



ISSN: 2447-5580

Disponível em: <http://periodicos.ufes.br/BJPE/index>



ARTIGO ORIGINAL

OPEN ACCESS

ESTUDO DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS UTILIZANDO VERIFICAÇÃO DE INDICADORES, *BENCHMARKING* E *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS*

STUDY OF THE SERVICE CONTRACTING PROCESS USING INDICATOR VERIFICATION, BENCHMARKING AND HIERARCHY ANALYTICAL PROCESS

Déborah Mendes Silva Rodrigues^{1*} & Tiago Bittencourt Nazare²

¹ Engenharia de Produção das Faculdades Integradas de Cataguases (FIC – Grupo UNIS), Rua Romualdo Menezes, 701, Bairro Menezes, CEP 36773-084, Cataguases - Minas Gerais ² Mestre em Gestão de Sistemas de Engenharia da Universidade Católica de Petrópolis (UCP), Rua Barão do Amazonas, 124, Bairro Centro, CEP 25685-100, Petrópolis – Rio de Janeiro. ^{1*} deborah.rodriques@alunos.unis.edu.br ² tiago@unis.edu.br

ARTIGO INFO.

Recebido em: 17.10.2019

Aprovado em: 17.11.2019

Disponibilizado em: 18.12.2019

PALAVRAS-CHAVE:

Contratação de Serviços; Indicadores; Benchmarking; AHP.

KEYWORDS:

Contracting Services; Indicators; Benchmarking; AHP.

*Autor Correspondente: Rodrigues, D. M. S.

RESUMO

As empresas têm se empenhado em estabelecer operações internas mais eficientes como um diferencial competitivo estratégico no mercado. Dessa forma, o objetivo do presente artigo é estudar o processo de Contratação de Serviços em uma empresa de energia elétrica que atua em todo o território brasileiro. Além disso, propor melhorias para auxiliar nas tomadas de decisões e otimização dos processos de contratos. Assim, foi realizada coleta de dados de janeiro de 2018 a setembro de 2019, apurou-se os indicadores da área de Suprimentos, efetuou-se um *benchmarking* em uma empresa do mesmo ramo, utilizou-se os conceitos da *Analytical Hierarchy Process* (AHP) e elaborou-se um referencial teórico de conceitos relevantes ao tema. Os resultados alcançados foram a proposta de reestruturação do método avaliativo para qualificação de fornecedores e melhorias na apuração de

indicadores. Por fim, concluiu-se que com a reestruturação do método avaliativo do cadastro possibilitou-se uma redução de 20% a 50% da documentação exigida para os fornecedores e melhor visualização dos indicadores de cadastro.

ABSTRACT

Companies have sought to establish more efficient internal operations as a differential competitive strategy in the market. Thus, the purpose of this article is to study the process of contracting services in an electric power company that operates throughout the Brazilian territory. Furthermore, to make improvements to assist decision making and contract processes optimization. In this way, data were collected from January 2018 to September 2019, the indicators of the Supply area were verified, a benchmarking was performed in a company of the same branch, Analytical Hierarchy Process (AHP) concepts were used and a theoretical framework of concepts relevant to the theme was elaborated. The results achieved were a proposal of restructuring the evaluation method for qualifying suppliers and improvements in the calculation of indicators. Finally, it was conclude that the restructuring of the registration evaluation method allowed a reduction of 20% to 50% of the documentation required for suppliers and better visualization of the registration indicators.



INTRODUÇÃO

O ambiente dos negócios vem se tornando cada vez mais competitivo e dinâmico, sendo necessário para as empresas buscarem vantagens competitivas frente à concorrência. Observa-se que com a melhoria do nível de informatização, existe a necessidade de implantação de tecnologias cada vez mais modernas nas atividades transacionais, tendo como finalidade garantir a qualidade e a velocidade no cumprimento dessas funções. Dessa forma, Zheng (2019) afirma que matérias-primas, produtos ou serviços ofertados pelas empresas não são tangíveis, como dados ou informações. Assim, o diferencial competitivo estratégico, conforme Mccapra (2017), constitui-se em gerenciar de maneira inteligente os processos industriais e gerenciais, além disso, as informações coletadas e conseqüentemente o conhecimento adquirido e incorporado pela organização por meio dos seus processos de inovação.

As empresas precisam se capacitarem cada vez mais para absorverem as constantes mudanças do mercado. Com isso, selecionarem da melhor maneira possível seus parceiros faz com que elas tenham desempenhos mais favoráveis perante a concorrência. A *Analytical Hierarchy Process* (AHP) é uma metodologia de aplicação particular para tomada de decisões em grupo e segundo Sharma (2018) é utilizada em todo o mundo em uma grande variedade de situações de decisão, em áreas tais como governo, indústria, negócios, saúde, construção naval e educação. O método não prescreve uma decisão correta, mas sim auxilia os tomadores de decisão para encontrar uma que melhor se adapte ao objetivo e à sua compreensão do problema.

O presente trabalho justifica-se pela necessidade de desenvolvimento do setor de Contratação de Serviços, otimização dos recursos e pela urgência de melhoria em meio à competitividade do mercado. Observa-se que os processos atuais do setor, os recursos existentes e capacidade de melhoria, oferecem grandes oportunidades de implementações. Sendo assim, é necessário repensar parte do processo identificado como chance de desenvolvimento, e dessa forma, gerar para a empresa decisões mais seguras e assertivas, assim como otimização do tempo e conseqüentemente ganhos financeiros. O objetivo do presente artigo é verificar os indicadores de Contratação de Serviços da empresa objeto de estudo, que atua em grande parte do território nacional, realizar um *benchmarking* em uma concessionária de energia elétrica e utilizar a metodologia AHP para identificar melhorias que auxiliarão nas tomadas de decisões.

2. METODOLOGIA

2.1 EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

A empresa estudada encontra-se em um dos principais grupos, do tipo privado, do setor elétrico brasileiro. Conta com mais de 19 mil colaboradores. Atua em todas as regiões do Brasil e está em constante crescimento territorial. Possui como parte de sua missão propor inovação no mercado para atender cada vez melhor seus clientes, que representam grande valor dentro da instituição.

2.1.1 SETOR DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS

O presente trabalho baseou-se em um estudo do setor de Contratação de Serviços com o intuito de observar pontos de possíveis melhorias para a empresa e assim apoiar nos objetivos estratégicos mais eficientes e eficazes em Suprimentos.



Citação (APA): Rodrigues, D. M. S., & Nazare, T. B. (2019). Estudo do processo de contratação de serviços utilizando verificação de indicadores, *benchmarking e analytical hierarchy process*. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 5(5): 17-27.

A coleta de dados, para a composição do presente trabalho, deu-se durante janeiro de 2018 a setembro de 2019. Os indicadores apurados foram: Contratações de Serviços maiores e menores que 20 mil reais; total de processos em andamento/finalizados; quantidade de processos de acordo com o valor do contrato e qualificação completa de fornecedores. Conforme exposto no Quadro 1, as medições são realizadas separadamente, pois a meta considera o valor do serviço, até 20 mil reais 80% no prazo de até 40 dias; e maior que 20 mil reais 82% no prazo de até 75 dias.

2.1.2 COMPLIANCE

O *Compliance* de acordo com Silva & Covac (2015), dentro do cenário corporativo e institucional, pode ser compreendido como um conjunto de procedimentos que tenham por escopo fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e diretrizes institucionais, além de identificar, evitar e tratar qualquer inconformidade que possa ocorrer dentro da empresa; Avaliação de Risco, que significa examinar o grau de risco do fornecedor no mercado.

Quadro 1. Indicador de Contratação de Serviços menor e maior que 20 mil reais em 2018

CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS <20 MIL												META: 80%		TOTAL
Mês	Jan	Fev	Mar	Abri	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Mensal	88,89%	100,00%	93,80%	86,70%	77,80%	90,90%	92,90%	94,70%	95,50%	94,40%	100,00%	100,00%		
Processos em andamentos abertos no mês	17	27	22	3	20	25	19	11	15	10	2	10		
Processos Finalizados	9	3	16	15	9	8	14	19	22	18	21	17	171	13,99%
Média no prazo em dias (Meta: 40)	42,22	28,33	34,44	34,6	26,67	28,92	25,42	27,47	25,68	21,94	16,85	15,64		
CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS >20 MIL												META: 82%		
Mês	Jan	Fev	Mar	Abri	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Mensal	82,70%	85,50%	88,90%	93,40%	86,96%	91,10%	84,90%	92,10%	87,60%	92,00%	89,50%	94,30%		
Processos em andamentos abertos no mês	114	88	131	83	94	69	118	77	131	98	50	74		
Processos Finalizados	75	55	90	76	69	64	73	101	105	138	152	53	1051	86,01%
Média no prazo em dias (Meta: 75)	58,95	53,84	58,64	50,53	51,65	50,34	51,36	53,62	56,09	39,1	42,05	39,98		
												1222	100,00%	
AGRUPANDO CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS >20 MIL E >20 MIL														
Processos em andamentos abertos no mês	131	115	153	86	114	94	137	88	146	108	52	84		
Processos Finalizados	84	58	106	91	78	72	87	120	127	156	173	70		
Processos Finalizados - Processos em andamentos abertos no mês anterior	-	-73	-9	-62	-8	-42	-7	-17	39	10	65	18		

Fonte: Adaptado (empresa objeto de estudo)

Em concordância com os números levantados, constata-se que foram finalizados 1222 processos de contratação no ano de 2018, no qual 13,99% correspondem a requisições menores que 20 mil reais e 86,01% correspondem a requisições maiores de 20 mil reais. De acordo com os dados expostos no Quadro 1, observa-se que agrupando os processos em andamento no mês e os processos finalizados obtendo uma visualização global, sem separação por valor, na maioria dos meses o número de processos finalizados é menor que o número de processos em andamento do mês anterior. Os processos abertos no mês em curso não foram ponderados, pois o dia de abertura é variável durante o mês, o que intensifica o alerta, uma vez que se considerou somente os processos anteriores ao mês de fechamento. O Quadro 2 representa os processos em andamento/finalizados ao longo do ano de 2018.



Citação (APA): Rodrigues, D. M. S., & Nazare, T. B. (2019). Estudo do processo de contratação de serviços utilizando verificação de indicadores, *benchmarking* e *analytical hierarchy process*. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 5(5): 17-27.

Quadro 2. Total de processos em andamento / finalizados em 2018

PROCESSOS EM ANDAMENTO / FINALIZADOS														
Mês	Jan	Fev	Mar	Abri	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL	MÉDIA
Processos Finalizados	144	90	138	136	126	116	154	239	235	210	223	114	1925	160
Processos em Andamento (Acumulado)	62	135	221	246	285	290	349	352	287	244	148	200	-	235

Fonte: Adaptado (empresa objeto de estudo)

Conforme o Quadro 2, em média o setor de Contratação de Serviços finalizou 160 requisições de contrato por mês e nos meses de julho e agosto obteve o maior índice de processos em andamento acumulado. Verifica-se que o total de requisições apuradas são 1925, pois ocorreram nos indicadores apresentados no Quadro 2 situações atípicas que não foram divulgadas nas quais houveram expurgos de alguns processos, tais como aditivos de contratos (podendo ser de valor, prazo, escopo e distrato de contrato) e regularizações de contratos.

Outro indicador assinalado foi a quantidade de processos finalizados de acordo com o valor do contrato de serviço, expurgando as regularizações, pois a negociação não compete à área estudada. Assim, a Quadro 3 apresenta por intervalos de valores a quantidade de processos finalizados e sua respectiva porcentagem.

Quadro 3. Quantidade de processos finalizados por valor do contrato em 2018

	Quant. de Processos Finalizados	%
Processos até R\$ 50.000,00	1068	55,48%
Processos entre R\$ 50.000,01 até R\$ 500.000,00	845	43,90%
Processos acima de R\$ 500.000,01	12	0,62%
Total de Processos Finalizados	1925	100,00%
Nota: Expurgando REGULARIZAÇÕES		

Fonte: Adaptado (empresa objeto de estudo)

Nota-se que 55,48% dos processos correspondem a processos de até 50 mil reais que representa 0,03% do total contratado anualmente pela área de Suprimentos analisada, conforme informação divulgada pela empresa objeto de estudo.

2.1.2 CADASTRO DE FORNECEDORES DE SERVIÇOS

O cadastro de fornecedores de serviços é uma parte integrante do processo de Contratação de Serviços e possui um papel importante nas tomadas de decisões do comprador, pois o cadastro é um espelho das condições financeiras do fornecedor e demonstra a capacidade do mesmo em assumir contratos e o risco financeiro envolvido.

O setor de Cadastro, de acordo com a Quadro 4 possui como meta realizar 85% da qualificação completa do fornecedor em até 50 dias.

Quadro 4. Qualificação Completa de Fornecedores de Serviço em 2018

Qualificação Completa de Fornecedores de Serviço													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média
Quantidade finalizadas no mês	103	61	68	58	48	75	64	104	110	99	83	58	77,58
Média de dias	26,81	16,69	16,22	22,69	17,89	11,07	13,98	17,37	11,03	19,60	19,41	13,42	17,18
Quantidade de cadastro fora do prazo	28	6	7	1	1	2	2	9	3	6	7	1	6,08
Percentual dentro do prazo (meta 85%)	72,82	90,16	89,71	98,28	97,92	97,33	96,88	91,35	97,27	93,94	91,57	98,28	92,96

Fonte: Adaptado (empresa objeto de estudo)



Citação (APA): Rodrigues, D. M. S., & Nazare, T. B. (2019). Estudo do processo de contratação de serviços utilizando verificação de indicadores, *benchmarking e analytical hierarchy process*. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 5(5): 17-27.

Conforme apresentado na Quadro 4 o indicador de qualificação completa de fornecedores atingiu a partir de fevereiro a meta desejada, fazendo uma média anual de 92,96%. O total de cadastro realizado foi de 931 e a quantidade de cadastro efetuado fora do prazo foi de cerca de 6 por mês. Uma observação relevante do processo é que o tempo de retorno do fornecedor não foi cronometrado separadamente da análise e avaliação cadastral. O retorno do fornecedor é um ponto crítico no processo, visto que alguns documentos solicitados no cadastro não podem ser emitidos quando a empresa possui pendências financeiras gerando assim atrasos nas respostas.

A análise da documentação é realizada através da verificação dos arquivos enviados, avaliando se estão de acordo com o solicitado e a avaliação é feita pela pontuação/peso dos mesmos em uma nota de 0 a 10. Ou seja, a média de dias indicada 17,18 no Quadro 4 envolve tempo de retorno do fornecedor juntamente com o tempo de análise/avaliação cadastral.

A empresa estudada possui em sua norma interna vigente, cinco tipos de avaliações obrigatórias para analisar o cadastro do fornecedor de maneira completa, são elas: Avaliação Técnica, que consiste em verificar a capacidade técnica do fornecedor para exercer a atividade; Avaliação Econômico-Financeira, que procura entender a estrutura econômica e financeira por meio do estudo do cumprimento dos deveres e obrigações acordados; Avaliação Jurídica, que investiga se a empresa candidata está honrando a legislação; Avaliação Administrativa, que é o conjunto as critérios estabelecidos internamente para a elaboração de um *Compliance*,

A Avaliação de Fornecedores da empresa objeto de estudo é dividida em seis critérios contemplando todos os tipos de avaliação estabelecida pela norma interna, conforme Quadro 5.

Quadro 5. Critérios de Avaliação de Fornecedores

Itens	Avaliação	Critérios	Legenda "Avaliação"
1	III e VI	SERASA	I Técnica
2	III	PORTAL DA TRANSPARÊNCIA E MINISTÉRIO DO TRABALHO	II Econômico-Financeira
3	II	BALANÇO E DRE – Nota do IQF	III Jurídica
4	I, IV e V	CARTÃO CNPJ, ATESTADO DE CLIENTES E CERTIFICAÇÃO ISO	IV Administrativa
5	I, II, III, IV, V e VI	DECLARAÇÃO GERAL	V Segurança E Sustentabilidade
6	II e III	CERTIDÕES NEGATIVAS MUNICIPAL, ESTADUAL, FEDERAL E DO TRABALHO	VI De Risco

Fonte: Adaptado (empresa objeto de estudo)

Dos seis critérios informados na Quadro 5, quatro dependem exclusivamente do fornecedor sendo eles os itens 3, 4 e 5. Além disso, verificou-se também que para cumprir a norma interna é necessário enviar toda a documentação, caso contrário o cadastro não poderá ser avaliado e posteriormente liberado para seguir com o processo de contratação. Observa-se que o atual relatório do Serasa não é o mais completo, é pago pela empresa objeto de estudo e somente ela detém as informações do fornecedor.

O presente artigo estudou, por meio da metodologia AHP, o processo de avaliação de fornecedores com base em tomadas de decisões com vários critérios estabelecidos de acordo com cada tipo de avaliação previamente definida pela organização objeto de estudo. Com o intuito de cumprir a norma interna, a empresa observada solicitava uma série de documentos a fim de verificar e certifica-se que o fornecedor analisado cumpre com as exigências previstas.

Com a atualização da norma de Contratação de Serviços em 2019, foram reduzidos os documentos exigidos no ano de 2018, porém agora separando a documentação exigida de duas formas, por classe crítica e por classe não crítica, com exceção de duas classes de



Citação (APA): Rodrigues, D. M. S., & Nazare, T. B. (2019). Estudo do processo de contratação de serviços utilizando verificação de indicadores, *benchmarking* e *analytical hierarchy process*. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 5(5): 17-27.

serviço, locação de imóveis e contratação de agência de apoio, que foram apontadas como classes específica e conseqüentemente com documentação pertinente.

A classe crítica é definida como sendo os serviço que possuem maior vínculo com a atividade principal da empresa, sendo assim, a classe não crítica possui menor relação com a atividade fim da empresa objeto de estudo.

A nova atualização prevê a solicitação do Contrato Social da empresa, Cartão do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), Certidão Negativa de Débitos Municipal, Atestado de Clientes, Certificação *International Organization for Standardization* (ISO) e Declaração Geral (*Compliance*), para as classes não críticas; já para as classes críticas são solicitados os documentos previstos para as classes não críticas acrescidos da Certidão Negativa de Débitos Estadual, Certidão Negativa de Débitos Federal, Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas (CNDT), Prova de Regularidade perante o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), Alvará de Localização e Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) dos três últimos exercícios. Os documentos Alvará de Localização e Certificação ISO não são obrigatórios.

2.2 BENCHMARKING EM UMA EMPRESA DO MESMO RAMO DE ATIVIDADE

O presente estudo envolveu *benchmarking* em uma empresa de energia elétrica no estado do Rio de Janeiro com o intuito comparativo de processos. Segundo Viegas, et al., (2018), *benchmarking* é um processo contínuo de serviços, produtos ou até mesmo práticas de avaliação de gestão que busca identificar o que é melhor adotar para cumprimento das metas planejadas.

Todavia, implica na identificação de referências sistematizáveis que podem ser aprimoradas e acompanhadas ao longo do tempo. O *benchmarking* realizado no estudo do presente trabalho possibilitou a comparação de atividades integradas do processo. Os estudos apontaram que o cadastro de fornecedores gerava um impacto significativo nas contratações de serviços, uma vez que a empresa observou, no ano de 2018, necessidades de melhorias para proporcionar maior integração das atividades.

Observou-se que a qualificação dos fornecedores era realizada com o apoio da ferramenta Serasa Fornecedor (que possui o mais completo relatório de consulta), onde notou-se as várias vantagens da parceria firmada. Com o auxílio da ferramenta Serasa, presente há 50 anos no mercado brasileiro e que possui a maior base de dados da América Latina, foi possível reestruturar a avaliação de fornecedores mais críticos no cadastro.

O Serasa conta com fontes de dados envolvendo Entidades Públicas (3.342 Cartórios, 27 Juntas Comerciais, 10 Secretarias da Fazenda e 4 Outros), Fornecedores Especializados (22 fornecedores para: informações empresariais e ações judiciais), Clientes Serasa (65 mil informações compartilhadas pelos clientes) e Processos Internos (1,4 milhões de fontes individuais e 83 mil balanços patrimoniais).

O Serasa Fornecedor, um tipo de consulta utilizada pela empresa visitada no estado do Rio de Janeiro, oferece diversos benefícios para a empresa tais como: permite análise reputacional online de toda a base de fornecedores; auxilia na localização de novos fornecedores por Classificação Nacional de Atividades (CNAE) e ramo de atividade; potencializa o cumprimento das políticas internas de *Compliance* de gestão de risco de fornecedores; sem custo; suporte à adesão de fornecedores; colaboração/sinergia entre as empresas compradoras no crescimento da comunidade.



Citação (APA): Rodrigues, D. M. S., & Nazare, T. B. (2019). Estudo do processo de contratação de serviços utilizando verificação de indicadores, *benchmarking e analytical hierarchy process*. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 5(5): 17-27.

Para os fornecedores as vantagens são: provê maior visibilidade junto a potenciais clientes; permite o autoconhecimento; disponibiliza documentos e certidões atualizadas; baixo custo de subscrição anual. O Serasa Fornecedor possui grandes parceiros como Danone, P&G, Oi, Coca-Cola, Suzano e está na fase de apresentação da ferramenta para concessionárias de energia elétrica.

3. REFERENCIAL TEORICO

3.1 CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS

Para Simões & Michel (2004) as aquisições de matérias-primas, componentes e suprimentos representam fatores decisivos na atividade de uma organização, pois conforme são conduzidas podem gerar redução nos custos e melhorias consideráveis nos lucros.

Segundo Françoso (2018), a gerência responsável pelo Setor de Contratação de Serviços é encarregada por elaborar e gerir políticas, normas e procedimentos para a contratação de bens e serviços, certificando a conformidade com a legislação aplicável. O profissional também é responsável por gerenciar os processos de bens e serviços provenientes de todas as áreas da empresa, cadastrar fornecedores, dar suporte e acompanhar a comissão de processos licitatórios e liderar a gestão de suprimentos.

3.2 ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)

A *Analytic Hierarchy Process* (AHP) é uma técnica lógica para tomada de decisões de multicritério que de acordo com Gupta, *et al.*, (2015) possibilita aos tomadores de decisão modelar o problema baseado em matemática e psicologia humana, podendo ser definido como uma abordagem para a tomada de decisão que envolve a estruturação de critérios em uma hierarquia.

A aplicação de AHP para tomadas de decisão envolve três etapas, sendo a primeira etapa a de estruturação do problema de acordo com suas características comuns e a formação de um modelo hierárquico com diferentes níveis. Basicamente a AHP de um modelo simples contém três níveis constituindo-se de objetivo, critério e alternativa. Na segunda etapa os elementos são comparados em pares e julgados sobre a atratividade comparativa dos elementos. E por fim, o vetor próprio normalizado correspondente ao principal valor próprio da matriz de julgamento fornece os pesos dos elementos correspondentes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação dos resultados e discussões deste trabalho está estruturada em duas partes: constatação e proposta de melhoria no processo.

4.1 CONSTATAÇÃO DA PERSPECTIVA DA EMPRESA E ALGUNS OBSTÁCULOS DOS PROCESSOS.

Constatou-se que a visão da área de Contratação de Serviços é finalizar, nos próximos anos, processos com maior agilidade e assertividade. Ainda que a meta tenha sido atingida em quase todos os meses do ano, exceto em maio, a visão da empresa para os próximos meses é reduzir os dias de contratações menores que 20 mil reais para até 15 dias (80%) e para 75 dias (89%).

Um dos conflitos de maior impacto nos indicadores apurados, de acordo com o histórico da demanda, possui uma relevante associação com o *Service Level Agreement* (SLA) de



Citação (APA): Rodrigues, D. M. S., & Nazare, T. B. (2019). Estudo do processo de contratação de serviços utilizando verificação de indicadores, *benchmarking e analytical hierarchy process*. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 5(5): 17-27.

cadastro. O SLA de atendimento dos cadastros completos (impeditivo para o fechamento dos contratos) entra em conflito com o SLA de Contratação de Serviços, pois o SLA de cadastro no ano de 2018 era de 50 dias e o SLA de Contratação de Serviços considera o valor do serviço, até 20 mil reais 80% no prazo de até 40 dias e maior que 20 mil reais 82% no prazo de até 75 dias.

Pode-se considerar que a integração do Setor de Contratação de Serviços e o Setor de Cadastro podem melhorar, uma vez que para o cumprimento dos SLA's é necessário atuar com o cadastro em paralelo e considerá-lo como um diferencial na negociação.

No *benchmarking* realizado com a concessionária de energia elétrica no Rio de Janeiro, a metodologia de cadastro de fornecedores sofreu alteração em janeiro de 2019 e os gestores possuem grandes expectativas quanto a eficácia do novo método empregado. O cadastro foi substituído por qualificação, com a justificativa de que o grau de assertividade e a visibilidade para o comprador é de maior efetividade.

Sendo assim, as avaliações dos fornecedores seguem critérios de serviços estratégicos ou não, previamente definidos, pela companhia. Diferentemente do que acontece na empresa estudada em Minas Gerais, que adotou a criticidade do serviço em abril de 2019, porém possui uma avaliação com grandes possibilidades de melhorias.

4.2 PROPOSTAS DE MELHORIA NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS

4.2.1 REESTRUTURAÇÃO DO MÉTODO AVALIATIVO PARA QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

O presente trabalho apresenta uma avaliação, por meio da metodologia AHP, que abrange todos os documentos no Quadro 6.

Quadro 6. Proposta de Avaliação de Fornecedores

AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES			Critérios		peso (%)
I	AVALIAÇÃO TÉCNICA	ATESTADO DE CLIENTES	possui: sim ou não	se tem 10, se não 0	5
		CERTIFICAÇÃO ISO			5
II	AVALIAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA	PENDÊNCIAS FINANCEIRAS	verificar o valor	se sem = 10, < 1000 = 6, > 1000 = 4, Recuperação Judicial ou Falência = 0	3
		DÍVIDAS COM FORNECEDORES			3
		DÍVIDAS COM BANCOS			3
		CND FEDERAL	regular ou não regular	se regular 10, se positiva = 5, se não regular = 0	4
		FGTS			se regular 10, se não 0
		LIQUIDEZ SECA	comparação com o mercado	se > merc = 10, se < merc = 5, se = merc = 8	4
		ENDIVIDAMENTO			4
		CND MUNICIPAL	regular ou não regular	se regular 10, se positiva = 5, se não regular = 0	4
		CND ESTADUAL			4
III	AVALIAÇÃO JURÍDICA	CARTÃO CNPJ	ativo ou inativo	se ativo 10, se inativo = desativar o cadastro	3
		PORTAL DA TRANSPARÊNCIA	quantidade de processos	se tem 0, se não 10	5
		MINISTÉRIO DO TRABALHO		se sem = 10, < 3 = 8, > 3 = 4, Trabalho Infantil = 0	5
		CNDT	quantidade de processos	se sem = 10, < 3 = 8, > 3 = 4	5
IV	AVALIAÇÃO ADMINISTRATIVA	DECLARAÇÃO GERAL	conforme ou não conforme	se conforme = 10, para cada restrição -1 ponto	20
V	AVALIAÇÃO SEGURANÇA E SUSTENTABILIDADE				
VI	AVALIAÇÃO DE RISCO	CLASSIFICAÇÃO DE RISCO	número	Verificar tabela interna (Manual da Gestão da Qualidade)	20

Fonte: Adaptado (empresa objeto de estudo)



Citação (APA): Rodrigues, D. M. S., & Nazare, T. B. (2019). Estudo do processo de contratação de serviços utilizando verificação de indicadores, *benchmarking e analytical hierarchy process*. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 5(5): 17-27.

A Quadro 6 mostra a proposta de avaliação de fornecedores considerando a utilização do Serasa Fornecedor nas Avaliações II, III e VI. Os critérios de pesos utilizados foram embasados na avaliação atual da empresa. Observa-se que a CND Federal, FGTS e CNDT foram implementadas recentemente no mês de setembro de 2019, colaborando ainda mais para a redução do número de documentos solicitados ao fornecedor.

Constata-se que outras informações contidas no relatório podem ser ponderadas pela empresa estudada e adaptar a avaliação proposta para fins específicos, como por exemplo, informações de trabalho escravo e fornecedores envolvidos com corrupção. Observa-se também o relatório do Serasa Fornecedor irá oferecer futuramente certidão de âmbito ambiental.

A Avaliação Técnica examina o Atestado de Clientes e a Certificação ISO. Avaliação Econômico-Financeira verifica as pendências com bancos, fornecedores e financeiras; também analisa a CND Federal, Prova do FGTS, CND Municipal e Estadual. Ainda por meio do relatório, verifica-se a Liquidez Seca, que segundo Morel *et al.*, (2019) determina a capacidade de uma empresa no pagamento de compromissos no curto prazo por intermédio das contas do Ativo Circulante e o Índice de Endividamento.

A Avaliação Jurídica contempla o Cartão do CNPJ para verificar se a empresa está com o cadastro ativo na Receita Federal, CNDT, consultas ao Portal da Transparência e Ministério do Trabalho. Verifica-se que o relatório trás critérios jurídicos, mas não abrange os dois portais citados anteriormente e considerado de total importância para a empresa. A Avaliação Administrativa e a Avaliação de Segurança e Sustentabilidade estão contidas na Declaração Geral, onde a empresa descreve por meio de um documento com afirmativas básicas de conduta organizacional.

E, por fim, a Avaliação de Risco que utilizará também o relatório Serasa Fornecedor com a nota da Classificação de Risco, de acordo com Manual da Qualidade atuante na empresa.

A principal diferença entre a avaliação atual da empresa e a proposta neste trabalho é a fonte das informações. Observa-se que a dependência do fornecedor será reduzida visto que o mesmo precisará enviar para a Equipe de Cadastro o Contrato Social, Declaração Geral, Atestado de Clientes, CND Municipal, CND Estadual (somente para classe crítica), a Certificação ISO (caso o mesmo possua) e o Alvará de Localização.

Em 2018, o fornecedor precisava enviar além da documentação informada, todas as certidões negativas, de acordo com a criticidade da classe e o Balanço e a DRE dos três últimos exercícios. Sendo assim, a proposta considera que para um melhor desempenho os documentos básicos a serem exigidos do fornecedor deverão constar no edital enviado aos convidados a participarem da cotação. Visto que o Cartão CNPJ, Portal da Transparência e Ministério do Trabalho podem ser consultados diretamente no site dos órgãos competentes.

A nova proposta contempla a maioria dos fornecedores da empresa estudada, sendo eles pessoas jurídicas. Não há custos para a empresa estudada na adesão do Serasa Fornecedor e para o fornecedor é de cerca de 300 reais podendo ser dividido em 12 vezes. Sendo assim, observa-se que seria ideal exigir a adesão para fornecedor com contratos com o valor superior a 50 mil reais, tendo em vista este valor corresponde a somente 0,03% do total contratado pela empresa e iria agilizar 55,48% das requisições de contratos em termo de cadastro de fornecedores, obtendo informações com mais agilidade e assertividade.

O Serasa Fornecedor auxilia na adesão dos fornecedores. Com isso é necessário um alinhamento para planejar uma comunicação entre empresa estudada, Serasa, e fornecedor.



4.2.2 INDICADORES APURADOS

Uma forma de demonstrar que o SLA de cadastro está sendo eficaz perante expectativa da empresa de realizar contratos no prazo em até 15 dias é analisar a maneira na qual está sendo apurada a atividade do cadastro. Com isso, os dados apresentados no presente artigo sugerem mensurar o tempo decorrente da análise e aprovação do cadastro e o tempo de retorno do fornecedor para fins comparativos, pois existe a dependência do fornecedor para enviar a documentação obrigatória.

5. CONCLUSÃO

O setor de Contratação de Serviços na empresa estudada, atuante em todo o território nacional brasileiro, com a necessidade de desenvolvimento, apresentou oportunidades de melhoria com o estudo dos processos existentes e seu comportamento no período de janeiro de 2018 a setembro de 2019. Diante disso, objetivou-se verificar os indicadores de Contratação de Serviços, realizar um *benchmarking* em uma concessionária de energia elétrica e utilizar a metodologia AHP para identificar melhorias que auxiliarão nas tomadas de decisões e otimização dos processos de contratos.

Constatou-se que a visão da empresa para os próximos meses é reduzir os dias de contratações menores e maiores de 20 mil reais para até 15 dias (80%) e 75 dias (89%), respectivamente. O maior impacto identificado no estudo do setor de Contratação de Serviços está relacionado com os indicadores de Contratações de Serviços maiores e menores que 20 mil reais, pois percebeu-se que possuem uma relevante associação com o SLA de cadastro. O SLA de atendimento dos cadastros completos entra em conflito com o SLA de Contratação de Serviços, pois o SLA de cadastro no ano de 2018 era de 50 dias, passando para 40 dias no ano de 2019 e o SLA de Contratação de Serviços considera para contratos até 20 mil reais, 80% no prazo de até 40 dias e para valores maiores que 20 mil reais, 82% no prazo de até 75 dias.

O *benchmarking* realizado na concessionária de energia elétrica possibilitou a comparação de atividades integradas do processo e constatou-se que o diferencial competitivo apostado pela empresa contava com o apoio da ferramenta Serasa Fornecedor que está presente há 50 anos no mercado e que possui a maior base de dados da América Latina. Desta forma, estima-se agilizar 55,48% das requisições de contratos em termo de cadastro de fornecedores com a nova reestruturação do método avaliativo para qualificação de fornecedores, por meio da metodologia AHP. A proposta prevê a redução de cerca 50% na documentação exigida para cadastramento de fornecedores que pertencem a classe crítica, passando de 10 documentos para 5 documentos obrigatórios; e redução de cerca de 20% para fornecedores cadastrados em classes não críticas, passando de 5 documentos para 4 documentos obrigatórios.

Adicionalmente, o artigo apresentado recomenda também a apuração do tempo decorrente da análise e aprovação do cadastro e o tempo de retorno do fornecedor para fins comparativos para proporcionar uma melhor visualização dos indicadores de cadastro.



Citação (APA): Rodrigues, D. M. S., & Nazare, T. B. (2019). Estudo do processo de contratação de serviços utilizando verificação de indicadores, *benchmarking e analytical hierarchy process*. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 5(5): 17-27.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Françoso, T. (2018). Utilização de indicadores de desempenho no setor de compras em empresa de grande porte do setor de petróleo e energia. *Anais do X SIMPROD*.
- Gupta, S., Dangayach, G. S., Singh, A. K., & Rao, P. N. (2015). Analytic hierarchy process (AHP) model for evaluating sustainable manufacturing practices in Indian electrical panel industries. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 189, 208-216.
- McCapra, A. (2017). 326—Conservation in the age of the robot. *Journal of the Institute of Conservation*, 40(2), 190-197.
- Morel, C. H. G. S., dos Santos, G. C., Francisco, A. P., & de Carvalho Paranaíba, A. (2019). Análise da correlação entre o modelo fleuriet e os indicadores de rentabilidade e liquidez para as maiores e melhores empresas de capital aberto segundo a revista exame. *Brazilian Journal of Development*, 5(2), 1399-1421.
- Sharma, J. (2018). Economics of Decision Making: Exploring Analytical Hierarchical Process (AHP). *Theoretical Economics Letters*, 8(14), 3141.
- Silva, D. C., & Covac, J. R. (2015). Compliance.
- Simões, E., & Michel, M. (2004). Importância da gestão de compras para as organizações. *Revista científica eletrônica de ciências contábeis*, 2(3), 1-7.
- Viegas, C. V., Corrêa, A. C., Coelho, C. C. D. S. R., Rech, S., Júnior, V. F. S., & Selig, P. M. (2018). Benchmarking of quality and sustainability of scientific production in management. *Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM*, 11(4).
- Zheng, S. (2019, January). Financial Management Innovation of Electric Power Enterprises Based on Robotic Process Automation. In *3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management (SEIEM 2018)*. Atlantis Press.
-

