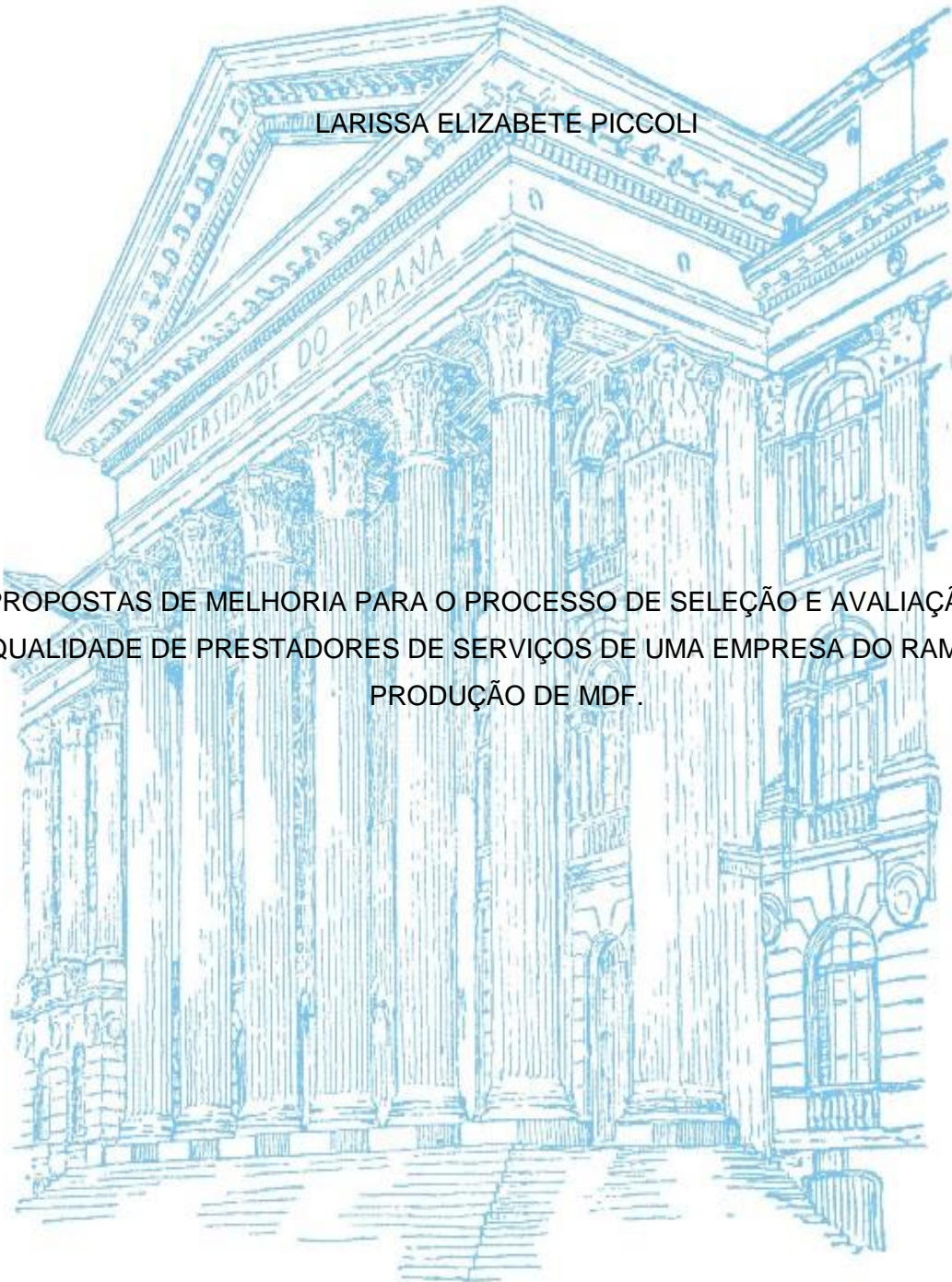


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LARISSA ELIZABETE PICCOLI

PROPOSTAS DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DA
QUALIDADE DE PRESTADORES DE SERVIÇOS DE UMA EMPRESA DO RAMO DE
PRODUÇÃO DE MDF.



CURITIBA

2016

LARISSA ELIZABETE PICCOLI

PROPOSTAS DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DA
QUALIDADE DE PRESTADORES DE SERVIÇOS DE UMA EMPRESA DO RAMO DE
PRODUÇÃO DE MDF.

Monografia em formato de artigo apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Suprimentos, do Departamento de Engenharia de Produção, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Suprimentos.

Orientador: Prof. Marcel Maceno

CURITIBA

2016

PROPOSTAS DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE PRESTADORES DE SERVIÇOS DE UMA EMPRESA DO RAMO DE PRODUÇÃO DE MDF.

PROPOSALS FOR IMPROVEMENT FOR THE SELECTION PROCESS AND EVALUATION OF SERVICE PROVIDERS QUALITY OF A COMPANY MDF PRODUCTION INDUSTRY .

Larissa Elizabete Piccoli * lalipiccoli@hotmail.com

Universidade Federal do Paraná, Curitiba - PR

Marcell Maceno** marcell.maceno@gmail.com

Universidade Federal do Paraná, Curitiba - PR

Resumo: O crescente impacto do desempenho do Prestador de Serviço na performance de seus contratantes tem feito as organizações repensarem seus métodos de seleção, principalmente pelos riscos envolvidos nas operações de terceirizações. A relevância da decisão tem aumentado as exigências do processo decisório que se torna cada vez mais complexo em virtude da quantidade e natureza dos critérios considerados nesta avaliação. Com isso, através de uma revisão literária de trabalhos já desenvolvidos relacionados ao tema, com foco na análise e levantamento das melhores práticas de Seleção e Avaliação da Qualidade de Prestadores de Serviço, este artigo foi originado com o intuito de apresentar uma oportunidade de melhoria ao processo hoje praticado em uma Empresa Multinacional do ramo Florestal e Madeireiro (produção de MDF), que possui 3 (três) unidades industriais no estado do Paraná, denominada neste documento como "Empresa A". A proposta de melhoria foi apresentada e aceita pela Empresa A que enxergou a possibilidade de aumento na confiança dos resultados devido ao maior envolvimento das áreas na rotina de seleção de Prestadores de Serviços com as avaliações técnicas, além de uma melhor gestão dos resultados das avaliações dos serviços prestados.

Palavras-chave: Seleção, Avaliação da Qualidade, Prestadores de Serviços.

Abstract: The growing impact of Service Suppliers performance in the achievements of its contractors have made organizations rethink their selection methods, especially considering the risks involved in outsourcing operations. The relevance of the decision has increased the requirements of the decision process that becomes increasingly complex because of the quantity and nature of the criterias considered in this evaluation. Therefore, through a literature review of already done works related to the topic, focusing on analyzing and identifying the best practices of Selection and Quality Assessment of Service Suppliers, this article was created in order to provide an opportunity to improve the current process in a multinational Forest branch Company and Timber (MDF production), which has 3 (three) industrial units in the state of Paraná, referred to in this document as "Company A". The proposed improvement was presented and accepted by the Company A who saw the possibility to increase results' confidence due to the greater involvement of areas on the Supplier Selection routine with the technical assessments, as well as a better management of the evaluation results of services suppliers.

Keywords: Selection, Quality assessment, Service Suppliers.

1. INTRODUÇÃO

A atividade de Compras já há algum tempo vem sendo considerada uma das mais estratégicas das empresas já que interfere diretamente nos custos do produto/serviço final, e é de suma importância comprar certo, no tempo certo,

quantidade certa, com preço justo. Dentro da atividade de Compras, há ainda o segmento de Compras de Serviços para o qual este artigo é voltado.

No contexto atual, “sente-se a necessidade de maior confiança sobre as capacidades da empresa fornecedora” (McDERMOTT; HANDFIELD, 2000). Nesse sentido, “as organizações têm lançado mão de diferentes critérios para fortalecer o processo de seleção” (VONDEREMBSE; TRACEY, 1999). Já há algum tempo esta atividade deixou de ser apenas uma “compra”, e passou a ser enxergada como uma oportunidade de redução de custos, passivos, e aumento de produtividade em casos onde a contratação é feita com eficácia e eficiência.

“O processo de seleção de fornecedores ganha destaque à medida que se torna capaz de escolher os fornecedores que reúnam as características necessárias para a construção de parceria, permitindo dessa forma a redução dos custos de transação”. (VIANA; ALENCAR, 2012).

Para uma boa compra de serviços, existem vários pontos a serem observados relacionados aos possíveis Prestadores de Serviços e que se não forem analisados podem vir a prejudicar a compra, não atendendo as expectativas do solicitante, ou então gerando passivos inesperados, como por exemplo: saúde financeira, capacidade técnica e legalidade documental. Quando realizada uma avaliação antecipada dos Prestadores, é possível evitar a contratação daqueles que tenham indícios de problemas em qualquer uma das esferas analisadas. Com isso, o risco da empresa Contratante diminui consideravelmente. Neumann e Ribeiro (2004) ressaltam que “algumas vezes é necessária uma confirmação local de certas características, uma vez que a percepção da empresa contratante pode não refletir a real situação do fornecedor.

Para Carr e Smeltzer (2000) “É válido lembrar que tão importante quanto selecionar adequadamente é acompanhar a performance dos contratados a fim de garantir o devido alinhamento com os objetivos traçados”.

Neste contexto, este estudo teve por objetivo elaborar critérios de seleção e avaliação da qualidade de prestadores afim de tornar este processo mais confiável para a empresa Contratante, uma vez que, para Viana e Alencar (2010) “a crescente participação dos fornecedores na performance geral de suas

contratantes tem tornado as organizações mais rigorosas na escolha e acompanhamento de seus contratados”.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O crescente impacto do desempenho do fornecedor/prestador de serviços na performance de seus contratantes tem feito as organizações repensarem seus métodos de seleção, com isso, os critérios considerados e analisados são cada vez mais rigorosos devido à sua complexidade. “Nesse contexto, intensifica-se a busca por ferramentas e técnicas capazes de balancear diversos aspectos dentro de um conjunto de alternativas” (VIANA; ALENCAR, 2012).

Inicialmente, a escolha por um Fornecedor/Prestador baseava-se unicamente na comparação de preços. Com o passar do tempo, outros critérios passaram a ser considerados, como a qualidade, o prazo, tempo de resposta, dentre outros. Atualmente, as técnicas e táticas aplicadas no ato da seleção e avaliação da qualidade de fornecedores/prestadores vem se aprimorando e se tornando mais exigentes, buscando sempre alcançar o objetivo principal que é encontrar os parceiros certos, idôneos e aptos a atender a contratante de acordo com suas necessidades e expectativas com a qualidade desejada, preço justo, no prazo determinado.

A atividade de seleção de fornecedores surge a partir da decisão gerencial de subcontratar fornecimentos ou serviços necessários para a operação da empresa, assim, o processo de seleção de fornecedores ganha destaque à medida que se torna capaz de escolher os fornecedores que reúnam as características necessárias para a construção de parceria, permitindo dessa forma a redução dos custos de transação (VIANA; ALENCAR, 2012).

Cada vez mais, a possibilidade de uma organização atender às necessidades de seus clientes depende da sua capacidade e qualidade. “Esse fato ressalta a importância de fornecedores qualificados e capazes de oferecer suporte às estratégias organizacionais de suas contratantes” (VIANA; ALENCAR, 2010).

Ao enxergar cada vez mais a importância de “comprar bem”, a busca por Prestadores de Serviços aptos se tornou uma missão de alta responsabilidade, e normalmente realizada em conjunto entre a área de compras e a área solicitante.

As organizações, cada vez mais seletivas, têm adotado uma série de critérios na escolha de seus fornecedores. Em decorrência dessa prática, os modelos de seleção propostos na literatura englobam diferentes atributos que variam de fatores quantitativos – como preço e quantidade de entregas no prazo – até fatores qualitativos, que são bem mais difíceis de mensurar – como o compromisso do fornecedor e sua habilidade de solucionar problemas (VIANA; ALENCAR, 2012).

Não basta apenas oferecer preço e prazo, tem sido necessário oferecer também garantias e demonstrar solidez ao seu contratante. Para a empresa ter cada vez mais controle do processo de escolha e garantir que a empresa escolhida atenderá tanto quantitativa quanto qualitativamente “Ao passo que as requisições das contratantes são traduzidas em fatores de avaliação, surge a necessidade de processos seletivos estruturados, capazes de lidar com múltiplos critérios e, sobretudo, eficientes na escolha” (VIANA; ALENCAR, 2012). Múltiplos critérios, que englobam a análise econômica, mas também a técnica, principalmente no caso de Serviços.

A importância das atividades da área de suprimentos é garantir que o processo de terceirização seja feito de forma adequada, ou seja, a atividade a ser terceirizada vai gerar vantagem competitiva para a empresa e o fornecedor selecionado é o que possui as melhores qualificações para exercer a atividade. (BELLO 2003)

Para que a etapa de seleção de fornecedores seja eficaz, originando assim uma parceria de sucesso entre contratante e contratada, faz-se necessário determinar os critérios de seleção a serem considerados em cada processo. “Pois, são os critérios de seleção que vão determinar quais pontos devem ser confrontados entre os fornecedores interessados na parceria ofertada” (FARIA; VANALLE, 2006).

Segundo Bayazit et al. (2006) “o relacionamento comprador-fornecedor baseado somente no custo não é mais aceitável”. A importância das decisões no ato da seleção de fornecedores está se tornando tão grande que as empresas começaram a rever seus processos e englobar normas e padrões a fim de alcançar um resultado melhor.

Viana e Alencar (2010) concluem que “no processo de seleção, passa a ser exigido um nível de qualificação mais elevado e vários critérios passam a ser considerados na avaliação, tais como: flexibilidade, capacidade de cooperação, cultura organizacional, sistemas de gestão, credibilidade, dentre outros”. Os critérios mencionados podem ser verificados através de visitas de avaliação nas instalações dos Prestadores de Serviços.

Com isso, a aplicabilidade de procedimentos que tornem mais rigorosa a seleção e avaliação da qualidade de prestadores acaba trazendo uma confiabilidade maior no ato da contratação, e a parceria se torna mais sólida, uma vez que o Prestador de Serviços, sabendo do grau de rigor, compreende que concorrerá sempre com Empresas de mesmo nível, o que torna a concorrência leal e justa.

3. METODOLOGIA

As literaturas atuais tratam quase que em sua totalidade de temas relacionados “Fornecedores” não pontuando diferenças entre Fornecedores de suprimentos e Prestadores de Serviços. Este trabalho está diretamente ligado a processos relacionados à Serviços e seus Prestadores mesmo quando o termo utilizado venha a ser “Fornecedores”. Com base nisso, busca-se vincular e aplicar para a realidade de serviços os materiais encontrados com foco mais voltado para suprimentos.

Este artigo corresponde a uma pesquisa aplicada exploratória sobre Seleção e Avaliação da Qualidade de Prestadores de Serviços, com o intuito de realizar a proposta de melhoria dos procedimentos atualmente aplicados na Empresa A. Para Gil (2007) “este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Os temas e teorias foram levantados através de pesquisa bibliográfica, que segundo Fonseca (2002) “é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos ou eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites”.

Ainda classifica-se esta pesquisa como teórica e qualitativa, partindo do pressuposto que a análise realizada foi baseada em procedimentos e artigos, acerca da qualidade da aplicação do procedimento atual implantado. Para Gerhardt, Silveira (2009) “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”

Para o desenvolvimento deste artigo, foi realizada uma análise do processo de seleção e avaliação da qualidade de Prestadores de Serviços da “Empresa A”, Multinacional Chilena do segmento madeireiro, produtora de MDF e Aglomerado, maior companhia florestal do hemisfério Sul, está situada em nove unidades no Brasil, entre administrativas, industriais e florestais. Com fábricas no Brasil, Chile, Argentina, Uruguai, Estados Unidos, Canadá, Alemanha, Espanha, Portugal e África do Sul, a Arauco tem negócios em mais de 75 países. No Brasil a “Empresa A” é especialista na fabricação de painéis em MDF elaborados com madeira de fontes sustentáveis. Dispõe de um portfólio de mais de 50 painéis que aliam beleza, sofisticação e inovação. Os Processos analisados bem como as sugestões de melhoria apresentadas ao final deste artigo referem-se ao Grupo como um todo, uma vez que o procedimento existente hoje já é aplicado em todas as unidades, tanto industriais quanto florestais.

Com a realização da análise foi verificado que as atuais práticas possuem algumas lacunas passíveis de melhoria. No que se refere à Seleção de Prestadores de Serviços o procedimento atual não possui uma diretriz que norteie uma avaliação técnica. Com relação ao processo de Avaliação da Qualidade foi verificado que existem critérios quantificados e com seus pesos determinados, porém, não existe a formalização de uma tratativa final para cada grau de avaliação após sua realização.

Após a identificação dos pontos a melhorar, foi elaborada uma proposta de complementação ao procedimento já existente, com a implantação de um formulário de homologação técnica de fornecedores, bem como a implantação

de um plano de ação para os resultados obtidos nas pesquisas de avaliação da qualidade de prestadores.

4. PROCESSOS ATUALMENTE APLICADOS NA “EMPRESA A”

4.1 Processo de Seleção e Homologação de Prestadores de Serviços

O processo inicia-se pela busca de Prestadores, que ocorre através de pesquisa de mercado, utilizando as ferramentas abaixo:

- a) Internet (pesquisas em sites);
- b) Pesquisa com parceiros (atuais prestadores da Empresa A)
- c) Pesquisa com concorrentes (principalmente em casos de manutenções de linhas de produção);

Pesquisa com outras grandes empresas da região, não necessariamente do mesmo ramo de atuação (casos como facilities, manutenções diversas, dentre outros).

HOMOLOGAÇÃO DOCUMENTAL

Quando encontrados Prestadores de Serviços com a especialidade necessária para a realização do serviço específico, é feita a “homologação documental deste fornecedor”, de acordo com o que segue:

✓ Consulta da Empresa no Cadastro Nacional das Empresas Punidas (Nas esferas Federal, Estadual e Municipal). Esta consulta é obrigatória em todos os casos;

- Caso o nome da empresa conste neste cadastro, automaticamente ela é considerada “não homologada”.

✓ SERASA: avaliação do capital social a fim de garantir a cobertura de possíveis prejuízos, e a saúde financeira do Prestador;

- Atualmente a avaliação é feita de acordo com o capital social apresentado pelo Prestador. Caso tenha uma dívida em Serasa superior à 20% do seu capital, a empresa é desqualificada para participação em processos, até que sua situação seja regularizada.

✓ BALANÇO PATRIMONIAL dos últimos 03 anos (em casos de contratos/serviços de maior significância) a fim de certificar-se de maneira mais ampla da saúde financeira do Prestador;

- Esta análise é feita pelo Departamento Financeiro da Empresa A, a fim de realizar relatório analítico da situação atual acordo com seus balanços patrimoniais. Caso a análise realizada seja considerada negativa ou de risco, a empresa poderá ser desqualificada dos processos.

✓ CERTIDÕES NEGATIVAS DE DÉBITOS (CND): Federal, Estadual, Trabalhista, Municipal e FGTS com o intuito de verificar se a empresa tem alguma pendência junto à órgãos Municipais, Estaduais e Federais, bem como junto às instituições como INSS e Caixa (FGTS);

- Quando do envio de Certidões Positivas com Efeito de Negativa, a situação é considerada regular. Quando da impossibilidade de emissão de uma das certidões, em casos autorizados pela Coordenação do Departamento, é aceita a apresentação da documentação da negociação em trâmite, juntamente com os boletos e comprovantes de pagamento da dívida.

✓ ALVARÁ atualizado do Prestador certificando-se da regularidade da empresa;

- Quando da não apresentação deste documento, considera-se a situação da empresa como irregular.

✓ Cartão de CNPJ atualizado verificando assim os CNAES em que a empresa está cadastrada, garantindo que ela está apta para prestar o tipo de serviço a ser contratado;

- Solicitado para a análise da situação da empresa (ativa ou não) e se as atividades as quais está apta a realizar atendem a necessidade do serviço a ser contratado.

✓ Contrato Social e Alterações;

- Documento analisado e comparado com as demais documentações. Também verificados os representantes

legais da empresa, capital social, atividades realizadas, dentre outras.

✓ Certidão Simplificada da Junta Comercial, juntamente com o último registro para a conferência da veracidade das informações;

- Documento comparado com o contrato social/alterações.

✓ Certidão de Falência e Concordata;

- Em caso da impossibilidade da apresentação deste documento, a empresa é automaticamente considerada “não homologada”.

✓ Ata e/ou Procuração do (s) Representante (s) Legal (is) para fins de assinatura de contratos ou representações judiciais caso se façam necessárias;

✓ Licenças/Certificações exigidas em casos de serviços específicos de acordo com a atividade a ser exercida, como em casos de serviços relacionados ao meio ambiente, serviços especializados, segurança, dentre outros;

- Empresas que participarão de processos de serviços que envolvem licenças ambientais, certificações de ISO/OHSAS, licenças especiais, dentre outras, e que não as apresentarem são automaticamente consideradas “não homologadas”.

✓ AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS: Análise das avaliações dos serviços prestados anteriormente. Em casos onde a empresa já seja, ou já tenha prestado serviço em alguma das unidades, pode-se realizar a análise das avaliações de qualidade de serviços realizadas.

- Em caso de verificação de resultados não satisfatórios em análises realizadas em serviços anteriormente prestados, a empresa é desqualificada tecnicamente.

Somente após a análise de toda a documentação do prestador é que ele é considerado “homologado” e apto a participar das concorrências de serviços em todas as unidades do Grupo da Empresa A.

HOMOLOGAÇÃO TÉCNICA

O Processo de Homologação técnica atual ocorre apenas em alguns casos onde é avaliada essa necessidade por parte de alguma das partes envolvidas (área técnica solicitante do serviço e/ou Departamento de Compras de Serviços), mas não possui critérios estabelecidos para o desenvolvimento desta avaliação. Ele funciona da seguinte maneira:

- É realizada a visita às instalações do Prestador pelo gestor técnico da atividade e também pelo comprador responsável;
- Avaliadas as instalações e capacidade técnica;
- Verificadas as ferramentas e equipamentos disponíveis para atendimento;
- Comprometimento com a segurança do trabalho;
- Consulta à clientes atuais.

Ao final da visita, as partes envolvidas dão seu parecer sobre o Prestador avaliado, homologando o não tecnicamente o mesmo para a realização de serviços.

Atualmente não há um formulário com orientações sobre quais pontos devem ser analisados. Com isso, os responsáveis analisam o que consideram pertinente em cada caso, ou seja, não há um embasamento ou uma formalização do que foi de fato avaliado e a pontuação de cada item, que acabou levando ao resultado conclusivo da avaliação técnica.

4.2 Processo de Avaliação da Qualidade de Prestadores de Serviços

Relata-se neste item o procedimento de Avaliação da qualidade que é realizado periodicamente aos Prestadores contratados pela Empresa A. Atualmente essa avaliação é realizada semestralmente e é aplicada somente à Prestadores com Contrato Fixo de Serviço (serviços full time, como: Vigilância, Portaria, Limpeza, Manutenção preventiva e preditiva de equipamentos específicos, dentre outros).

A avaliação da qualidade é realizada com base em alguns pontos específicos:

1. Qualidade do serviço prestado – realizada pelo solicitante/Gestor do Serviço;

- O Gestor do contrato avalia se a empresa contratada atente tecnicamente às demandas existentes, com as ferramentas, equipamentos e estrutura necessária. O Formulário de Avaliação da Qualidade realizada pelo Gestor está ilustrado na Figura 1.

AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DE MÃO-DE-OBRA TERCEIRA			
PLANTA:			
CONTRATADA:			
GESTOR:		PERÍODO DE AVALIAÇÃO:	
ÁREA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO:		CLASSIFICAÇÃO PS:	
DESCRIÇÃO DO SERVIÇO:			
LEGENDA DA AVALIAÇÃO			
100% Excelente 75% Bom 50% Razoável 25% Ruim 0% Péssimo NA Não se aplica			
Itens avaliados	Avaliação	Comentários	Peso
1. Estrutura da Contratada para atender a prestação de serviço	<input checked="" type="radio"/> 100% <input type="radio"/> 75% <input type="radio"/> 50% <input type="radio"/> 25% <input type="radio"/> 0%		5%
2. Quanto a condição dos equipamentos, materiais e produtos utilizados	<input type="radio"/> 100% <input checked="" type="radio"/> 75% <input type="radio"/> 50% <input type="radio"/> 25% <input type="radio"/> 0% <input type="radio"/> NA	OBRIGATÓRIO COMENTÁRIO	10%
3. Cumprimento dos prazos nas atividades solicitadas	<input type="radio"/> 100% <input type="radio"/> 75% <input checked="" type="radio"/> 50% <input type="radio"/> 25% <input type="radio"/> 0% <input type="radio"/> NA	OBRIGATÓRIO COMENTÁRIO	5%
4. Capacitação dos colaboradores terceiros para a atividade	<input type="radio"/> 100% <input type="radio"/> 75% <input type="radio"/> 50% <input checked="" type="radio"/> 25% <input type="radio"/> 0%	OBRIGATÓRIO COMENTÁRIO	5%
5. Qualidade dos serviços prestados	<input type="radio"/> 100% <input type="radio"/> 75% <input type="radio"/> 50% <input type="radio"/> 25% <input checked="" type="radio"/> 0%	OBRIGATÓRIO COMENTÁRIO	15%
MÉDIA PARCIAL (AVALIAÇÃO GESTOR)		16%	40%
Comentários finais:			

Figura 1 – Formulário de Avaliação de Prestadores da Empresa A – Gestor
Fonte: Procedimento atual Empresa A

2. Qualidade e comprometimento em Segurança, e Saúde Ocupacional – realizada pelos responsáveis destas áreas;

- Os profissionais da Saúde e Segurança do Trabalho da Empresa A realizam a avaliação da qualidade relacionada ao comprometimento do Prestador em temas como: Distribuição e uso de Epi's, comportamento dos funcionários, exames de saúde ocupacional apresentados, respeito ao meio ambiente, dentre outros. A Figura 2 representa o formulário de avaliação da qualidade no quesito “Saúde”, enquanto que a Figura 3 representa o formulário de avaliação da qualidade no quesito Segurança.

AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES DE MÃO-DE-OBRA TERCEIRA PELA ÁREA SAÚDE					
PRESTADOR	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	ITEM 1 - Atendimento aos procedimentos de Saúde	COMENTÁRIOS ITEM 1	MÉDIA ITEM AVALIADO SAÚDE	AVALIAÇÃO PARCIAL SAÚDE (PESO 10%)
A	XXX	100%		100%	10%
B	XXX	75%	OBRIGATÓRIO COMENTÁRIO	75%	8%
C	XXX	50%	OBRIGATÓRIO COMENTÁRIO	50%	5%
D	XXX	25%	OBRIGATÓRIO COMENTÁRIO	25%	3%
E	XXX	0%	OBRIGATÓRIO COMENTÁRIO	0%	0%

Figura 2 – Formulário de Avaliação da Qualidade de Prestadores da Empresa A – área da Saúde
Fonte: Procedimento atual Empresa A

AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES DE MÃO-DE-OBRA TERCEIRA PELA ÁREA SEGURANÇA							
PRESTADOR	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	ITEM 1- Uso dos EPI's necessários para a execução das atividades	COMENTÁRIOS ITEM 1	ITEM 2 - Atendimento aos procedimentos de Segurança	COMENTÁRIOS ITEM 2	MÉDIA ITENS AVALIADOS SEGURANÇA	AVALIAÇÃO PARCIAL SEGURANÇA (PESO 30%)
A	XXX	100%		100%		100%	30%
B	XXX	75%	OBRIGATÓRIO COMENTÁRIO	75%	OBRIGATÓRIO COMENTÁRIO	75%	23%
C	XXX	50%	OBRIGATÓRIO COMENTÁRIO	50%	OBRIGATÓRIO COMENTÁRIO	50%	15%
D	XXX	25%	OBRIGATÓRIO COMENTÁRIO	25%	OBRIGATÓRIO COMENTÁRIO	25%	8%
E	XXX	0%	OBRIGATÓRIO COMENTÁRIO	0%	OBRIGATÓRIO COMENTÁRIO	0%	0%

Figura 3 – Formulário de Avaliação da Qualidade de Prestadores da Empresa A – área da Segurança do Trabalho

Fonte: Procedimento atual Empresa A

Em casos onde o item avaliado não receba 100%, a área avaliadora tem por obrigação descrever comentários a respeito do resultado para que seja possível a solicitação de plano de ação à empresa avaliada.

3. Notificações – Acompanhamento realizado pelo Departamento de Compras de Serviços.

- Quando da realização da Avaliação da Qualidade do Prestador de Serviços é verificada a existência de alguma notificação formal dentro deste período para a empresa avaliada. A ocorrência de notificações influencia na Avaliação Geral e seu peso está informado na Figura 4.

O peso de cada um dos itens avaliados está distribuído conforme matriz da Figura 4:

ITEM AVALIADO	RESPONSABILIDADE	PESO	
1. Estrutura da Contratada para atender a prestação de serviço	GESTOR	50%	10%
2. Quanto a condição dos equipamentos, materiais e produtos utilizados			10%
3. Cumprimento dos prazos nas atividades solicitadas			5%
4. Capacitação dos colaboradores terceiros para a atividade			10%
5. Qualidade dos serviços prestados			15%
6. Uso dos Epi's necessários para a execução das atividades	ÁREA MASSO	40%	20%
7. Atendimento aos procedimentos de Saúde, Segurança e Meio Ambiente			20%
8. Notificações entregues à Contratada	COMPRAS DE SERVIÇOS	10%	10%
TOTAL		100%	100%

Figura 4 – Matriz de Avaliação da Qualidade de Fornecedores da Empresa A
Fonte: Procedimento atual Empresa A

Após o Prestador ser avaliado nas quatro esferas (técnica, saúde, segurança e documental) é feita a compilação dos dados pelo Departamento de Compras de Serviços, e então é apresentado o resultado geral aplicado de acordo com os pesos das avaliações representado na Figura 4.

Em caso de resultados abaixo de 50% em seu total geral o Prestador é notificado formalmente, e convocado a apresentar plano de ação para melhoria/solução dos problemas apresentados.

As avaliações de qualidade tem peso em novos processos de contratação, uma vez que elas podem ser utilizadas na análise prévia de novos processos, e um Prestador com resultados considerados baixos ou ruins poderá ser desqualificado.

Atualmente os Prestadores esporádicos ou pontuais não passam por processos padronizados de avaliação da qualidade periódica. Em caso de desconformidade no serviço contratado, má qualidade, não atendimento de prazos, dentre outros, o gestor/solicitante pode notificar ou desqualificar tecnicamente o Prestador pontual/esporádico, baseado em justificativa formal

com a devida comprovação da falha e aprovada pela sua gerência, porém, não há um processo cíclico de avaliação da qualidade para se manter um histórico de atendimento, o que pode vir a embasar decisões como essa, bem como fazer com que o Prestador esteja sempre em busca de melhorias nos serviços prestados.

4.3 Análise Crítica sobre os processos atualmente aplicados

4.3.1 Processo de Seleção e Homologação de Prestadores de Serviços

Para Denicol e Cassel (2013) “a gestão de riscos de suprimentos está fortemente relacionada com riscos oriundos da seleção de fornecedores inadequada”. Pode-se aplicar essa afirmação também à realidade de Serviços, uma vez que uma seleção e avaliação mal realizados antes do início da prestação do serviço contratado podem acarretar em diversos problemas como: falta de qualidade técnica, problemas econômicos, riscos trabalhistas, dentre outros.

A Empresa A aplica atualmente um processo de homologação documental bem abrangente, e com isso consegue reduzir os riscos econômicos e trabalhistas que cercam o segmento de serviços com base em acompanhamentos frequentes das documentações pertinentes à atividade realizada. Com isso, a incidência de contratação de empresas com problemas financeiros que podem vir a acarretar em perda de qualidade de serviço prestado, problemas com os funcionários sob gestão do Prestador contratado, problemas com o desenvolvimento do serviço, dentre outros consegue ser controlada.

Com relação à homologação técnica, identificou-se uma falha no processo, uma vez que não há um procedimento formal, criterioso e claro estabelecido para tal.

O estudo de Viana e Alencar (2012) confirma no processo de seleção/homologação “a incorporação de novos critérios além dos tradicionais: preço, qualidade e entrega. Entre os mais citados estão: capacidade de produção, capacidade tecnológica, serviços oferecidos, flexibilidade, posição financeira, dentre outros”. Reforça ainda a importância de critérios como reputação e capacidade de resposta e atendimento a emergências, além é claro

da devida capacitação e *expertise* comprovadas em casos de Serviços. As parcerias são consolidadas e bem geridas quando todos esses critérios são avaliados e quando há interesse de ambas as partes em se estabelecer uma relação de confiança.

Ainda para Viana e Alencar (2012) “as novas metodologias de seleção de fornecedores não substituíram os critérios inicialmente aplicados, mas acrescentaram atributos decorrentes das novas exigências do mercado e peculiaridades do negócio”.

Assim como é de extrema importância a verificação documental dos Prestadores de Serviços antes de efetivar uma contratação, a avaliação técnica também é um fator de comprovação de possibilidade de atendimento, uma vez que, a qualidade do serviço prestado está atrelada também à estrutura, às instalações, a organização e a seriedade com que administração da empresa faz a gestão das suas atividades.

Diante disso, sugere-se neste artigo a aplicabilidade de um formulário de homologação técnica, representado pela Figura 5 onde os responsáveis pelas visitas técnicas aos Prestadores avaliarão juntos a capacidade técnica deste, baseados em critérios voltados à estrutura, capacidade de atendimento, questões ambientais e de segurança.

A proposta é que esse procedimento seja aplicado sempre que houver homologação de um novo Prestador, ou seja, para a efetiva liberação da Prestação de Serviços, deverá ser aplicado o processo completo de homologação. Propõe-se também que este mesmo procedimento de homologação técnica seja aplicado novamente nos casos onde o Prestador que já tenha sido homologado não tenha prestado qualquer serviço dentro da Empresa A por 2 (dois) anos consecutivos.

Quando encerrado o processo completo de homologação o Prestador poderá então concorrer nas licitações que venham a ser abertas em qualquer uma das unidades pertencentes ao Grupo da Empresa A.

FORMULÁRIO DE HOMOLOGAÇÃO TÉCNICA DE PRESTADOR DE SERVIÇOS (PS)				
Razão Social				
CNPJ				
Endereço				
Cidade	Estado			
Atividade				
Classificação da empresa (ME, EPP, S/A, etc.)				
Número de Funcionários				
Principais Clientes				
Principais Fornecedores				
ESTRUTURA				
Há quanto tempo o PS atua no mercado				
Principais equipamentos disponíveis na Empresa				
A estrutura de atendimento do PS é de porte:	Peq Med Gra			
	Peq	Med	Gra	
QUESTÕES DIFERENCIAIS	SIM	NÃO	N/A	OBSERVAÇÕES
O PS Possui Certificação ISO-9001?				
O PS Possui Certificação ISO-14001?				
O PS Possui Certificação OHSAS 18001?				
O PS possui Procedimentos de Segurança e/ou Qualidade pré estabelecidos e documentados?				
O PS possui um programa de treinamento para seus funcionários?				
O PS possui programa de auditorias internas?				
Existe algum programa de reciclagem de resíduos do processo?				
QUESTÕES TÉCNICAS	SIM	NÃO	N/A	OBSERVAÇÕES
O PS dispõe das ferramentas e equipamentos necessários para o desenvolvimento da atividade para a qual se propõe?				
As ferramentas e matérias primas são estocadas adequadamente?				
Os equipamentos de medição são calibrados periodicamente com padrões rastreáveis?				
Existe sistemática para análise e correção das reclamações/devoluções de clientes? Os clientes recebem formalmente as ações que foram tomadas?				
A Empresa é limpa, organizada e possui ambiente de trabalho adequado?				
Existe inspeção do produto/serviço durante o processo? Há registros?				
Existe sistemática de análise de defeitos e tomada de ações corretivas e preventivas?				
Todos os produtos e serviços são inspecionados/planejados antes do envio ao cliente?				
O PS valida alterações de processo junto ao cliente, antes de implementá-las?				
O PS investiga, confirma e documenta a viabilidade de produção do produto/serviço proposto?				
O PS determina e implementa providências eficazes para se comunicar com os clientes?				
O PS planeja e desenvolve os processos necessários para realização do produto?				
O PS mantém todos os seus funcionários devidamente registrados de acordo com a função que exercem?				
O PS respeita as jornadas de trabalho estabelecidas na legislação trabalhista?				
Os profissionais do PS são capacitados/qualificados para a atividade que realizam?				
O PS disponibiliza profissionais experientes?				
CONCLUSÃO	OBSERVAÇÃO			
PS Homologado				
PS Homologado por concessão (necessita melhorias)				
PS não apto				
OBSERVAÇÕES:				
Os dados informados neste formulário são baseados em visita técnica e conversa com responsáveis e funcionários. O resultado desta avaliação levará em consideração o conjunto das informações coletadas				
Em caso de não cumprimento por parte do PS de uma das questões técnicas, o mesmo poderá, caso seja de seu interesse, apresentar plano de ação para saná-la, quando então, será realizada nova visita técnica para homologação. O Resultado final será decidido pela área solicitante, juntamente com o departamento de compras de serviços.				
Responsável Área Solicitante	_____	___/___/___	Visto: _____	
Responsável Compras de Serviços	_____	___/___/___	Visto: _____	
Campo destinado à informações, conclusões e expectativas referente ao fornecedor avaliado. O preenchimento deste quadro não implica em abertura de plano de ação.				
Responsável	_____	___/___/___	Visto: _____	
Responsável	_____	___/___/___	Visto: _____	

Figura 5 - Modelo Formulário de Homologação Proposto

4.3.2 Processo de Avaliação da Qualidade de Prestadores de Serviços

Poucos trabalhos focam na forma de mensuração e tratativa dos processos de avaliação da qualidade de fornecedores que é uma etapa importante e delicada do processo de terceirização, e para Viana e Alencar (2010) “a qualidade e a entrega se tornaram elementos fundamentais de avaliação”. O processo de avaliação da qualidade de Prestadores de Serviços é o “termômetro” que indica periodicamente se o serviço contratado está atendendo as expectativas do solicitante bem como o escopo que foi contratado, além de avaliar a responsabilidade do contratado com quesitos importantes para o Grupo da Empresa A relacionados à Segurança e Meio Ambiente, e pode inclusive influenciar no processo decisório sobre renovação de contratos e/ou novas contratações de um mesmo Prestador de Serviços em futuras oportunidades.

Enquanto no caso de compras de suprimentos algumas empresas embasam sua avaliação geralmente em tempo de entrega e qualidade do produto recebido, quando se fala em Serviços existem muitos fatores a serem avaliados.

A seleção e avaliação de fornecedores é um problema multicriterial, que engloba fatores tangíveis e intangíveis. É importante realizar uma análise multicriterial verificando as habilidades (conhecimento técnico e capacidade de produção) e os aspectos motivacionais (filosofia de trabalho e reputação). (DENICOL E CASSEL, 2013)

O processo de avaliação da qualidade existe e é aplicado semestralmente pela “Empresa A”. É uma avaliação realizada em conjunto, sendo que os especialistas e/ou responsáveis por cada um dos pontos avaliados participam, e com isso o resultado se torna mais consistente e confiável. O problema encontrado está relacionado às tratativas derivadas do processo de avaliação.

A primeira falha encontrada foi que hoje não existe uma “Matriz de Ações” para cada nível de resultado alcançado. De acordo com esse procedimento, atualmente sugere-se que apenas em caso de resultado inferior à 50% o Prestador seja notificado e apresente ações corretivas.

Sugere-se com este trabalho, a implementação do Modelo de Matriz de Ações, representado pela Figura 3, elencando as ações a serem realizadas para cada nível de avaliação, para que então o Sistema de Avaliação da Qualidade de Prestadores de Serviço alcance resultados mais efetivos buscando sempre a melhoria contínua dos parceiros, e conseqüentemente a melhor qualidade da prestação de serviços.

A segunda falha apontada está relacionada ao fato de que a avaliação da qualidade de Prestadores de Serviços é aplicada semestralmente, mas somente às empresas com contrato do tipo “prestação de serviço fixo” dentro das unidades da Empresa A, ou seja, aplica-se somente às empresas com presença diária nas unidades. Sugere-se então que seja incluída uma Avaliação da Qualidade com periodicidade anual aos prestadores de serviços que atuam dentro das unidades do Grupo da Empresa A com uma frequência mínima de 5 vezes ao ano, independentemente do tipo de serviço prestado. Com isso, além da homologação documental e homologação técnica, a Empresa A contará ainda com um acompanhamento efetivo dos serviços de maior importância/frequência dentro do Grupo, uma vez que as três ferramentas de seleção e avaliação são complementares umas às outras e poderão ajudar a manter um controle melhor de gestão sobre esses parceiros.

Após a apresentação dos resultados da avaliação da qualidade a todos os Prestadores que vierem a ser avaliados, sugere-se que a Empresa A realize o acompanhamento das ações oriundas dos problemas que porventura venham a ser apontados pelos avaliadores, e que estiverem em desalinho com as suas expectativas, ou com a qualidade esperada. Esse acompanhamento deve ser periódico, de acordo com o nível da avaliação final do Prestador (periodicidades conforme resultado descritas na Figura 6), e isso garantirá que o mesmo estará tomando as medidas necessárias para a solução/melhoria dos problemas encontrados e apontados.

MATRIZ DE AÇÕES - RESULTADOS DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES		
Resultado Avaliação		Ação
Nível Vermelho	Até 40%	Enviar Notificação Jurídica ao PS e partir para distrato e/ou bloqueio do mesmo.
Nível Amarelo	Entre 40% e 80%	Enviar Notificação Jurídica ao PS e exigir Plano de Ação sobre os desvios indicados, com apresentação mensal das evidências até que os problemas sejam sanados.
Nível Laranja	Entre 80% e 90%	Apresentar os desvios ao PS e solicitar apresentação de Plano de Ação sobre os desvios indicados .
Nível Verde	Entre 90% e 100%	Apresentar o resultado ao PS e sugerir programas de melhoria contínua nos pontos mais vulneráveis apresentados.
A reincidência de avaliação do PS no Nível Amarelo de Avaliação, acarretará na análise por parte do Solicitante do Serviço juntamente com o Departamento de Compras de Serviços sobre a continuidade ou não do contrato/Prestação de Serviço do mesmo dentro do Grupo da Empresa A		
FREQUENCIA DA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO		
PS Contratos Fixos	Semestralmente	
PS sem contrato com frequência de contratação superior à 5x ao ano	Anualmente	

Figura 6 – Modelo de Matriz de Ações proposto

5. CONCLUSÃO

A proposta de melhoria dos procedimentos de Seleção e Avaliação da Qualidade de Prestadores de Serviços foi apresentada e aceita pela Empresa A, que com a aplicabilidade dos modelos propostos neste artigo, acredita na melhoria da sua carteira de Prestadores de Serviços uma vez que o processo de seleção e homologação será mais rigoroso e completo, o que virá a trazer uma garantia maior na eficácia do desenvolvimento dos serviços contratados diante de uma prévia avaliação técnica dos Prestadores dispostos a atendê-la. Ainda, acredita que com a carga de responsabilidade sobre a homologação dos Prestadores sendo partilhada entre o comprador e o solicitante do serviço no ato da avaliação técnica, as chances de se obter um melhor resultado aumentam.

Conclui-se que aliando a homologação correta, com uma Avaliação da Qualidade de Prestadores de Serviços mais efetiva que possui um plano de ação a ser desenvolvido após cada resultado obtido, esse processo se apresenta de maneira mais séria diante dos parceiros fechando o ciclo de acompanhamento de serviços prestados, tornando-o cíclico e constante, fazendo com que todos os Prestadores de Serviços envolvidos estejam também buscando sempre a melhoria contínua tanto no quesito documental e econômico quanto na sua

estrutura e capacidade técnica a fim de que a parceria entre ambos se torne cada vez mais concreta e de confiança.

Sugere-se ainda que futuramente seja realizado um trabalho de análise dos resultados obtidos com a aplicação desta melhoria no procedimento da Empresa A, e que este mesmo procedimento venha a ser aplicado em mais empresas do mesmo ramo para que se possa fazer uma comparação e acompanhamento de resultados, com a possibilidade de se estabelecer este como um procedimento padrão de Seleção e Avaliação da Qualidade de Prestadores de Serviços deste segmento.

6. REFERÊNCIAS

BAYAZIT, O.; KARPAK, B.; YAGCI, A. *A purchasing decision: Selecting a supplier for a construction company.* Journal of Systems Science and Systems Engineering, v. 15, n. 2, p. 217-231, 2006.

BELLO, M J. S. *A Case Study Approach to the Supplier Selection Process.* Puerto Rico. University of Puerto Rico, A Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of MASTER OF ENGINEERING, 2003.

BORAN, F. E. et al. *A multi-criteria intuitionistic fuzzy group decision making for supplier selection with TOPSIS method.* Expert Systems with Applications Vol.36, p. 11363–11368, 2009.

CARR, A.S.; SMELTZER, L.R. *An empirical study of the relationships among purchasing skills and strategic purchasing, financial performance, and supplier responsiveness.* Journal of Supply Chain Management, Vol. 36, n. 3, p. 40-54, 2000.

DENICOL, J.; CASSEL, R. A. *Métodos para seleção e avaliação de desempenho de fornecedores na indústria da construção civil: uma revisão sistemática da literatura.* XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2013.

FARIA, P. O.; VANALLE, R. M. *Critérios para a Seleção de Fornecedores: Uma Análise das Práticas de Grandes Empresas Industriais do Estado do Espírito Santo.* XXVI Enegep, 2006.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica.* Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. E. *Métodos de Pesquisa*. 1ª Edição. UFRGS Editora, 2009.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

McDERMOTT, C.; HANDFIELD, R. *Concurrent development and strategic outsourcing: do the rules change in Breakthrough innovation? The Journal of High Technology Management Research*, v. 11, n. 1, p. 35-57, 2000.

SIMPSON, P.M.; SIGUAW, J.A.; WHITE, S.C.. *Measuring the Performance of Suppliers: An Analysis of Evaluation Processes. Journal of Supply Chain Management*, Vol. 30, n. 1, p. 29 – 41, 2002.

VIANA, J. C; ALENCAR, L. H. *Análise do processo de seleção e avaliação de fornecedores em indústrias do setor de alimentos: Um estudo de caso múltiplo*. Out./2010.

VIANA, J. C; ALENCAR, L. H. *Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura*. *Produção*, v. 22, n. 4, p. 625-636, set./dez. 2012.

VONDEREMBESE, M. A.; TRACEY, M. *The impact of supplier selection criteria and supplier involvement on manufacturing performance. Journal of Supply Chain Management*, v. 35, n. 3, p. 33-39, 1999.