

Vol 5 Issue 11 August 2016

ISSN No : 2249-894X

---

*Monthly Multidisciplinary  
Research Journal*

*Review Of  
Research Journal*

Chief Editors

---

**Ashok Yakkaldevi**  
A R Burla College, India

**Ecaterina Patrascu**  
Spiru Haret University, Bucharest

**Kamani Perera**  
Regional Centre For Strategic Studies,  
Sri Lanka

Review Of Research Journal is a multidisciplinary research journal, published monthly in English, Hindi & Marathi Language. All research papers submitted to the journal will be double - blind peer reviewed referred by members of the editorial Board readers will include investigator in universities, research institutes government and industry with research interest in the general subjects.

### Regional Editor

Manichander Thammishetty  
Ph.d Research Scholar, Faculty of Education IASE, Osmania University, Hyderabad.

### Advisory Board

Kamani Perera Regional Centre For Strategic Studies, Sri Lanka	Delia Serbescu Spiru Haret University, Bucharest, Romania	Mabel Miao Center for China and Globalization, China
Ecaterina Patrascu Spiru Haret University, Bucharest	Xiaohua Yang University of San Francisco, San Francisco	Ruth Wolf University Walla, Israel
Fabricio Moraes de Almeida Federal University of Rondonia, Brazil	Karina Xavier Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA	Jie Hao University of Sydney, Australia
Anna Maria Constantinovici AL. I. Cuza University, Romania	May Hongmei Gao Kennesaw State University, USA	Pei-Shan Kao Andrea University of Essex, United Kingdom
Romona Mihaila Spiru Haret University, Romania	Marc Fetscherin Rollins College, USA	Loredana Bosca Spiru Haret University, Romania
	Liu Chen Beijing Foreign Studies University, China	Ilie Pinteau Spiru Haret University, Romania
Mahdi Moharrampour Islamic Azad University buinzahra Branch, Qazvin, Iran	Nimita Khanna Director, Isara Institute of Management, New Delhi	Govind P. Shinde Bharati Vidyapeeth School of Distance Education Center, Navi Mumbai
Titus Pop PhD, Partium Christian University, Oradea, Romania	Salve R. N. Department of Sociology, Shivaji University, Kolhapur	Sonal Singh Vikram University, Ujjain
J. K. VIJAYAKUMAR King Abdullah University of Science & Technology, Saudi Arabia.	P. Malyadri Government Degree College, Tandur, A.P.	Jayashree Patil-Dake MBA Department of Badruka College Commerce and Arts Post Graduate Centre (BCCAPGC), Kachiguda, Hyderabad
George - Calin SERITAN Postdoctoral Researcher Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences Al. I. Cuza University, Iasi	S. D. Sindkhedkar PSGVP Mandal's Arts, Science and Commerce College, Shahada [ M.S. ]	Maj. Dr. S. Bakhtiar Choudhary Director, Hyderabad AP India.
REZA KAFIPOUR Shiraz University of Medical Sciences Shiraz, Iran	Anurag Misra DBS College, Kanpur	AR. SARAVANAKUMARALAGAPPA UNIVERSITY, KARAIKUDI, TN
Rajendra Shendge Director, B.C.U.D. Solapur University, Solapur	C. D. Balaji Panimalar Engineering College, Chennai	V.MAHALAKSHMI Dean, Panimalar Engineering College
	Bhavana vivek patole PhD, Elphinstone college mumbai-32	S.KANNAN Ph.D , Annamalai University
	Awadhesh Kumar Shirotriya Secretary, Play India Play (Trust), Meerut (U.P.)	Kanwar Dinesh Singh Dept.English, Government Postgraduate College , solan

More.....



## A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO FORNECEDOR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DA PREFEITURA DE MANAUS

Adm. Luiz Pinto de Souza Netto<sup>1</sup> and Dr. Claudio Dantas Frota<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Administrador e Mestrando em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas.

<sup>2</sup>Professor Adjunto IV da Universidade Federal do Amazonas – UFAM. Pesquisador e Membro do colegiado do Mestrado de Engenharia de Produção, UFAM.

*Pesquisadores do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas – UFAM.*

*Linha de Pesquisa: Estratégica e Organizações*

### RESUMO

Um dos grandes desafios das organizações do setor privado é manter a qualidade dos seus fornecedores. Na Administração pública não é diferente. Entretanto, é primordial estabelecer estratégias de atuação para os fornecedores, visando principalmente o fator qualidade, que é essencial para a minimização de riscos advindos de falhas operacionais na prestação de serviços. O objetivo deste trabalho é apresentar um modelo de avaliação de fornecedores criado pela Subsecretaria de Logística da Prefeitura de Manaus para melhorar a relação com seu fornecedor de sistema de controle de combustível. A metodologia utilizada foi o desenvolvimento de um sistema de avaliação próprio, baseado num sistema de pontuação. Foi possível observar com o modelo implantado que dentre os requisitos avaliados, havia oportunidades de melhorias, que por não estarem claras suas exigências, faziam com que o fornecedor, deixasse de cumprir algumas cláusulas contratuais. O estudo revelou que as obrigações contratuais não possuíam sistemática para serem periodicamente analisadas, tanto pelo fornecedor quanto pela Prefeitura de Manaus, permitindo que o Tribunal de



Contas do Estado emitisse notificações de infrações ao longo da vigência do contrato. Concluiu-se então que, a aplicação de um modelo de avaliação de fornecedor no setor público é de grande valia para elevar o nível de qualidade dos serviços prestados.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Modelo; Avaliação de fornecedores.

### 1. INTRODUÇÃO

Para atender os requisitos legais, e os exigidos pelos seus clientes, uma organização necessita planejar ações específicas tanto para evitar problemas originados nos seus fornecedores, quanto para atrair e manter os que possuem alto desempenho,

especialmente aqueles que são fornecedores estratégicos de médio e longo prazo. Esse planejamento não deve ser diferente quando se tratam de fornecedores contratados por meio de licitações, como ocorre na Administração Pública, pois, embora haja uma série de requisitos legais e técnicos que necessitam serem cumpridos para que ocorram estas contratações, ainda assim a qualidade do serviço prestado muitas vezes é alvo de críticas e denúncias por parte da imprensa, órgãos de vigilância e de seu principal interessado, a população.

Os fornecedores influenciam diretamente nos resultados de uma empresa, através de seu nível de eficiência e eficácia. Por outro lado, a organização precisa garantir que seus processos internos estejam de acordo com os procedimentos legais, estatutários e regulamentares, no entanto, quando se trata da Administração Pública, os fornecedores não compreendem essa necessidade de atendimento com excelência por acharem que não há tanto controle na prestação destes serviços, e agem, visando na maioria das vezes somente o lucro sem se preocuparem com a qualidade do serviço prestado.

Neste sentido, os métodos de avaliação de fornecedores são importantes, pois possibilitam um diagnóstico no sistema de gestão, e assim, reduzem o índice de produtos ou serviços em desacordo com o as quantidades ou especificações necessárias. No caso da empresa em estudo, embora tenha havido a comprovação de sua capacidade técnica de fornecimento do serviço durante o processo licitatório, resguarda-se à Prefeitura Municipal de Manaus ao realizar avaliações periódicas para verificar se está havendo o cumprimento integral de todas as cláusulas contratuais.

Torna-se evidente desta maneira que a avaliação do fornecedor, mais que necessária, é essencial na busca da qualidade dos serviços prestados à Prefeitura de Manaus e que os resultados podem proporcionar uma melhor relação custo\benefício, possibilitando até a abertura de novas oportunidades de fornecimento dentro de outros Órgãos Municipais ou até mesmo servir de benchmarking a outros órgãos públicos.

A necessidade de se estudar o tema deste artigo teve origem a partir da implantação do sistema de gestão baseado nas normas ABNT NBR ISO 9001:2008, foi quando a Subsecretaria de Logística, identificou que havia dificuldades no processo de Monitoramento de Transporte e Controle da Frota (MTCF), para de maneira periódica, levantar e analisar dados para responder aos questionamentos do Tribunal de Contas do Estado, comprometendo a efetividade do processo na ocorrência de ações para melhoria contínua como dado de entrada nas reuniões de análise crítica pela alta direção.

Neste artigo, a Subsecretaria de Logística, vinculada à Secretaria Municipal de Administração (SEMAD), busca aperfeiçoar sua avaliação de fornecedores, implementada para atender aos requisitos da ISO 9001 que, além de ser um excelente incentivo para aprimoramento da cadeia de suprimentos, servirá de base de dados para futuros questionamentos do Tribunal de Contas do Estado.

Desta forma a Subsecretaria de Logística sugere um modelo de avaliação destinado ao fornecedor responsável pelo monitoramento de transporte e controle da frota de veículos de forma, a garantir que este atinja um alto nível de desempenho na prestação de seus serviços.

Daí pergunta-se: a implantação de um modelo de avaliação de fornecedores no setor público é capaz de melhorar o desempenho na prestação de serviço deste?

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. A importância dos fornecedores

Para Welter (2009), no contexto do gerenciamento da cadeia de suprimentos, a real e efetiva participação de todos os elos em prol do sucesso da cadeia é fator primordial, e nessa premissa, os fornecedores de bens e serviços devem estar alinhados aos objetivos e estratégias que as empresas traçam a fim de alcançar o objetivo final. Avaliar estes fornecedores periodicamente de forma clara e

objetiva é um dos pontos que as empresas precisam atentar para que o sucesso da cadeia venha ao encontro da maximização de vantagens. A relação com os fornecedores deve ser a melhor possível a fim de que os parâmetros destas parcerias sejam sólidos e eficazes. Por isso a avaliação e a medição do nível de satisfação desses relacionamentos são essenciais, pois mostra efetivamente como está o processo de dedicação e de comprometimento destes fornecedores/parceiros.

Segundo Hartley (1998), a interação com os fornecedores é benéfica e promoverá o desenvolvimento de uma nova estrutura criando em todos os departamentos uma nova classe de diretores mais diligentes e orientados ao lucro e motivando-os a questionar os rumos seguidos pela corporação. Desta forma, as empresas passam a ver seus fornecedores como parceiros estratégicos para a permanência no mercado formando deste modo uma cadeia de suprimentos com estratégias coletivas, para que todas as empresas possam trabalhar sob uma mesma orientação de negócios para o mercado.

## 2.2. Avaliação de fornecedores em empresas públicas

Várias são as formas utilizadas pelas empresas privadas para avaliarem os seus fornecedores. No entanto, na Administração Pública os critérios utilizados para a contratação de fornecedores obedecem a um processo licitatório embasado por lei.

“Ao contrário de uma empresa privada, empresas de administração pública têm um contexto delineado por lei. A exemplo, o menor preço, como fator de escolha de fornecedores preconizado pela modalidade pregão, deve ser confrontado com a capacidade que as empresas devem ter em agregar valor ao produto”. (MACHADO, 2010).

Bandeira de Mello (2009) cita as indicações da Constituição Federal, em seu art. 37, caput e inciso XXI, e a Lei Federal n. 8.666/1993, em seu art. 1º, as quais mostram que estão obrigadas às licitações públicas as pessoas de Direito Público de capacidade política – União, Estados, Municípios – e suas Administrações indiretas, ou seja, Autarquias, Empresas Públicas, sociedades de economia mista e fundações governamentais.

Na iniciativa pública a visão quanto à necessidade de se elevar o nível de qualidade na prestação de serviços à sociedade têm se respaldado nas diretrizes aplicadas na iniciativa privada e buscando atingir esse objetivo, um dos programas lançados neste sentido foi o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública:

Este Programa foi instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, e tem por finalidade contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade no país, orientado pelas diretrizes estratégicas de governo, busca promover uma gestão pública ética, transparente, participativa, descentralizada, como controle social e orientada para o cidadão.

Outro caminho que a Administração Pública tem para buscar elevar o nível de qualidade dos serviços prestados é através dos órgãos de fiscalização, um deles é O TCE – Tribunal de Contas do Estado, criado através da Lei 2.423 de 10 de dezembro de 1996, ao qual compete a fiscalização contábil, financeira, orçamentaria, operacional e patrimonial do Estado e dos Municípios e auxiliar os Poderes Legislativos Estadual e Municipais no controle externo, nos termos da Constituição Estadual e na forma estabelecida em Lei.

Por fim, neste cenário apresentado, o Sistema de Gestão da Qualidade baseado nas normas da ABNT NBR ISO 9001:2008 tem papel fundamental uma vez especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais. Ela esta focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos

requisitos dos clientes.

### 2.3. Modelos de Avaliação da Qualidade de Fornecedores

Ghobadian, Speller e Jones (1994) definem qualidade como as exigências dos clientes satisfeitas ou como a adequação à proposta oferecida. Essa abordagem se baseia na capacidade da organização em determinar as exigências dos clientes e satisfazer essas exigências, sendo que sua avaliação só pode acontecer durante ou após o consumo do serviço.

Para Gronroos (2003), o interesse na qualidade do serviço surgiu no início da década de 80, sendo que em 1982 o autor introduziu uma abordagem orientada para o serviço criando o conceito de Qualidade Percebida de Serviço. Este conceito é baseado na comparação do serviço recebido com o serviço esperado, no entanto, se as expectativas não forem realistas, a qualidade percebida será baixa, mesmo se a qualidade experimentada for boa. Sendo assim, a avaliação assume um caráter subjetivo, dificultando ainda mais sua avaliação.

Giunipero (1990) indica que os modelos mais utilizados para avaliação de fornecedores são sistemas quantitativos de pontuação, baseado simplesmente em padrões definidos e avaliação dos mesmos; comunicação contínua, e revisões aprofundadas do desempenho.

**Dentre esses modelos, destacam-se:**

#### a) Modelo Servqual

O modelo SERVQUAL se propõe a analisar as fontes de problemas com a qualidade, auxiliando no entendimento da qualidade dos serviços. Para identificar e medir esse Gaps, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) criaram a escala SERVQUAL identificando 97 itens para medir a qualidade percebida nos serviços, no primeiro refinamento da escala, chegou-se a 54 itens divididos em 10 dimensões. Essas 10 dimensões caracterizavam a percepção que os clientes tinham do serviço. Vários refinamentos foram feitos ao longo do tempo com vistas a aperfeiçoá-lo. O modelo final resulta então, em 22 afirmações que descrevem as dimensões de aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, segurança e empatia, solicitando que os entrevistados classifiquem sua expectativa e percepção com relação ao serviço prestado. Quanto mais a pontuação demonstrar que as percepções estão abaixo das expectativas, mais baixa é a qualidade percebida. Em resumo, a SERVQUAL é uma escala de múltiplos itens que apresenta boa confiabilidade e validade, a qual empresas podem utilizar para melhor entender as expectativas dos serviços de seus clientes. Dessa forma, a escala SERVQUAL está estruturada sob o formato de Expectativas/Percepções, incluindo frases para cada uma das dimensões [...]. A estrutura, quando necessário, pode ser adaptada para as necessidades específicas da empresa. (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990).

A escala SERVQUAL tem sido amplamente aceita como metodologia para análise da qualidade percebida em serviços de vários setores (WISNIEWSKI; DONNELLY, 1996) e, segundo Brown e Bond (1995), o modelo de Gap é considerado como uma das maiores contribuições na literatura de serviços.

#### b) Modelo da escala de Likert

Outro modelo de avaliação de fornecedores bastante utilizado é o da Escala de Likert, o consumidor constrói níveis de aceitação dos produtos e serviços, conforme suas experiências e influências sociais. Rensis Likert, em 1932, elaborou uma escala para medir esses níveis. As escalas de Likert, ou escalas Somadas, requerem que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida. Atribui-se valores numéricos e/ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração. As

declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores negativos ou baixos (BAKER, 2005).

As escalas podem ir, por exemplo, de 1 a 5, de 5 a 1, ou de +2 a -2, passando por zero.

As declarações devem oportunizar ao entrevistado expressar respostas claras em vez de respostas neutras, ambíguas. Mattar (2001) explica que a cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude dos respondentes em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

Giglio (1996) comenta que pesquisas posteriores à elaboração da escala de Likert verificaram que há correlação entre o julgamento (atitude) e a compra. A partir dessas evidências, quase todos os questionários aplicados passaram a ter questões que medem as atitudes, com as mais variadas escalas. As principais vantagens das Escalas Likert em relação às outras, segundo Mattar (2001) são a simplicidade de construção; o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado final; e ainda, a amplitude de respostas permitidas apresenta 5 informação mais precisa da opinião do respondente em relação a cada afirmação. Como desvantagem, por ser uma escala essencialmente ordinal, não permite dizer quanto um respondente é mais favorável a outro, nem mede o quanto de mudança ocorre na atitude após expor os respondentes a determinados eventos.

### 2.3.1. Modelo de Avaliação Próprio

Apesar da existência desses modelos de avaliação já citados, a proposta para este artigo foi desenvolver um modelo próprio de avaliação de fornecedores, uma vez que se trata da avaliação da qualidade de um fornecedor que presta serviço de fornecimento de combustível para um órgão público, cujo próprio contrato de prestação de serviço serve como principal instrumento de gestão, e as exigências relacionadas à qualidade da prestação do serviço devem estar de acordo com as cláusulas contratuais, tornando-se desta maneira muito difícil à implantação dos modelos mencionados acima na sua totalidade para avaliação da qualidade deste fornecedor.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, pois buscou primeiramente conhecer as relações existentes entre o Órgão em questão e seu fornecedor.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e estudo de caso, pois foi a partir da análise de documentos como contrato, controles e relatórios internos, procedimentos, e da leitura de livros, artigos que se deu origem a idéia da implantação de um modelo próprio de avaliação da qualidade do fornecedor.

A partir deste levantamento conceitual, foi realizada a análise de uma situação real e confrontou-se a teoria com a prática, com o objetivo de analisar os requisitos do contrato firmado com o fornecedor e determinar o nível da qualidade do serviço prestado.

Para Yin (2001), estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Nesta pesquisa o fenômeno contemporâneo é a avaliação do fornecedor, sendo que o contexto real é a Subsecretaria de Logística. No estudo de caso, os dados foram obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, observação espontânea e observação participante.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1. Petrocard - A prestadora do serviço

A Petrocard Administradora de Cartões de Crédito Ltda, cuja matriz é situada em Recife - PE, é uma empresa especializada em soluções de abastecimento, e busca levar ao cliente, ferramentas avançadas de gestão e controle da frota de veículos.

A Petrocard fornece atualmente para a Prefeitura de Manaus um sistema informatizado que visa proporcionar o controle do abastecimento (gasolina comum, etanol, diesel, óleo e filtros lubrificantes) da frota de veículos municipais através da utilização de cartão magnético e/ou micro processado junto aos postos de combustíveis credenciados na sua rede de operação. Proporcionando mediante a otimização dos serviços desta natureza no âmbito da administração pública direta e indireta, inclusive as autarquias e fundações, e via de conseqüência, maior economia, rapidez e qualidade nos serviços pela menor taxa de administração.

### 4.2. O Método de avaliação

Durante a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na Subsecretaria de Logística da Semad, visando-se padronizar as atividades referentes ao controle do abastecimento de veículos, foi criado o procedimento PP751-01 (Relatório de Avaliação de Fornecedor) que serve de base para nortear o processo de avaliação do fornecedor, que até o momento não existia, e ocasionou diversas penalidades ao fornecedor e à Subsecretaria, emitidas pelo TCE – Tribunal de Contas do Estado, ao fornecedor porque não cumpria suas obrigações frente ao contrato vigente e a Subsecretaria porque não possuía uma gestão eficiente sobre o contrato. Este relatório subdivide a avaliação nas seguintes etapas:

#### 4.2.1. Quanto ao planejamento

A pessoa responsável pela avaliação do fornecedor deve informar, por e-mail ou qualquer outro meio de comunicação, da realização da avaliação sobre os itens de obrigatoriedade da contratada, que ocorrerá a cada quadrimestre, ao fornecedor do Sistema de Controle de Combustível da Prefeitura de Manaus.

Esta comunicação não deve citar o dia em que ocorrerá a auditoria. A pessoa responsável pela avaliação do fornecedor deve agendar a data apenas no dia que antecede o evento.

#### 4.2.2 Quanto à realização da avaliação

No dia agendado, a pessoa responsável pela avaliação do fornecedor, deve realizar a verificação dos itens de acordo com a Lista de Verificação (figura 1), parte integrante do Relatório de Avaliação de Fornecedor, anexo do procedimento padrão 751-01.

Os itens da Lista de Verificação, foram retirados do contrato vigente de prestação de serviço do fornecedor, no que diz respeito às obrigações da contratada. Uma vez que não se pode exigir do fornecedor nada além do que está previsto em contrato.

Para cada item avaliado, quando aplicável, o fornecedor deverá mostrar evidência do cumprimento do Termo de Contrato. Estas evidências servirão para atender uma eventual fiscalização do TCE.



Figura 1 – Modelo da Lista de Verificação

 <b>LISTA DE VERIFICAÇÃO DO FORNECEDOR</b> Subsecretaria de Logística		DATA:			
		28/11/2014			
FORNECEDOR: PETROCARD ADMINISTRADORA DE CRÉDITO LTDA					
DADOS DO FORNECEDOR: Rua Frei Matias Tevis, 285, 5º andar, Sala 510 - Emp. Grahah Bell, Bairro Ilha do leite - Cep. 50070-450 - Recife - PE, CNPJ nº 08.201.104/0001-76.					
PRODUTO / SERVIÇO: operação de Sistema de Controle de Frota, com utilização de cartão magnético e/ou micro processado para gerenciamento e controle do abastecimento de combustível (gasolina comum, etanol, diesel, óleo e filtros lubrificantes) junto aos postos de combustíveis credenciados para a frota de veículos e máquinas com motor de combustão interna das Unidades Administrativas da PMM.					
CLIENTE: Prefeitura Municipal de Manaus - CONTRATANTE: SEMAD - FISCALIZADOR: Subsecretaria de Logística					
AVALIADOR (ES): Leôncio Oliveira / Elias Lemos e Luiz Netto		DEPARTAMENTO: MTCF e GESTÃO DA QUALIDADE			
IT	VERIFICAÇÃO	TEXTO DO PROJETO BÁSICO / TERMO DE CONTRATO	CLASSE	OPÇÃO	NÍVEL
01	Quantidade de postos de abastecimentos	Apresentação, pela licitante, de rede a partir de 20 postos de abastecimento, equipados para aceitar transações com os cartões dos veículos e demais cidades que o contratante solicitar credenciamento em até 15 dias da assinatura do contrato, a relação da rede credenciada deverá ser apresentada juntamente com a documentação devendo ser apresentado os contratos que comprovem os respectivos credenciamentos...".	A	<input type="checkbox"/>	Não Atende
				<input type="checkbox"/>	Atende Parcialmente
				<input checked="" type="checkbox"/>	Atende Integralmente
02	Registro de quilometragem	Registrar a quilometragem do veículo no instante do atendimento.	A	<input type="checkbox"/>	Não Atende
				<input type="checkbox"/>	Atende Parcialmente
				<input checked="" type="checkbox"/>	Atende Integralmente
03	Identificação do veículo	Identificação do veículo (placa, ano, marca, cor, categoria, nº do chassi, tipo do combustível, capacidade do tanque).	B	<input type="checkbox"/>	Não Atende
				<input type="checkbox"/>	Atende Parcialmente
				<input checked="" type="checkbox"/>	Atende Integralmente
04	Cadastro de usuários	Apresentar cadastro dos usuários (nome, matrícula, unidade de lotação, veículos abastecidos, frequência, quantitativos, médias);	B	<input type="checkbox"/>	Não Atende
				<input type="checkbox"/>	Atende Parcialmente
				<input checked="" type="checkbox"/>	Atende Integralmente
05	Consumo de combustíveis	Apresentar consumo de combustíveis (por veículo, por combustível, por data, por período, por unidade, por condutor);	B	<input type="checkbox"/>	Não Atende
				<input type="checkbox"/>	Atende Parcialmente
				<input checked="" type="checkbox"/>	Atende Integralmente
06	Cartão exclusivo	Cada cartão é de uso exclusivo do veículo nele identificado, não sendo permitida a utilização deste para qualquer outro veículo, sendo de responsabilidade da PREFEITURA DE MANAUS através do gestor de cada órgão o monitoramento sobre os condutores e usuários do sistema;	A	<input type="checkbox"/>	Não Atende
				<input type="checkbox"/>	Atende Parcialmente
				<input checked="" type="checkbox"/>	Atende Integralmente
07	Disponibilização de planilha excell	Disponibilizar em planilha no formato EXCEL ou correlata, a relação de todos os postos conveniados no Brasil e, em separado, na cidade de Manaus-AM	C	<input type="checkbox"/>	Não Atende
				<input type="checkbox"/>	Atende Parcialmente
				<input checked="" type="checkbox"/>	Atende Integralmente

Fonte: Procedimento Padrão 751-01 da SUBSECRETARIA DE LOGÍSTICA (2012).

#### 4.2.3. Classificação do grau de importância do cumprimento dos Itens

Para cada item da “Lista de Verificação” pela metodologia proposta, foi criada uma classificação, visando determinar o grau de importância do cumprimento daquele determinado item na execução dos serviços do contrato. A classificação em A, B ou C, indica o seu grau de importância, conforme a tabela abaixo:

Tabela 1 – Classificação do grau de importância dos Itens.

GRAU	IMPORTÂNCIA
A	- <b>Requisito Grave.</b> Não pode deixar de cumprir, pois deve comprometer a operacionalidade ou qualidade do serviço.
B	- <b>Requisito Atenuado.</b> O seu não cumprimento não afetará de modo algum sua operacionalidade, porem, poderá causar transtorno à qualidade do serviço a médio / longo prazo.
C	- <b>Requisito Mandatário.</b> O seu não cumprimento não afetará a qualidade do serviço, porem, precisa ser realizado em cumprimento com o Termo de Contrato.

Fonte: Procedimento Padrão 751-01 da SUBSECRETARIA DE LOGÍSTICA (2012).

#### 4.2.2.1 Quanto aos critérios de pontuação dos itens

De acordo com o modelo de avaliação proposto, cada item verificado possuiu 3 opções possíveis de resposta, a classificação das respostas para cada item se dará de acordo com as evidências de cumprimento ou descumprimento do item no momento da abordagem para a avaliação.

**Resposta 1:** Não atende: Se o fornecedor descumpre totalmente com o item avaliado é atribuída a nota 0 (zero);

**Resposta 2:** Atende parcialmente: o fornecedor cumpre apenas parcialmente o item. Nesse caso é atribuído nota 0,5 (meio ponto);

**Resposta 3:** Atende integralmente: o fornecedor cumpre o requisito totalmente, nesse caso é atribuída a nota 1 (um).

#### 4.2.4. Critérios para aprovação

O fornecedor poderá ser considerado aprovado, se atender aos critérios abaixo:

Obtiver acima de 90% no cumprimento de todos os itens avaliados;

Obtiver nota 1 em todos os requisitos de classe A;

Obtiver nota 0,5 no máximo em 2 requisitos classe B;

Obtiver nota 0 no máximo em 3 requisitos classe C.

#### 4.2.5 Ações corretivas

Para cada requisito que não obtiver a pontuação máxima (inconsistência) será gerado um plano de ação com prazo e responsável onde o fornecedor terá 30 dias para sua correção.

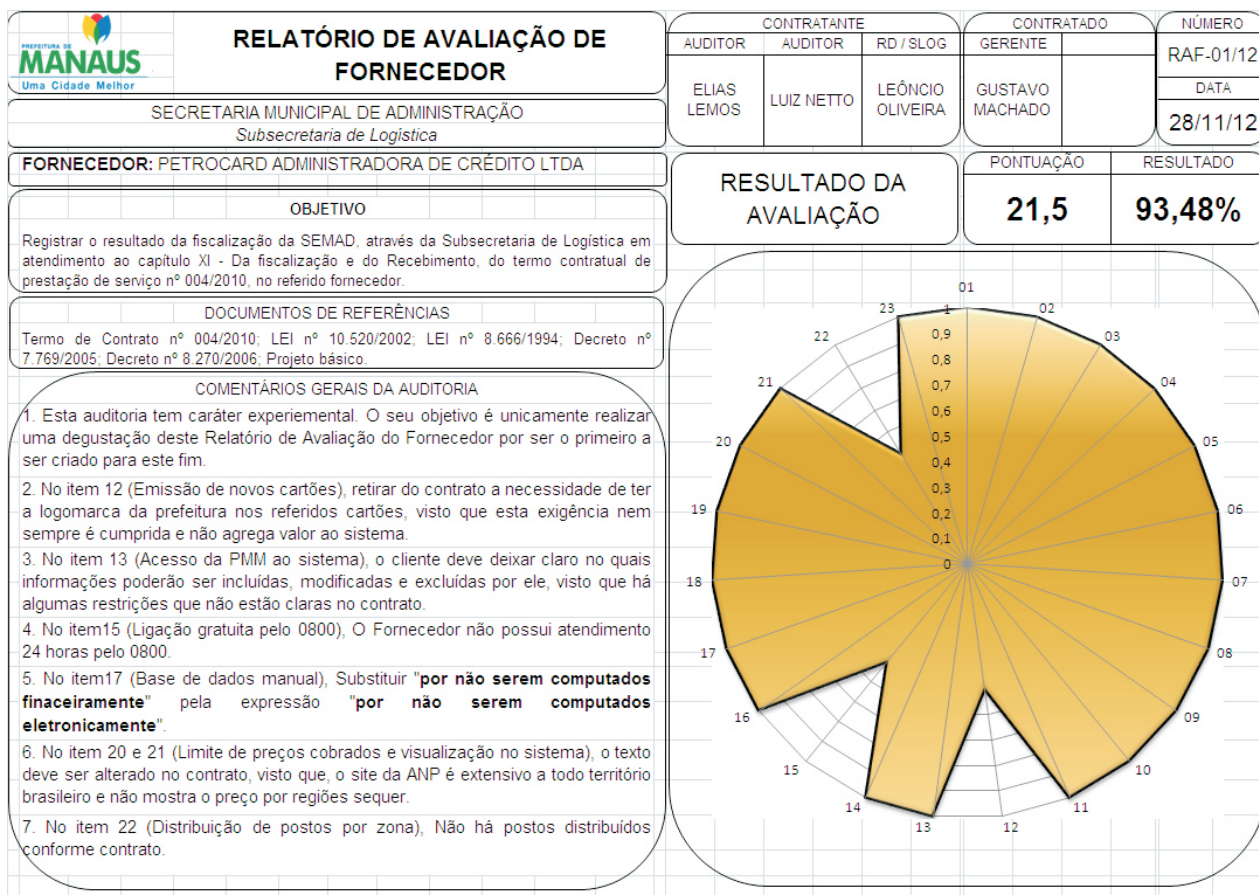
Caso haja necessidade de se estender este prazo, o fornecedor deve informar imediatamente à pessoa responsável pela avaliação.

Ao concluir todo o processo de avaliação, a pessoa designada emitirá o Relatório de Avaliação de Fornecedor anexado a um ofício ao Secretário Municipal de Administração (contratante) que tomará as medidas cabíveis de acordo com a inconsistência encontrada.

### 4.3. Modelo de avaliação proposto

O modelo proposto pela Subsecretaria de Logística tem como finalidade avaliar o fornecedor sem comprometer ou infringir as leis que instruem as varias modalidades de licitações. Sendo assim, foram avaliados apenas requisitos do contrato vigente como itens de cumprimento obrigatório por parte do fornecedor. O resultado foi registrado no Relatório de Avaliação do Fornecedor e divulgado a todos os envolvidos. A Petrocard foi considerada aprovada com 93,48% (Figura 2) baseado nos critérios de aprovação do item 4.2.4 (Critérios de aprovação).

Figura 2 – Folha de rosto



Fonte: Procedimento Padrão 751-01 da SUBSECRETARIA DE LOGÍSTICA (2012).

Dos 23 requisitos apenas 09 tiveram alguma observação ou pontos de melhorias. Dos 09 requisitos 03 foram realmente demeritados, contudo, não houve demérito em itens classificados como "A".

Com a utilização da ferramenta de avaliação a Subsecretaria de Logística conseguiu identificar algumas observações importantes:

Como os requisitos do contrato e projeto básico foram inseridos na Lista de Verificação como citações diretas, as partes interessadas (contratante / contratado) puderam ler o contrato na íntegra. O que não ocorre normalmente após a aprovação da licitação;

Considerando-se o parágrafo anterior, as partes identificaram itens exequíveis e inexecuáveis, pois, havia itens que não eram de executados pelo fornecedor devido à falta de exigencia por outros clientes;

Foi identificado também itens com falhas, itens que não foram demeritados: emissão de cartão magnético, acesso da Prefeitura Municipal de Manaus ao sistema, ligação gratuita 0800, limite de preços cobrados e distribuição de postos por zona, que se tornaram passíveis de melhorias;

Observou-se também que o fornecedor não estava atendendo em 100% os requisitos de contrato pela simples falta de observância do documento, visto que o contrato não é lido e / ou interpretado em nenhum momento com as duas partes presentes.

Com a atribuição de números para demonstrar o grau de cumprimento dos requisitos, o fornecedor / cliente incrementaram o resultado do processo medindo através de indicadores de desempenho. Ex: Índice de cumprimentos dos requisitos; quantidade de requisitos concluídos incompletos e não cumpridos por grau de importância.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto estudado, a Subsecretaria de Logística se valeu dos requisitos da ISO 9001:2008, com vistas a reduzir os conflitos de informações que se tornam notificações do Tribunal de Contas do Estado à Prefeitura de Manaus. A avaliação proposta na Subsecretaria de Logística, teve como objetivo a sugestão de um modelo de avaliação aos seus fornecedores.

Este fornecedor foi escolhido por ser um dos maiores importantes fornecedores de serviço da Prefeitura de Manaus, tanto pelo valor do contrato vigente quanto pela importância operacional do serviço, apresentando o maior benefício em potencial, o qual possibilita proporcionar melhor visualização dos resultados que podem ser obtidos com um modelo eficiente e eficaz de avaliação de fornecedores. A sugestão apresentada é a introdução de uma avaliação quantitativa quanto ao desempenho do fornecimento dos serviços, que pelo que pudemos observar através dos resultados obtidos, mostrou-se de grande valia como ferramenta para elevar o nível da qualidade dos serviços prestados, uma vez que através dela foi possível identificar diversos pontos que poderiam ser melhorados ao longo da vigência do contrato.

Neste primeiro momento, propôs-se apenas a avaliação de desempenho do fornecedor do sistema de gerenciamento e controle de combustíveis. No entanto, é de extrema importância estender esta avaliação para outras áreas e outros órgãos que também possuem contratos vigentes com outros fornecedores, e que não fazem a avaliação da qualidade do serviço prestado pelo fornecedor. Para cada área, critérios diferentes deverão ser considerados. Cada área deve ter um estudo apropriado, a fim de que se considerem as características pertinentes para cada tipo de serviço. Por isso, cada avaliação deve respeitar as necessidades de cada ramo de atuação.

Podem existir vários tipos de avaliações, pois as diversas áreas podem ter enfoques diferentes, mas todas precisam ser comparáveis dentro de seu ramo de atuação de negócio. No que tange a desempenho do contrato, ou seja, de fornecimento de prestação de serviços, a fim de permitir a aplicabilidade de sanções e reconhecimento de mercado, no entanto, é fundamental que se tenha uma avaliação que demonstre resultados transparentes. Cada fornecedor deve receber o resultado de sua avaliação, com as pontuações de cada um dos objetivos de desempenho, a fim de que possa focar na melhoria daquilo que realmente precisa aperfeiçoar, e procurar manter aquilo que já é qualificado como excelente.

Esta sugestão não é um fim em si mesmo, mas um começo para aprimoramentos e é a primeira numa gama de produtos e serviços que devem ser avaliados. O fato de já se ter uma avaliação com aplicação efetiva dá mais credibilidade à empresa, maior embasamento para demonstração de eficiência ou ineficiência através de indicadores de qualidade, com a apresentação de critérios mais objetivos, a partir do momento em que estes são devidamente pontuados.

O modelo poderá ser adotado também por outros fornecedores para demonstrar o índice de satisfação de contratos e assim divulgar os resultados para efeito de marketing e como diferencial de qualidade para obtenção de outras oportunidades de prestação de serviços.

O resultado encontrado vai ao encontro do que foi estabelecido por Welter (2009), quando ele diz que a relação com os fornecedores deve ser a melhor possível a fim de que os parâmetros destas parcerias sejam sólidos e eficazes. A comprovação disto é que após a avaliação, o fornecedor ficou

satisfeito em poder melhorar o nível de qualidade do serviço prestado.

A ferramenta transformou os resultados subjetivos em valores estatísticos. Esta afirmativa atende ao que propôs Giunipero (1990) que indica que os modelos utilizados para avaliação de fornecedores com sistemas quantitativos de pontuação, produz uma melhor comunicação entre os parceiros, padrões são melhores definidos e fica mais fácil estabelecer metas de desempenho.

## REFERÊNCIAS

- 1.BACKER, Paul de. Gestão ambiental: A administração verde. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- 2.BANDEIRA DE MELLO, C.A. Curso de direito administrativo. 26 ed. São Paulo: Malheiros, 2009.
- 3.BROWN, S. W.; BOND, E. U. The internal market/external market framework and service quality: Toward theory in services marketing. *Journal of Marketing Management*, v. 11, n. 1/3, p. 25-39, 1995.
- 4.CORRÊA, H.L.Gestão de redes de suprimento: Integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado. São Paulo: Atlas, 2010
- 5.DIAS, Marco Aurélio. Administração de materiais: uma abordagem logística. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1993.
- 6.FIGUEIREDO, K.F.; FLEURY, P.F.; WANKE, P. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2009.
- 7.GHOBADIAN, A.; SPELLER, S; JONES, M. Service quality: concepts and models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 11, n. 9, p. 43-66, 1994.
- 8.GIGLIO, Ernesto. O comportamento do consumidor e a gerência de marketing. São Paulo:Pioneira, 1996.
- 9.GIUNIPERO, L. C.,1990. Motivating and Monitoring JIT supplier performance. *Journal of purchasing and materials management* 26 3, 19-24.
- 10.GRÖNROSS, C. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, v.18, n. 4, p. 36-44, 1984.
- 11.HARTLEY, John R. Engenharia simultânea. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- 12.KUMAR, M; KEE, F. T.; CHARLES, V. Comparative evaluation of critical factors in delivering service quality of backs: an application of dominance analysis in modified SERVQUAL model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 27, n. 3, p. 351-377, 2010.
- 13.MACHADO, A. J. A qualificação dos fornecedores da seção de subsistência da BASV selecionados por licitação pela modalidade pregão, no ano de 2009, e a confiabilidade da cadeia de suprimento. *Revista da Universidade da Força Aérea*, Vol. 23, No. 27, 2010.
- 14.MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing. Edição Compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- 15.PARASURAMAN, A.; BERRY, L.; ZEITHAML, V. Perceived service quality as a customer-based performance measure: an empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management*, v. 30, n. 3, p. 335-364, 1991.
- 16.\_\_\_\_\_. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring SQ: implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p. 111-124, 1994.
- 17.PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for the future research. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.
- 18.\_\_\_\_\_. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 14, n. 3, p. 260- 286, 1988.
- 19.PETROCARD. Home Office. disponível em: <<http://www.petrocardadm.com.br/>>. Acesso em: 05 dezembro 2012.
- 20.SALOMON, Delcio Vieira. Como fazer uma monografia. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

21. SERVQUAL model. International Journal of Quality & Reliability Management. v. 27, n. 3, p. 351-377, 2010.
22. WELTER J. L. Silva. A importância da avaliação de fornecedores na maximização de vantagens. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da-avaliacao-de-fornecedores-na-maximizacao-de-vantagens/2894>>. Acesso em: 15 dezembro 2012.
23. WISNIEWSKI, M.; DONNELLY, M. Measuring service quality in the public sector: the potential for SERVQUAL. Total Quality Management, v. 7, n. 4, p. 357-366, 1996.
24. YIN, R. K. Estudo de caso: Planejamento e Métodos. 2. Ed. Porto Alegre: BOOKMAN, 2001.
25. ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations. New York: [S.n.], 1990.



**LUIZ PINTO DE SOUZA NETTO, M.sc. d**

Graduado em Administração pela Faculdade de Estudos Sociais da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, especialista em Finanças pela Universidade Gama Filho. É professor do ensino superior desde 2008. Atualmente cursa o Mestrado em Engenharia de Produção pela UFAM.



**CLÁUDIO DANTAS FROTA, Dr**

Doutorado em Engenharia Logística e de Transportes pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Especialista em Planejamento Estratégico Empresarial. Professor e Coordenador de Pós-graduação em ensino a distância da Universidade Aberta do Brasil (UAB). Pesquisador e Membro do colegiado do Mestrado de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

Cargo: Professor Adjunto IV da Universidade Federal do Amazonas

# Publish Research Article

## International Level Multidisciplinary Research Journal

### For All Subjects

Dear Sir/Mam,

We invite unpublished Research Paper, Summary of Research Project, Theses, Books and Books Review for publication, you will be pleased to know that our journals are

### Associated and Indexed, India

- ★ Directory Of Research Journal Indexing
- ★ International Scientific Journal Consortium Scientific
- ★ OPEN J-GATE

### Associated and Indexed, USA

- DOAJ
- EBSCO
- Crossref DOI
- Index Copernicus
- Publication Index
- Academic Journal Database
- Contemporary Research Index
- Academic Paper Database
- Digital Journals Database
- Current Index to Scholarly Journals
- Elite Scientific Journal Archive
- Directory Of Academic Resources
- Scholar Journal Index
- Recent Science Index
- Scientific Resources Database

Review Of Research Journal  
258/34 Raviwar Peth Solapur-413005, Maharashtra  
Contact-9595359435  
E-Mail-[ayisrj@yahoo.in](mailto:ayisrj@yahoo.in)/[ayisrj2011@gmail.com](mailto:ayisrj2011@gmail.com)  
Website : [www.ror.isrj.org](http://www.ror.isrj.org)