



MANUAL

# BOAS PRÁTICAS REGULAMENTARES

Ordem dos Farmacêuticos

---

# 09

## ATIVIDADES SUBCONTRATADAS

### **AUTORIA**

António José Ferreira de Azevedo  
Nuno Miguel Ferreira Pires  
Nuno Jorge Mangorrinha Henriques Amorim Romão

### **COMISSÃO CIENTÍFICA**

Maria Antonieta Alves Malho Lucas dos Santos

### **COMISSÃO EXECUTIVA**

Fernanda Maria Gonçalves Aragão Aleixo (*presidente*)  
Ana Sofia Araújo Ganhão de Oliveira  
Carla Cristina Fernandes Gomes (*até 2022*)  
Dinah da Conceição Marçal Verdugo Duarte (*a partir de 2022*)  
Filipa Sameiro de Oliveira  
Leila Carina do Rosário Sousa Fernandes Almeida (*a partir de 2022*)  
Maria Teresa da Silva Pinto Ribeiro de Carvalho (*a partir de 2022*)  
Marília Cândida Pinto de Noronha  
Paula Cristina Carvalho Sanches Dias

## A. OBJETIVO

O presente capítulo pretende estabelecer orientações gerais no âmbito das atividades de subcontratação de serviços, complementando as obrigações regulamentares, quando aplicável.

## B. ÂMBITO

Segundo a Norma ISO 37500: 2014, a subcontratação é um modelo de negócio que visa a entrega de um produto ou serviço a um cliente, por um fornecedor, como uma alternativa ao fornecimento desses produtos ou serviços dentro da organização do cliente. Neste processo, as responsabilidades são relativas aos papéis dos vários intervenientes, sendo a empresa que subcontrata responsável pelos serviços subcontratados, o fornecedor pela entrega do serviço/produto, num determinado período, independentemente desta atividade implicar a transferência de recursos do cliente ou de fornecedores.

Perceber quais são as fases deste processo torna-se crucial para que as empresas que adotem este modelo de negócio obtenham o maior benefício com o menor risco para o produto ou serviço que colocam no mercado.

Tendo por base o estipulado na norma ISO 37500:2014, este capítulo pretende fornecer um conjunto de orientações que permitam às empresas com departamentos regulamentares identificar as fases que existem num processo de subcontratação de modo a serem bem-sucedidas.

## C. DEFINIÇÕES

Antes de iniciar a descrição deste processo importa esclarecer alguns conceitos chave que a seguir se descrevem:

- » **Acordo Contratual (*outsourcing arrangement*):** acordo escrito entre uma ou mais organizações para a prestação de serviço(s) específico(s), durante um determinado período, em que uma das partes é o cliente desse(s) serviço(s) (organização contratante) e a outra é o fornecedor (organização contratada).
- » **Acordo de Nível de Serviço (*Service Level Agreement - SLA*):** Um acordo documentado entre o cliente e o fornecedor que identifica os serviços e as suas especificidades, incluindo pré-requisitos para níveis de serviço e medidas de desempenho.
- » **Cliente / subcontratante:** Indivíduo ou um conjunto de organizações que celebram um contrato com um fornecedor de produtos e/ou serviços para uso próprio. (1 – a referência

bibliográfica refere a ISO 24803: 2007, 3.2, modificado)

- » **Diligência prévia (*due diligence*):** avaliação detalhada de um ou de vários elementos que permitam tomar a decisão de subcontratação (ex: processos de negócios, linhas de produção, cultura, ativos, passivos, propriedade intelectual, situação judicial e financeira)
- » **Enquadramento:** conjunto de diretrizes que permitem criar um entendimento comum sobre as formas de trabalho.
- » **Fornecedor / subcontratado:** A organização que oferece um produto ou serviço a um cliente.
- » **Governança de subcontratação:** conjunto de estruturas e processos que são implementados para garantir uma liderança e gestão eficazes, permitindo que o acordo de subcontratação atinja os objetivos de ambas as partes, dentro do quadro de valores e princípios acordados.
- » **Matriz de responsabilidade (*responsibility matrix*):** gráfico que identifica a participação de várias funções na conclusão de tarefas ou entregas, tendo por base um acordo de subcontratação.
- » **Modelo de subcontratação (*outsourcing model*):** Conceito formalizado sobre o âmbito de um acordo de subcontratação e o modo como ele é estruturado e executado.
- » **Organização retida:** Unidades organizacionais e/ou funções de determinados funcionários, que existem dentro da organização do cliente, e que lhe fornecem uma interface com o fornecedor.
- » **Serviço/produto:** O resultado das atividades realizadas pelo fornecedor, que resultam do âmbito acordado, dos níveis de serviço definidos e das solicitações do cliente.
- » **Subcontratação (*outsourcing*):** modelo de negócio que consiste na entrega de um produto ou serviço a um cliente por parte de um fornecedor.
- » **Transferência de conhecimento:** processo estruturado de transmissão de informações pré-existentes ou adquiridas a uma equipa ou pessoa, de modo a ajudar a alcançar um determinado nível de proficiência em habilidade. Esta transferência de conhecimento não é sinónimo de treino ou formação.

## D.

### INTROUÇÃO E MODELOS DE SUBCONTRATAÇÃO

A existência de um comércio à escala global faz com que pequenas e grandes empresas se vejam confrontadas com a necessidade ter acesso a conhecimentos e infraestruturas/soluções específicas que as tornem mais flexíveis e competitivas. As exigências cada vez maiores de prestação de serviços a uma escala global tornam, na maior parte das vezes, incomportável para muitas empresas implementar como modelo de negócio a integração, e retenção de todas as atividades e conhecimento, sob pena de se tornarem estruturalmente pesadas e pouco flexíveis para as necessidades de um mercado flexível e com necessidades que podem variar rapidamente. A eficiência

da resposta implica muitas vezes um conhecimento muito específico, um aumento de produtividade ou o acesso a uma infraestrutura robusta que, se tivessem de ser construídas de raiz não permitiriam uma resposta rápida a uma necessidade emergente. Foi neste contexto global e competitivo que a subcontratação se assumiu, cada vez mais, como uma oportunidade para trazer valor acrescentado, acelerar a oferta de soluções, diminuir custos e aumentar a eficiência do serviço e o valor do produto final. No entanto, a necessidade de recorrer a serviços externos que, de um modo geral, não são as competências nucleares das empresas pode ter riscos associados que devem ser conhecidos.

Apesar de em termos concetuais as organizações terem uma estratégia de negócio e, subsidiariamente, várias estratégias funcionais para cumprir os seus objetivos, elas devem ser capazes de fazer escolhas estratégicas sobre a necessidade de terem, ou não, determinadas atividades/ funções, internamente ou fornecidas por uma organização externa. Acrescentar aos processos internos de uma empresa estratégias de contratação, possibilita a otimização do serviço final, e a respetiva minimização de riscos.

## D.1 RAZÕES PARA SUBCONTRATAR

Se por um lado a subcontratação permite às empresas novas oportunidades de negócio, por outro, importa salientar que a decisão por este processo resulta de vários motivos, como: a gestão de custos, mudanças estratégicas resultantes de alterações do negócio, inexistência de recursos disponíveis internamente e/ou transferência de riscos.

## D.2 RISCOS DE SUBCONTRATAÇÃO

Como diferentes setores de atividade apresentam riscos diferentes, salienta-se que o impacto do risco difere consoante o tipo de serviço elegível para a subcontratação. Antes da tomada de decisão sobre a subcontratação a empresa deve avaliar o valor do serviço para a organização e os respetivos riscos inerentes a este processo.

No ciclo de vida da subcontratação devem ser considerados os principais riscos deste processo, que a seguir se descrevem, de modo a aumentar as hipóteses de sucesso:

- a. Ausência de uma estratégia: A subcontratação acrescenta riscos à eficácia global de uma organização se nenhuma estratégia estiver definida pela liderança do cliente. Neste sentido, a subcontratação deve ser uma estratégia escolhida com base em decisões de negócios sólidas.
- b. Foco na redução de custos: embora a subcontratação possa levar a uma redução substancial de custos, uma empresa deve ter em atenção o impacto geral e os riscos desta atividade. De um modo geral, as empresas adotam uma atitude otimista ou irreal, e tendem a minimizar os problemas que podem ocorrer, especialmente aquelas que se focam essencialmente na redução de custos, a subestimar os processos de governança de subcontratação e a necessidade de existir uma equipa para gerir este processo, monitorizar e orientar o fornecedor.
- c. Subestimar o impacto nos negócios: Esta atitude, especialmente quando se trata de processos essenciais, pode ter um efeito profundo e inesperado no seio da empresa contratante e nas

suas relações comerciais. Portanto, uma liderança estratégica clara é necessária para conduzir a mudança.

- d. Deficiente compreensão do processo: Durante a vigência do acordo de subcontratação, o entendimento do cliente sobre o processo pode modificar-se, as pessoas podem mudar de emprego e o fornecedor pode fazer mudanças no processo. Neste sentido, a compreensão clara de todas as fases do processo, bem como a gestão do conhecimento e da propriedade intelectual são essenciais para o sucesso deste processo. A transferência de responsabilidade e o controle do processo são elementos-chave na subcontratação.
- e. Gestão deficiente da relação entre as partes: A boa relação entre o cliente e o fornecedor é o fator fundamental para o sucesso do acordo, uma vez que a subcontratação é, por definição, um relacionamento entre as partes interessadas. Um bom relacionamento permite que os problemas possam ser resolvidos de forma eficaz. Neste sentido, o cliente deve conhecer a sua dinâmica de trabalho e a do fornecedor contratado, porque se tiverem uma cultura organizacional e uma gestão significativamente diferentes, e se não colaborarem em diferentes níveis, os conflitos poderão ser geridos de uma maneira ineficaz. A má relação entre as partes pode ser suficiente para o fim de uma colaboração potencialmente bem-sucedida. A governança torna-se importante para facilitar os relacionamentos entre empresas que colaboram para o mesmo fim.

### D.3 CICLO DE VIDA DA SUBCONTRATAÇÃO

De modo a ser obtido o valor desejado e mitigados os potenciais riscos associados à subcontratação é necessário estabelecer um modelo de ciclo de vida da subcontratação e a governança dessas atividades, incluindo a flexibilidade para a mudança dos requisitos, quando necessária. O conjunto de processos do ciclo de vida deve ser adaptado de modo a obedecer aos acordos a estabelecer por cada organização, às diferentes atividades subcontratadas e aos requisitos legais e regulamentares aplicáveis. O ciclo de vida é constituído por 4 fases distintas:

#### D.3.a FASE 1

A primeira fase é a **análise da estratégia de subcontratação** (fase 1). O objetivo desta fase é iniciar o processo e avaliar as oportunidades de subcontratação, bem como estabelecer e manter uma estratégia de subcontratação que obedeça aos objetivos e requisitos legais, regulamentares e de negócio. Só após esta primeira fase poderá ser avaliado o potencial valor acrescentado da subcontratação de determinada atividade na organização e a adequabilidade das opções disponíveis.

#### D.3.b FASE 2

O objetivo da fase de **iniciação e seleção** (fase 2) é especificar os requisitos das atividades a subcontratar, selecionar os fornecedores adequados e estabelecer os acordos e contratos necessários. Esta fase deve estar alinhada com a estratégia de subcontratação e as práticas de governança devem permitir a ligação entre os processos, sob coordenação da gestão sénior. Nesta fase, o potencial subcontratado deve propor uma solução de subcontratação baseada nos requisitos do

subcontratante. Devem ser identificados e criados os enquadramentos necessários para executar e gerir as atividades subcontratadas. Se forem detetados riscos ou incertezas relevantes, o processo de subcontratação pode ser interrompido e voltar à fase 1 para reanálise de todas as oportunidades de subcontratação. Se os riscos forem considerados aceitáveis, são definidos e assinados os acordos e contratos necessários, avançando para a próxima fase. Todos os documentos relevantes para a tomada de decisão devem ser submetidos aos processos de governança instituídos para aprovação pela gestão de topo.

### D.3.c FASE 3

O objetivo da fase de **transição** (fase3) é permitir ao subcontratado estabelecer as capacidades necessárias para a execução adequada das atividades a subcontratar. A transição pode incluir a transferência de recursos humanos (RH), recursos físicos e procedimentos relacionados com o controlo de mudança. O subcontratante e o subcontratado devem trabalhar em conjunto no decorrer do processo de transferência, incluindo a fase piloto. Os processos estabelecidos devem ser testados de modo a evidenciar que resultam na qualidade e desempenho pretendidos. Os testes devem demonstrar que os membros do comité de governança têm acesso a todas as informações relevantes para exercer as suas funções. Os membros deste comité devem ser sujeitos a formação adequada e ter responsabilidades claramente definidas. Na conclusão da transferência das atividades subcontratadas deve existir uma aceitação formal da transferência pelas partes. Os riscos residuais são avaliados e aceites. Os processos podem ser revistos e otimizados nesta fase, incorporando o conhecimento adquirido durante o processo de transferência. Este conhecimento pode igualmente, em último caso, conduzir à conclusão de que a subcontratação pode não ser possível, por motivos técnicos ou financeiros. Neste caso, o projeto pode ser abandonado, despoletando novamente a fase 1.

### D.3.d FASE 4

O objetivo da fase de **entregar valor** (fase 4) é garantir que subcontratante e subcontratado sustentam a criação de valor acrescentado relativamente às atividades subcontratadas. Os serviços prestados pelo subcontratado são monitorizados pelo subcontratante. A designação desta fase reflete o facto de o valor criado poder variar ao longo do tempo e não estar apenas definido nos acordos e contratos celebrados. Devem estar estabelecidos os processos adequados de modo a serem cumpridos os objetivos, garantir um desempenho consistente das atividades e implementar melhorias quando possível. Esta fase conclui-se com a preparação dos métodos de avaliação dos contratos a serem usados pela governança.

De cada fase do ciclo de vida da subcontratação resultaram outputs essenciais para a fase seguinte. Um dos outputs mais relevantes é o contrato. Ele documenta os elementos racionais e tangíveis do acordo. Na eventualidade de conflito e sua escalada de problemas entre as partes envolvidas, o contrato tem um papel vital na gestão do litígio e na mediação. No entanto, os conflitos devem ser geridos através da negociação, o mais precocemente possível. O final da fase 4 do modelo de ciclo de vida da subcontratação é frequentemente o início da fase 1, repetindo-se o processo. A repetição do ciclo de vida da subcontratação ocorre frequentemente com a mesma relação subcontratante-subcontratado. Esta repetição é influenciada por múltiplos fatores complexos. A identificação destes fatores e a interpretação do seu impacto devem ocorrer no decorrer da fase 4

e no início da fase 1. Em caso de repetição, muitas das atividades das fases 1, 2 e 3 são reduzidas em comparação com a primeira interação, uma vez que a maioria das atividades necessárias estão completas. À medida que uma entidade desenvolve maior maturidade e experiência nas atividades de subcontratação, deve tornar-se mais eficiente na gestão e execução do modelo de ciclo de vida da subcontratação.

Todas as fases devem estar adequadamente documentadas no sistema de gestão da qualidade.

#### D.4 GOVERNANÇA DA SUBCONTRATAÇÃO

A governança está no cerne do ciclo de vida da subcontratação. O objetivo da governança na subcontratação é a monitorização, avaliação e orientação eficaz e eficiente do ciclo de vida da subcontratação de modo holístico, para poder garantir a concretização dos resultados estratégicos desejados e a mitigação dos riscos associados. Inclui o desenvolvimento de processos que permitam a interação permanente dos elementos apropriados da gestão do subcontratante e do subcontratado, de modo a ser obtido o alinhamento adequado dos seus interesses ao longo de todo o processo. De igual modo, deve ser definida a política a aplicar e os comités de gestão conjunta, de modo a facilitar as relações e o ciclo de vida da subcontratação. A governança permite decisões eficazes de modo a criar o valor desejado e facilitar a conformidade com as mudanças de requisitos. Deve ser adaptada às necessidades de negócio do subcontratante e do subcontratado, considerando fatores como a complexidade do serviço subcontratado, o impacto da subcontratação nas atividades e no negócio, e a estrutura organizacional do subcontratante e do subcontratado.

A governança vai evoluir com o decorrer do tempo de modo a refletir o aumento dos níveis de confiança, qualquer alteração das necessidades de negócio das partes e a evolução da relação entre as mesmas. É crucial que desde o início as partes estabeleçam e comuniquem claramente as expectativas e objetivos, que devem ser descritos numa estratégia de relação de negócio. Um dos elementos fundamentais da governança é a supervisão das atividades subcontratadas e da sua conformidade legal e regulamentar.

No âmbito das atividades de subcontratação devem ser designados responsáveis com autoridade adequada e responsabilidades claramente definidas. Deve ser estabelecido um comité de governança que garanta a supervisão necessária, com tamanho, composição e a frequência de reuniões definidas.

### E.

#### FASE 1: ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DE SUBCONTRATAÇÃO

O processo de subcontratação geralmente inicia-se quando a gestão deteta uma oportunidade, como por exemplo:

- » Os serviços internos acarretam demasiados custos, com fraco desempenho, níveis de qualidade ineficientes, ou com impossibilidade de criação de escala;
- » A necessidade de desenvolver um serviço com especificidades singulares, não existindo internamente conhecimento, competências, tempo ou orçamento;

- » Se o subcontratado em vigor: não cumpre os termos do contrato; não está alinhado com a estratégia e objetivos da entidade;
- » Ou se a validade do contrato em vigor se encontra próximo de expirar.

Na primeira fase são avaliadas e iniciadas as oportunidades de subcontratação. Deve ser estabelecida uma estratégia de subcontratação que vá de encontro aos objetivos de negócio e aos requisitos legais e regulamentares. Esta estratégia vai permitir avaliar o potencial valor acrescentado, a viabilidade da subcontratação e a minimização das potenciais consequências negativas.

## E.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PRÉ-REQUISITOS DA SUBCONTRATAÇÃO

Deve ser realizado todo o trabalho preparatório necessário no âmbito da preparação da estratégia de subcontratação, incluindo a avaliação das estratégias de negócio e funcionais implementadas, a identificação das funções de negócio impactadas e a compatibilidade da subcontratação com os objetivos estratégicos da organização. A avaliação dos pré-requisitos deve ser aprovada formalmente pela gestão de topo. A organização deve estar consciente da necessidade de transformação do negócio e da necessidade de uma abordagem com recurso às ferramentas de gestão das alterações.

## E.2 DEFINIÇÃO DOS SERVIÇOS A SUBCONTRATAR

É essencial obter e avaliar informação relativa aos serviços que podem ser subcontratados. Esta informação será a base da definição do âmbito dos serviços a subcontratar, da avaliação da viabilidade da subcontratação, da definição dos requisitos a usar no pedido de informação aos potenciais clientes, e da comparação entre os serviços desenvolvidos internamente e aqueles a subcontratar. Para além da identificação das atividades elegíveis para subcontratação, a informação permite também a compreensão e gestão dos riscos associados. Deve ser considerada a avaliação da importância estratégica do serviço a subcontratar, a identificação das relações orgânicas desses serviços dentro da organização, a identificação dos recursos alocados ou necessários a este serviço, os custos e o volume do serviço, e a avaliação do desempenho do serviço. Deste modo, é fundamental a disponibilidade dos dados de negócio, de desempenho e organizacionais associados ao serviço a subcontratar.

## E.3 AVALIAÇÃO DO IMPACTO ORGANIZACIONAL DO SERVIÇO A SUBCONTRATAR

As consequências e os riscos da subcontratação devem ser identificados e ponderados, permitindo a avaliação do potencial valor acrescentado e da probabilidade de sucesso. Devem ser determinados os benefícios da subcontratação e os custos a considerar, os potenciais problemas (ex.: a moral dos funcionários, satisfação dos clientes), os riscos e o impacto a nível legal e regulamentar. Este exercício deve ser formalizado num relatório de análise de impacto.

## E.4 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE SUBCONTRATAÇÃO

Os objetivos de negócio e os pré-requisitos da subcontratação devem ser formalizados na estratégia de subcontratação, que descreve a política geral de subcontratação. Esta estratégia não é estática, devendo ser adaptada à medida que as necessidades legais, regulamentares e de negócio vão mudando. A definição da estratégia inclui a formulação de diferentes cenários com base no relatório de análise de impacto, a determinação dos requisitos para a governança a aplicar, a determinação da estratégia de controlo e gestão do risco, a determinação da política de seleção de fornecedores e a determinação do método de avaliação de impacto nos recursos humanos das atividades de subcontratação. A estratégia de subcontratação deve incluir os seguintes aspetos:

- » Objetivos da subcontratação: quais os objetivos, princípios e constrangimentos da subcontratação;
- » Modelo de subcontratação: que atividades podem ser contratadas e porquê;
- » Abordagem de subcontratação: a uma entidade / a múltiplas entidades, local / internacional;
- » Tipo de relação com o subcontratado: natureza da relação pretendida;
- » Escopo da subcontratação: definição das atividades que podem ser subcontratadas e daquelas que não podem ser subcontratadas;
- » Estratégia detalhada: descrição das implicações e riscos da subcontratação, bem como do modo de implementação do modelo de subcontratação selecionado;
- » Critérios de seleção: os critérios em que deve ser baseada a escolha da solução de subcontratação;
- » Plano de execução: o plano de implementação das soluções de subcontratação;
- » Caso de negócio: documento que descreve as consequências financeiras e não financeiras do modelo de subcontratação selecionado.

## E.5 DEFINIÇÃO DOS CASOS DE NEGÓCIO INICIAIS

De modo a auxiliar a gestão de topo na decisão de subcontratação, devem ser definidos casos de negócio iniciais para cada alternativa de subcontratação. Os casos de negócio devem ser baseados na estratégia de subcontratação e na avaliação de impacto da subcontratação na organização. Os casos de negócio devem ser redefinidos nas fases subsequentes do processo de subcontratação.

## E.6 AVALIAÇÃO E DECISÃO

Deve ser formalizada a decisão de prosseguir com a estratégia proposta. Esta decisão deve ser baseada no caso de negócio e em toda a informação disponível. Caso seja determinado um impacto negativo, a decisão de subcontratação deve ser reconsiderada.

## E.7 CRIAÇÃO DO PROJETO DE SUBCONTRATAÇÃO

Deve ser definida uma equipa multisectorial para o projeto de subcontratação, responsável pela execução da fase de iniciação e seleção e da fase de transição. Esta equipa deve possuir recursos e competências adequadas e ser mandatada pela gestão de topo para executar o projeto num prazo realístico. As responsabilidades dos membros da equipa e o seu escopo de atividade devem ser claramente definidas.

No final desta fase devem estar disponíveis a estratégia de subcontratação, o caso de negócio, o documento de decisão e um plano de execução detalhado incluindo os principais prazos aplicáveis.

## F. FASE 2: INÍCIO E SELEÇÃO

Nesta fase o objetivo é especificar os requisitos das atividades a subcontratar, as metas pretendidas, selecionar os fornecedores adequados e estabelecer os acordos e contratos necessários.

No final desta fase devem estar disponíveis os seguintes documentos: o modelo detalhado da subcontratação, o processo de seleção dos fornecedores, o fornecedor selecionado, o acordo de contratualização assinado, a avaliação de risco e um plano de transição.

### F.1 DETALHAR OS SERVIÇOS PRETENDIDOS

O objetivo deste processo é descrever de forma pormenorizada todos os serviços que pretendemos contratualizar, e que já foram identificados na “fase de análise da estratégia de subcontratação”, envolvendo todos os departamentos da empresa que possam interagir com estes serviços. Após esta definição podemos prosseguir para a fase de identificação de potenciais fornecedores do serviço.

Durante este processo, pretendemos criar um documento que:

- » Reúna todas as especificidades do serviço a contratualizar do ponto de vista do negócio;
- » Descreva os serviços atuais e os pretendidos, incluindo requisitos e resultados esperados, os níveis de qualidade aceitáveis do serviço a contratualizar e a identificação de todos os potenciais riscos e identificadores-chave do desempenho do serviço;
- » Avalie de forma isenta a estrutura atual e prevista, do ponto de vista da qualidade e quantidade (níveis de serviço) dos serviços requeridos para o negócio;
- » Estipule o custo que a empresa está disposta a pagar;
- » Defina métricas de impacto ao negócios e indicadores-chave de desempenho (KPIs) pretendidos;
- » Assegure o adequado nível de serviços e respetivos custos;
- » Identifique os limites do serviço e interações entre subcontratante, subcontratado e terceiros;

- » Atualizar o documento caso de negócio e a avaliação de risco.

Os principais fatores de sucesso são o envolvimento das pessoas experientes no trabalho a contratualizar e na descrição, o mais detalhada possível, dos serviços pretendidos. Quanto melhor forem as informações e o detalhe dos requisitos que pretendemos contratualizar, mais fácil é identificar com precisão os requisitos necessários para a subcontratação. Apesar das descrições dos serviços a contratualizar se deverem restringir a serviços padrão, com um carácter repetitivo, deverá ter-se em consideração alguma flexibilidade para acomodar serviços não comuns.

## F.2 DETALHE DO MODELO DE SUBCONTRATAÇÃO

O modelo de subcontratação deve ter a flexibilidade necessária para acomodar os serviços padronizados e/ou customizados que sejam necessários realizar.

As principais atividades nesta fase do processo são definir os requisitos na perspetiva do subcontratante para: a subcontratação da gestão; a gestão da inovação; a gestão de transição; a gestão de alterações; a gestão de ativos e conhecimento; a gestão da qualidade e desempenho; os serviços prestados; os acordos comerciais e financeiros; a avaliação do risco, auditoria e conformidade; a continuidade de negócios; a gestão de consultadoria, caso exista; a subcontratualização da responsabilidade social.

## F.3 DEFINIR OS REQUISITOS E ESTRUTURA DO CONTRATO

O objetivo deste processo é definir uma estrutura do(s) potencial(ais) contrato(s) a assinar e de identificar e redigir as suas cláusulas obrigatórias e opcionais.

As principais atividades neste processo são: analisar acordos existentes ou documentos relacionados para servirem de referência e consultar todas as partes envolvidas no processo (por exemplo, destinatários de serviços, responsáveis pelos serviços atuais, assim como os seguintes departamentos: jurídico, financeiro, informático, qualidade, pesquisa e desenvolvimento, propriedade intelectual, proteção de dados e proteção ambiental).

Dependendo do acordo de subcontratação poderão existir, ou não, aspetos específicos (qualidade, regulamentar, legal, etc.) que precisam de ser considerados e refletidos nas minutas de um contrato. Devem incluir, pelo menos, termos genéricos, legislação aplicável, condições e a duração do contrato.

## F.4 IDENTIFICAR POTENCIAIS FORNECEDORES

O objetivo deste processo é analisar o mercado para identificar e avaliar todos os potenciais fornecedores que preencham os critérios de seleção definidos, podendo ser usados um ou todos os seguintes métodos de recolha de informações: inquérito interno aos colaboradores da empresa; inquérito em redes de negócios; pesquisas de mercado e estudos comparativos do mercado e das empresas; pedido de informação.

Deve-se ter em consideração que em algumas atividades podem existir requisitos legais que afetam ou restringem os métodos de identificação (empresas que requeiram autorizações especiais e/ou que estejam disponíveis em listagens nacionais ou internacionais).

Durante este processo é muito importante criar uma matriz de avaliação de elevado detalhe ou metodologia como base para ponderar e classificar os diferentes aspetos de informação. Apenas com uma metodologia bem definida e detalhada é que se pode identificar os potenciais fornecedores e escolher o que mais convém para o subcontratante.

Numa primeira fase é feita uma lista abrangente de fornecedores, que depois será restringida a poucos fornecedores, através de pedidos de informação mais específica sobre a empresa e o serviço a subcontratar.

Os critérios típicos de avaliação usados na matriz de avaliação são: a adequação do fornecedor à estratégia de subcontratação; a sua adequação aos requisitos de serviço requerido; o tipo de empresa; a sua experiência, dimensão, credibilidade, cultura, risco financeiro, continuidade de negócio, viabilidade e cadeia de fabrico (se aplicável). Para mais parâmetros poderá consultar a ISO 37500.

Os principais fatores de sucesso nesta fase são: a utilização de critérios de seleção transparentes, claros e consistentes; e o equilíbrio entre critérios quantitativos e qualitativos.

## F.5 PREPARAR E NEGOCIAR OS ACORDOS A ESTABELEECER COM OS POTENCIAIS FORNECEDORES

O objetivo deste processo é redigir, negociar e fazer com que sejam assinados os contratos para subcontratação de um ou mais fornecedores pré-selecionados, dependendo da política e dos requisitos regulamentares.

Os principais fatores de sucesso são: definir os níveis de serviço adequados, especialmente no que diz respeito a uma consideração de custo-benefício, e o acordo mútuo sobre todos os aspetos do relacionamento da subcontratação.

As principais atividades a implementar nesta fase são:

- » Realizar o processo de diligência prévia (*due diligence*) aos fornecedores pré-selecionados e restringir ainda mais os fornecedores pré-selecionados (candidatos identificados para negociação) para as próximas atividades;
- » Preparar um documento de acordo mútuo que descreve o seguinte: restrições e limitações do cliente e do fornecedor; descrições e níveis de serviço, catálogo de serviço aprovado; termos e condições; questões de garantia pós-serviço; modelo de subcontratação detalhado, incluindo estruturas relevantes; preparar um plano de transição; preparar um plano de transformação; metodologia de base; gerir a saída; analisar e avaliar legalmente os contratos de subcontratação; atualizar o caso de negócio, se aplicável; identificar questões abertas para negociações.

Depois de negociar com os fornecedores selecionados e de ultrapassar potenciais desacordos são estabelecidos acordos com um fornecedor. Estes acordos devem definir de forma clara todas as atividades, funções e responsabilidades do subcontratante e subcontratado, inclusive as atividades conjuntas, o esforço e custo para a transição do serviço subcontratado.

Paralelamente, o caso de negócio e avaliação de risco deverão ser atualizados com o resultado das negociações realizadas com o subcontratante.

## G. **FASE 3: TRANSIÇÃO**

O objetivo da fase de “transição” é permitir que o fornecedor estabeleça os recursos essenciais para ter a capacidade instalada necessária para prestar os serviços contratualizados e estar plenamente capacitado para a fase de “entrega de valor”. Na maioria das vezes, o subcontratante transfere um serviço que havia sido contratado com outro fornecedor.

Nesta fase a participação ativa do subcontratante e o planeamento colaborativo entre as partes são essenciais para o sucesso. Os gestores de transição do subcontratante e do subcontratado, que foram escolhidos para esta fase do processo, devem ter o objetivo comum de atingir as metas definidas no projeto e devem garantir que todos os intervenientes no processo, tanto internos quanto externos, se mantenham atualizados.

Esta fase termina quando a capacidade de entrega é confirmada e de acordo com as especificações acordadas. A transferência de responsabilidade para o subcontratado é iniciada depois dos principais intervenientes dos processos analisarem os resultados dos testes de desempenho e concederem a sua aprovação, destacando a confiança que têm no subcontratado, na sua capacidade de entrega e aceitam o risco residual.

No final desta fase deve ser estabelecido a capacidade de serviço desejado e a linha de base para o serviço. Bem como, a formalização da transferência do serviço.

### G.1 ESTABELEECER UMA EQUIPA DE TRANSIÇÃO E A GOVERNANÇA DA SUBCONTRATAÇÃO

Ao avançar para a fase de transição é necessário criar uma equipa para gerir o processo de transição e a governação de subcontratação. Paralelamente, é necessário definir os recursos, funções e responsabilidades dessas equipas. Os gestores de transição devem ser formados ou ter as competências necessárias para a tarefa, como competências de facilitação, comunicação e resolução de conflitos/questões.

As principais atividades neste processo são: criar as equipas de transição e da governação de subcontratação que vão gerir o processo de transição, elaborar canais de comunicação, protocolos, modelos de escalonamento, relatórios de governança, estabelecer uma matriz de responsabilidade das partes e das equipas envolvidas, formar as pessoas de acordo com as suas responsabilidades e funções, definir o processo de avaliação do progresso do projeto e revisão dos principais documentos, com entregas de documentação, atualizações periódicas e comités de revisão.

Os principais fatores de sucesso são: o envolvimento ativo da governação conjunta em revisões periódicas de transição continuidade de recursos de gestão alocados ao projeto, comunicação eficaz, atualizações regulares entre as principais partes interessadas no cliente e no fornecedor, assim como a resolução oportuna para questões de prioridade alta e exceções.

## G.2 APERFEIÇOAR AS ESTRUTURAS DE ENTREGA E O PLANO DE TRANSIÇÃO

O objetivo deste processo é reavaliar e melhorar as estruturas operacionais e o plano de transição detalhado que foi preparado na fase de “iniciação e seleção”.

As principais atividades neste processo são: aperfeiçoar o processo de transição, realizando uma análise a possíveis lacunas, definindo métricas para monitorizar e gerir o processo de transição; identificar o ambiente de trabalho e os requisitos de infraestrutura; validar prognósticos de capacidade, pessoas e volume; identificar os requisitos de competência das pessoas para todas as funções; atualizar todos os documentos da estrutura acima; desenvolver planos de transição operacionais detalhados, identificar desvios em relação ao plano original; gerir a implementação e revisão periódica dos planos de transição e obter a aprovação dos responsáveis do processo; adequada governação do cliente e do fornecedor; a aquisição de máquinas, *software*, licenças regulamentares e outras atividades que tenham um prazo de entrega; criar funções de acordo com a estrutura proposta, concordar capacidade e requisitos de estrutura; melhorar a estrutura de continuidade de negócios e gestão de alterações.

Os principais fatores de sucesso são: o envolvimento da liderança de acordo com os objetivos do projeto e sempre que necessário para resolver exceções; comprometimento dos responsáveis dos processos; análise de desempenho de processos de transição passados e da atual situação, de modo a ajudar a prever padrões de desempenho ao longo dos objetivos provisórios (quando aplicável); validar a terminologia, as regras de conformidade e os requisitos legais específicos do(s) país(es) e a identificação do caminho crítico para a gestão das atividades de transição.

## G.3 MELHORAR A AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO E REALIZAR A TRANSIÇÃO DE CONHECIMENTO, PESSOAS, PROCESSOS E TECNOLOGIA

O objetivo deste processo é permitir que o fornecedor obtenha do cliente ou do fornecedor existente o conhecimento necessário para a prestação do serviço, assim como, garantir a transição segura, completa e eficaz dos conhecimentos, pessoas, processos e ativos do cliente, necessários. Desta forma é pretendido que os serviços sejam prestados no prazo acordado, de acordo com as expectativas de qualidade e dentro do orçamento estipulado.

As principais atividades neste processo são: mobilizar recursos de acordo com o plano de capacidade acordado tanto pelo cliente quanto pelo fornecedor; melhorar a metodologia de aquisição de conhecimento e o plano de avaliação de conhecimento; fornecer recursos operacionais, incluindo ambiente de trabalho e infraestrutura, tanto pelo cliente quanto pelo fornecedor, para apoiar a aquisição de conhecimento; adquirir conhecimento e documentos conforme apropriado (incluir documentação detalhada do processo de negócios, procedimentos operativos normalizados (*Standard Operational Procedures* – SOPs), mapas de processos e descrições de procedimentos de tratamento de exceções); garantir que todas as responsabilidades foram transferidas e os procedimentos de RH relevantes foram seguidos; fornecer direitos de utilização, níveis de acesso, restrições nos ambientes de trabalho do cliente e do fornecedor; avaliação, auditoria e certificação (se aplicável); garantir que todas as alterações / revisões pendentes de processos e sistemas sejam implementadas; implementar procedimentos legais, de segurança e de conformidade (específicos do país); implementar um mecanismo para atualizações periódicas do processo e plano de verificação das habilidades das equipas; implementar a política de gestão de registros para a manuten-

ção da atualidade dos registos; implementar planos de mitigação de risco; desenvolver um processo de gestão atualizado que apoia obtenção de conhecimento abrangente e auxilie na resolução de dúvidas e esclarecimentos pendentes do fornecedor.

A aquisição de conhecimento pode incluir as seguintes ajudas: apresentações formais; formação com um formador; grupos foco (*focus group*); sessões de perguntas e respostas; experiências de trabalho com as máquinas, sistemas e equipamentos de processamento do cliente, conforme aplicável; formação em documentação de processos de negócios / sistemas, que o cliente documentará ou documentou.

Os principais fatores de sucesso são: elaborar uma metodologia e um plano de aquisição de conhecimento definidos em conjunto pelas partes; analisar e identificar lacunas; escolher as pessoas certas com as competências certas; utilizar o suporte de ferramenta de *software* apropriado para gestão de ativos e de conhecimento; revisão periódica dos registos de conhecimento relativos à relevância, precisão e qualidade do conteúdo; implementar planos de mitigação de risco; envolvimento do subcontratante na auditoria e verificação das estruturas implantadas; auditores com funções atribuídas e com competências apropriadas; relatórios enviados ao cliente e fornecedor do progresso da fase de transição.

#### G.4 IMPLANTAR ESTRUTURAS DE ENTREGA

O objetivo deste processo é implementar os diferentes tipos de estruturas de entrega que foram desenvolvidas anteriormente.

As principais atividades neste processo são: fornecer ambiente e infraestrutura; atribuir recursos de acordo com o plano de capacidade e introduzir tarefas e responsabilidades; implementar um plano de entrega; criar um mecanismo de resolução de dúvidas e esclarecimentos; implementar políticas, procedimentos e controlos, incluindo modelos para documentação.

Os principais fatores de sucesso são: planejar a produção e implantação de controlos apropriados; avaliar o impacto da mudança da entrega; documentação clara de comunicação; implementação de procedimentos de escalonamento para entregar o serviço; cronogramas de recuperação de acordo com as necessidades do negócio; constituição da equipa de recuperação de negócio, que conduzirá a recuperação do negócio, se o plano de continuidade de negócio for invocado.

#### G.5 TESTAR A CAPACIDADE DE ENTREGA DE SERVIÇO

O objetivo deste processo é descrever e assegurar a realização eficaz de um teste completo à capacidade de entrega, às estruturas aplicáveis, à eficácia da transferência de conhecimento e ao processo de governança antes da aprovação da fase de “transição”.

As principais atividades neste processo são: testar a prontidão do serviço, medidas de saúde e segurança, controlo de acesso; testar todos os sistemas, máquinas, linhas de montagem ou processo, aplicativos e canais de comunicação relativos à funcionalidade, capacidade, segurança, tempo de resposta, disponibilidade e redundância; teste de segurança da informação (ou seja, direitos de acesso, níveis de acesso, restrições, exceções, se houver); teste de procedimentos de gestão de

incidentes e problemas; testar e / ou auditar a qualidade dos relatórios financeiros; testar e / ou auditar a qualidade dos relatórios de desempenho; invocar planos de continuidade de negócios e capacidade de resposta da equipa; testar estruturas aplicáveis que foram implantadas; testar as habilidades das pessoas para trabalhar no processo, com sistemas e aplicativos e capacidade de executar as tarefas / trabalhos desejados e produzir resultados.

Este processo deve descrever e assegurar um teste completo e eficaz, baseado na avaliação de risco desses processos e entregas como resultado das atividades de transição. Os resultados dos testes constituem a base para recomendar o início da fase piloto.

Os principais fatores de sucesso são: o compromisso do cliente e do fornecedor em cumprir os critérios de aceitação predefinidos; envolvimento precoce das equipas de teste; preservação e manutenção dos documentos de teste; gestão e resolução de problemas detetados e riscos remanescentes; cumprimento de todos os passos estipulados, garantindo que esta fase seja realizada com o máximo rigor.

## G.6 FASE PILOTO E DE TRANSFERÊNCIA

O objetivo deste processo é realizar os processos de entrega numa pequena percentagem do serviço total e gradualmente aumentar para o serviço total, levando à transferência para o fornecedor. O comité de gestão de transição deve exercer uma decisão equilibrada para garantir que os interesses mútuos sejam considerados e as decisões apropriadas sejam tomadas nas próximas etapas. O comité de gestão de transição pode recomendar qualquer uma das seguintes decisões:

- » Progressão de acordo com o plano de transição, aumentar a capacidade do subcontratado e, ao mesmo tempo, diminuir as atividades existentes.
- » Recuperar um processo particular que possa estar num nível subdesenvolvido em relação ao planeado;
- » Continuar a entrega do serviço na sua forma atual.

As principais atividades neste processo são: realizar testes integrados de qualidade de serviço em todas os equipamentos e grupos de pessoas; realizar o teste piloto junto do subcontratado e de acordo com o plano; consolidar os resultados de desempenho; rever o aumento no volume/qualidade do desempenho (métricas) em comparação com os planos; apresentar os resultados do desempenho da fase piloto e as recomendações à governança conjunta; estabelecer o documento de transferência formal das atividades a subcontratar para o subcontratado quando aprovado; obter aprovação da governança conjunta para o documento de transferência formal.

Os principais fatores de sucesso são: monitorização das tendências de desempenho e nível de proficiência associada; suporte de especialistas no assunto durante a fase piloto; caso de negócio revisto e atualizado; compreensão clara do risco residual e do plano de mitigação do mesmo; liderança adequada do subcontratante e subcontratado aprovando o caso de negócio ajustado e definição das linhas de base.

## H.

### **FASE 4: ENTREGAR VALOR**

Esta fase, que começa quando o cliente e o fornecedor concordam formalmente que a fase de “transição” foi concluída, tem como objetivo garantir a concretização dos resultados da subcontratação, assegurando o desempenho consistente e aderência aos compromissos que foram assumidos no contrato.

No final desta fase ocorre a entrega do(s) serviço (s) subcontratado(s), sendo por isso importante que o cliente e o fornecedor percebam os benefícios que a colaboração entre as partes pode trazer à subcontratação. Para o sucesso da subcontratação concorre a monitorização da entrega do serviço subcontratado, devendo esta atividade ser contínua para garantir e validar a criação de valor do produto ou serviço final. A frequência da revisão da qualidade do serviço/produto e implementação de ajustes que vão de encontro às expectativas de ambas as partes vai influenciar o sucesso da colaboração entre as partes.

Com a entrega do serviço subcontratado termina formalmente a fase de valor acrescentado. A avaliação do resultado desta parceria pode conduzir ao término do relacionamento entre o cliente e o fornecedor por diversos motivos: acordo com outro fornecedor, decisão do cliente em efetuar o serviço subcontratado internamente, ou decisão do fornecedor em não continuar a fornecer o serviço nos termos atuais do contrato.

Esta fase deve compreender seguintes processos: prestação de serviço; monitorização e revisão do desempenho do serviço; gestão e resolução de problemas; entrega e gestão de alterações; entrega de inovação (opcional); gestão do contrato, das relações e da parte financeira; preparação da continuação ou fim do acordo.

#### **H.1 PRESTAÇÃO DE SERVIÇO**

O objetivo do processo de “prestação de serviço” é “assegurar a continuidade e consistência da prestação do serviço de acordo com os níveis de serviço acordados e compromissos assumidos com o cliente. A interação entre o cliente e o fornecedor irá assegurar a sustentabilidade da colaboração a longo prazo.

As responsabilidades de ambas as partes devem estar claras e formalmente definidas de modo a assegurar uma colaboração eficaz e efetiva durante a vigência do contrato. Se por um lado o cliente deve ser responsável pelo fornecimento atempado de recursos e informações, a responsabilidade do fornecedor inclui a instalação e gestão do processo de “fornecimento de serviço” de modo a assegurar o cumprimento dos níveis de serviço acordados bem como os demais compromissos assumidos com o cliente.

Este processo compreende várias atividades das quais se salientam as seguintes:

- » Planeamento e acompanhamento das atividades de prestação de serviços documentadas num plano de prestação de serviços, desenhado a partir dos níveis de serviço acordados, e atualizado segundo uma gestão contínua da atividade, que deve contemplar a gestão de bens, a infraestrutura tecnológica e os recursos humanos (estruturas e competências do

pessoal). Paralelamente, deve existir a verificação de que o trabalho está a ser realizado de forma consistente de acordo com o SLA e a abertura para fazer as alterações que forem necessárias;

- » A gestão dos pedidos de serviços e as eventuais modificações devem estar suportadas por alterações acordadas por ambas as partes de modo a garantir que o fornecimento de serviços prestados seja efetuado de acordo com o plano de prestação de serviços, e de um modo contínuo;
- » A existência de um plano de qualidade e de SOPs acordados entre as partes, permitindo assegurar que as operações são efetuadas em conformidade com o estipulado conduzindo a serviços fiáveis;
- » A gestão de recursos humanos que assegure a mobilização e alocação dos recursos necessários, que compreenda as expectativas de serviço a prestar e salvaguarde o compromisso com o cliente.

Embora este processo se concentre principalmente no fornecedor, o cliente tem de ter em conta como é que o serviço prestado vai ser integrado nas suas operações e no seu próprio funcionamento. Isto é particularmente relevante, sempre que as organizações integrem vários fornecedores nos seus processos. A incapacidade de efetuar, adequadamente, esta gestão pode atrasar a produção, causar desperdício ou inatividade.

Os fatores chave de sucesso passam por: realização dos níveis de serviço acordados; manutenção de processos de prestação de serviços atualizados e que acompanhem as necessidades do cliente; gestão e uso de recursos de forma eficiente e eficaz; e integração eficaz dos processos de prestação de serviços na organização do cliente.

## H.2 MONITORIZAR E REVER CONTINUAMENTE O DESEMPENHO DO SERVIÇO

O objetivo deste processo é verificar se os compromissos assumidos entre as partes estão a ser cumpridos e tomar medidas quando estes estiverem em risco de falharem ou quando se verificar o seu incumprimento. A implementação de um processo de monitorização contínua permite obter informação adequada para uma melhoria contínua da gestão da relação entre as partes e do seu desempenho, estimulando a competitividade do cliente, em relação ao mercado, e do fornecedor, em relação à concorrência.

O esforço contínuo para melhorar um serviço ou um processo está na base da melhoria contínua e reflete-se na melhoria da eficiência e/ou eficácia dos serviços subcontratados, com resultados ao nível dos custos (associados ao trabalho de baixa qualidade e ao desperdício) e da melhoria da produtividade.

A implementação de um processo que permita a monitorização conjunta de resultados e do desempenho, permite ao fornecedor de serviços tirar conclusões e tomar decisões com base em dados atuais e realistas.

Uma vantagem deste processo consiste na elaboração de relatórios efetuados de acordo com o cronograma acordado entre as partes, que permita avaliar periodicamente o desempenho. Os relatórios de desempenho devem ser partilhados para ambas as partes e desencadear reuniões

programadas para rever o desempenho e a evolução da mudança, que deve ocorrer de acordo com o cronograma. As ações decididas em reuniões devem ser registadas e o desempenho subsequente deve ser reportado nas reuniões seguintes.

Em suma, este processo permite obter relatórios e revisões regulares do desempenho das atividades, permitindo a comparação entre o que foi acordado e o que foi obtido. Por outro lado, a monitorização continua do desempenho permite garantir o cumprimento dos compromissos acordados e a respetiva garantia da qualidade.

### H.3 GERIR E RESOLVER QUESTÕES

A relação contratual de um serviço tem implícito a existência de questões e problemas, em particular durante a fase de “entrega de valor”. A existência de um processo para “gerir e resolver questões” tem como objetivo garantir que estas possam ser resolvidas de maneira oportuna. Para que tal aconteça é crucial que os processos definidos na governança da subcontratação sejam efetivamente implementados e que as questões e problemas sejam analisados por um comité de mudança.

Uma gestão eficaz deste processo implica que:

- » As questões/ problemas sejam identificados num estágio inicial, geridos de forma proativa e resolvidos em tempo útil;
- » A comunicação e escalonamento da informação devem ser apropriadas à gravidade do problema e tratados no nível de gestão apropriado;
- » A existência de um registo de problemas e de ações, revisto pelo comité conjunto, deva ser alimentado com os sistemas de gestão do conhecimento de modo a garantir que melhores resultados serão obtidos no futuro. O cliente e o fornecedor devem trabalhar em conjunto para corrigir questões e problemas e concordar com a resposta apropriada.

### H.4 GESTÃO DE ALTERAÇÕES

Considerando a possibilidade de ocorrência de alterações durante a vigência do acordo de subcontratação, é importante que o controlo eficaz e a entrega da alteração ajudem a garantir que o cliente e o (s) fornecedor (es) mantenham um entendimento comum sobre os serviços e os níveis de desempenho a fornecer. Neste enquadramento, é importante estabelecer e implementar procedimentos para entregar modificações menores e moderadas aos serviços prestados de acordo as mudanças acordadas e/ou a combinação de serviços. Neste processo dever ter-se em conta o seguinte:

- » Devem existir procedimentos documentados para registar, classificar, avaliar e aprovar pedidos de alterações;
- » Um processo de alteração que incentive a adoção da responsabilidade conjunta pelo serviço, do qual resulte a melhoria contínua, garantindo a estabilidade do serviço;
- » Um comité de governança deve reunir-se regularmente para rever, gerir e aprovar todas as

alterações, tendo em conta os riscos, os impactos potenciais aos serviços, o cliente final, os requisitos do serviço, os benefícios do negócio, a viabilidade técnica e o impacto financeiro.

## H.5 GERIR FINANÇAS

Este processo tem como objetivo implementar procedimentos para garantir que os aspetos financeiros do contrato sejam bem administrados e controlados, permitindo ao cliente e ao fornecedor gerir e controlar os custos, as receitas e avaliar o impacto da subcontratação. Para tal, é importante:

- » Documentar e implementar os procedimentos necessários para gerir e controlar os aspetos financeiros do acordo;
- » Identificar os atributos financeiros que precisam ser controlados, e os fatores financeiros variáveis, bem como o seu nível de desempenho aceitável recorrendo a relatórios de gestão financeira;
- » Auditar as finanças de modo a garantir o cumprimento das metas do contrato.

## H.6 GERIR RELAÇÕES

Pretende-se com esta gestão garantir que a relação entre as partes seja efetuada tendo por base as práticas descritas na seção de governança. Neste contexto, é expectável que o fornecedor esteja ciente do contexto de negócio, da missão e dos valores do cliente, uma vez que o conhecimento destes aspetos o irá ajudar a alinhar-se com as práticas e cultura do cliente. Para uma efetiva gestão da relação entre as partes é importante fornecer atualizações regulares sobre as principais metas e a sua realização, gerindo e mantendo as expectativas de desempenho realistas e alinhadas com os requisitos acordados, através de interações regulares com as partes interessadas, durante toda a fase da “entrega de valor”. A comunicação assume um papel essencial, devendo ser honesta em todos os momentos, e tanto o cliente como o fornecedor devem ser claros sobre os comportamentos esperados um do outro.

## H.7 GERIR O ACORDO

Com este processo pretende-se estabelecer e implementar procedimentos para gerir o contrato de subcontratação durante a fase de “entrega de valor”, garantindo a manutenção da conformidade.

Para uma correta gestão do acordo é importante que ambas as partes designem um gerente do contrato que monitorize a conformidade do serviço a prestar em linha com o estabelecido no contrato, salvaguardando que este se encontra atual e que quaisquer alterações e/ou renovações tenham um consentimento mútuo e sejam tratadas e assinadas pela gestão de governança de ambas as partes.

## H.8 GARANTIA DE VALOR E DE NEGÓCIO

Considerando que o acordo criou uma expectativa em torno do serviço subcontratado, torna-se fundamental estabelecer e manter procedimentos para avaliar o valor acrescentado. O progresso em relação a essas metas deve ser estabelecido, rastreado e medido durante a fase de “entrega de valor”. Neste processo é importante efetuar as seguintes atividades: avaliação bem fundamentada do desempenho; documentar os resultados da análise de valor e compartilhá-los com o fornecedor para facilitar as melhorias de desempenho; identificar áreas de melhoria e participar em programas de melhoria contínua.

## H.9 PREPARAÇÃO DA CONTINUAÇÃO OU DE FIM DO ACORDO

Este processo tem como objetivo garantir que as partes tomem uma decisão informada sobre se devem continuar ou terminar o acordo de subcontratação. Apesar de muitas vezes subestimado, este processo compreende riscos para ambas as partes que são mais evidentes quando existem competências específicas ou ativos tangíveis com valor para uma ou ambas as partes. Neste contexto, torna-se essencial identificar os critérios, com base em factos, que levam à decisão de continuar ou terminar o acordo. Quando a decisão não implicar a continuidade, as partes devem desenvolver uma estratégia de saída que minimize a interrupção e o impacto. O plano de saída deve ser compreendido entre as partes, deve ser testado, revisto e atualizado quanto à sua adequação e incluir elementos essenciais para a continuidade do negócio como a propriedade intelectual e o conhecimento do processo.



## I. **GLOSSÁRIO E ACRÓNIMOS**

**RH** – Recursos Humanos

**SLA** - *Service Level Agreement*

**SOPs** - *Standard Operational Procedures*

## J. **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. ISO 37500:2014, Guidance on outsourcing. 2014.

VERSÃO	DATA	ALTERAÇÕES
Nº 70-NGE-01-009-00	15.04.2021	Novo Documento

Verificado pela Comissão Executiva a 05.07.2023 | Aprovado pela Direção Nacional da OF a 11.07.2023



ORDEM DOS FARMACÊUTICOS 2023