenciada em período de férias escolares (janeiro), o que reduz a área, frequência de limpeza e por consequência, o valor do

**Diante dessas situações, questionamos qual a melhor opção para agrupamento do processo:**

a) Criar itens separados (limpeza normal durante 27 meses, limpeza caixa d'água - por ordem de serviço e limpeza reduzida durante 3 meses ao longo de 30 meses de vigência). Segue esboço dessa ideia:

02 - Composição de Preço			
CAMPUS XXXXXXXXXXXXXXXX			
Item	Qtd em Meses	R\$ Mês	Valor do Item durante a vigência contratual
Serviço (área e frequência completa)	27		R\$ 0,00
Item	Qtd em Meses	R\$ Mês	Valor do Item durante a vigência contratual
Serviço (frequência e área de limpeza diferenciada)	3		R\$ 0,00
Item	Qtd de solicitações	R\$ por solicitação	Valor do Item durante a vigência contratual
Limpeza da Caixa da água	5	R\$ 4.479,13	R\$ 22.395,66
<b>TOTAL DO CONTRATO PARA VIGÊNCIA CONTRATUAL</b>			<b>R\$ 22.395,66</b>
Valor global dos serviços por extenso ()			

b) Criar um item contemplando todos os serviços, mas com a ressalva que nem todos os serviços serão pagos mensalmente (exemplo: caixa d'água será limpa semestralmente em um único item o valor total da limpeza da caixa será diluído em 30 meses, mas na prática será executado 5 vezes ao longo da vigência contratual).

Obrigada!!