

MICHELE MACHADO BATISTA

A QUALIDADE NA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS

São Paulo
2011

MICHELE MACHADO BATISTA

A QUALIDADE NA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Engenharia da
Qualidade – MBA / USP

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
2011

RESUMO

O presente trabalho pretendeu realizar um estudo da terceirização de serviços jurídicos na organização, estabelecendo uma metodologia para acompanhamento do fornecedor no que tange à seleção, homologação e avaliação, buscando a qualidade na terceirização de serviços jurídicos. Elaborou um plano alternativo caso haja descontinuidade na prestação de serviços, identificando e analisando os riscos envolvidos no processo e mapeando os perfis dos colaboradores necessários para a realização dessas atividades. Os resultados apresentados orientam gestores de organizações no atendimento a demandas jurídicas, considerando a cadeia na qual o processo está inserido, as estratégias e diretrizes da Organização.

Concluiu-se que a terceirização de serviços jurídicos é positiva, considerando as responsabilidades das partes, os papéis de ambos para a continuidade do negócio, os impactos das ocorrências negativas e a importância da parceria. Finalmente, foi proposta uma forma de acompanhamento permanente de fornecimento de serviços de maneira responsável, mitigando os possíveis riscos inerentes ao negócio.

Palavras-chave: Prestação de Serviços jurídicos. Metodologia. Homologação. Parceria. Avaliação. Riscos.

ABSTRACT

The present paper aims to study of outsourcing legal service in organization, and proposing a methodology as to the selection, approval and evaluation of suppliers, reaching the quality of legal service outsourcing. It is proposed as an alternative plan in case of disruption of service delivery by identification and analyzing the risks involved in the process, and mapping the profiles of the employees needed in carrying out these activities. The results compose a guide to organization managers, considering the structure of which the process is part of, and the strategies and policies of the Organization.

It is concluded that outsourcing of legal services is positive, considering the responsibilities of the parties, their roles for business continuity, the impacts of risk events, and the importance of partnership. Finally, it was proposed a form of continuous monitoring of service in a responsible manner, mitigating the possible risks inherent to the business.

Keywords: Provision of legal services. Methodology. Approval. Partnership. Evaluation. Risks.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo resumido de terceirização de ações judiciais	11
Figura 2 - Processo resumido de seleção do fornecedor	22
Figura 3 – Etapas do acompanhamento do desempenho dos escritórios ..	26
Figura 4 - Grupos e Categorias dos custos da qualidade	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade mensal de processos judiciais	14
Gráfico 2 – Quantidade e percentual de processos terceirizados.....	15

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 O QUE SÃO SERVIÇOS JURÍDICOS TERCEIRIZADOS	10
1.1 Caracterização da Organização onde será desenvolvida a aplicação do tema proposto	10
2 MOTIVAÇÃO PARA TERCEIRIZAÇÃO	14
2.1 Estratégia para terceirização	16
2.2 Revés da terceirização	17
3 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO E HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES ..	21
3.1 Seleção e homologação de fornecedores	21
4 METODOLOGIA PARA O ACOMPANHAMENTO DO FORNECIMENTO DE SERVIÇOS JURÍDICOS	25
4.1 Custos da Qualidade do processo	27
4.2 Relacionamento com o fornecedor	30
4.3 Avaliação do produto fornecido	31
4.4 Envolvimento do fornecedor com a estratégia da organização	34
4.5 Otimização e manutenção da base de fornecedores	34
5 MEDIDAS PARA MINIMIZAR OU ELIMINAR A CONTINUIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	37
6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	39
APÊNDICE A – HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES	41
APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES	46
APÊNDICE C – RELAÇÃO DE FORNECEDORES	47
REFERÊNCIAS	49

INTRODUÇÃO

A motivação do presente trabalho surgiu da necessidade organizacional em estabelecer uma metodologia, com procedimentos claros para a terceirização de serviços jurídicos, da alta demanda dos últimos anos, conforme pode ser verificado no Gráfico 1 apresentado na página 14.

Os serviços jurídicos prestados são considerados como contencioso de massa. Segundo Barioni (2006, p. 1), esse contencioso é formado por “ações ajuizadas contra a empresa que, isoladamente, têm pequeno valor econômico e correspondem a casos jurídicos similares, de menor complexidade”. Na base de dados da Organização, foi identificado que, atualmente, tais serviços representam cerca de 96% da base de ações ativas.

O processo de terceirização tem início com a contratação de escritórios jurídicos, que, posteriormente, recebem uma carteira de processos nos quais a organização é ré. Esses escritórios têm como principal responsabilidade acompanhar o andamento processual, protocolando defesas, contestações, recursos, acordos, etc. Ao final do processo judicial, apresenta as contas à organização, que realiza o pagamento dos devidos honorários. De acordo com Correia (2001, p. 45), a relação que o cliente (Departamento Jurídico) deve ter com o fornecedor (escritório contratado) deve ser muito próxima, na qual há a possibilidade de desenvolvimento e confiança mútua, ou seja, é saudável para ambas as partes que haja uma parceria e busca constante da garantia da qualidade dos serviços prestados.

É importante considerar e avaliar a carteira de processos ativos que um escritório contratado pode gerenciar, pois um escritório sobrecarregado de ações pode não conseguir administrar todas as suas ações judiciais. Para isso, Funo (2009, p. 44), lembra que primeiro devem ser identificados todos os riscos decorrentes de uma possível falha causada pelo fornecedor; segundo, sempre deve haver uma fonte alternativa disponível, em caso de contingência, neste caso, outro escritório com mesmo perfil de atuação e/ou colaboradores internos capacitados e prontos para assumirem os processos.

Assim, o objetivo deste trabalho é demonstrar a utilização de uma metodologia estruturada para o acompanhamento dos escritórios contratados. São apresentados os procedimentos que abrangem todas as fases da terceirização, desde seleção de um fornecedor adequado às necessidades da organização, homologação, acompanhamento periódico até a descontinuidade da prestação de serviços. Os principais riscos financeiros e de imagem envolvidos no processo foram identificados e analisados. Os resultados apresentados orientam gestores no atendimento a demandas jurídicas (quando não as tem como competência essencial), considerando a cadeia na qual o processo está inserido, as estratégias e diretrizes da Organização.

1 O QUE SÃO SERVIÇOS JURÍDICOS TERCEIRIZADOS

Serviços jurídicos são todos os procedimentos administrativos e judiciais relacionados a processos em trâmite na Justiça. Esses procedimentos estão previstos em Códigos e definem prazos, conteúdo, valores e regras para a elaboração dos documentos oficiais, tais como defesas, contestações, petições, recursos, etc.

De acordo com Filho; Marins e Salomon (2008, p. 66), o procedimento de terceirização está relacionado com a forma na qual uma organização trata os seus fornecedores mediante um contrato de negócio, no qual uma atividade específica é acordada para ser feita. Hitt; Ireland e Hoskisson (2008, p. 85) afirmam que “Terceirização é a compra de uma atividade que cria valor a partir de um fornecedor externo.” Entende-se que a ação judicial é terceirizada quando os procedimentos supracitados são realizados por escritórios contratados para tal finalidade, sendo todas as rotinas fundamentadas contrato de prestação de serviços.

1.1 Caracterização da Organização onde será desenvolvida a aplicação do tema

O Banco ‘X’ foi fundado em 1943 no interior de São Paulo, Marília. Sua estratégia inicial consistiu em atrair o pequeno comerciante, o funcionário público, pessoas de posses modestas, ao contrário dos bancos da época, que só tinham atenções para os grandes proprietários de terras. Atualmente o Banco ‘X’ é um dos líderes do setor financeiro privado e um dos maiores empregadores na categoria. Além disso, apresenta o melhor índice de eficiência entre os bancos de varejo. A Organização conta com 211 processos de produtos e serviços certificados de acordo com as normas da qualidade, demonstrando o objetivo de assegurar, em todas as suas iniciativas, crescente facilidade e comodidade aos clientes e usuários.

A instituição financeira é composta por Departamentos e Empresas Ligadas, quais sejam: Varejo (rede de agências), Cartões, Empréstimo e

Financiamentos, Jurídico, Recuperação de Créditos, entre outros. O enfoque deste trabalho é no Departamento Jurídico, cujo papel fundamental é mitigar as perdas oriundas de ações ajuizadas contra a Organização, no processo “acompanhamento de ações judiciais”.

Segundo Hitt; Ireland e Hoskisson (2008, p. 117), “as empresas [...] utilizam sistemas de *TQM* (*Total Quality Management* ou Gerenciamento Total da Qualidade) para (1) aumentar a satisfação do cliente, (2) cortar custos”, ou seja, utilizando os preceitos do *TQM*, o Departamento Jurídico consegue promover os itens (1) e (2) supracitados, sempre se baseando nas práticas que elevam o nível de qualidade dos seus próprios serviços, o que ocorre com a melhoria constante dos serviços prestados pelos escritórios.

Considerando que o Departamento Jurídico pode ser visto como uma sustentação a toda a Organização, os clientes desse departamento são os demais departamentos, conforme ilustrado na Figura 1. Está sendo apresentada a visão de processo de atendimento às demandas, que é um quadro fiel e claro da maneira que o Departamento Jurídico atua, considerando que o fluxo de trabalho cruza as fronteiras desse departamento, necessitando de recursos e ações de outros, inclusive de fornecedores (escritórios contratados).

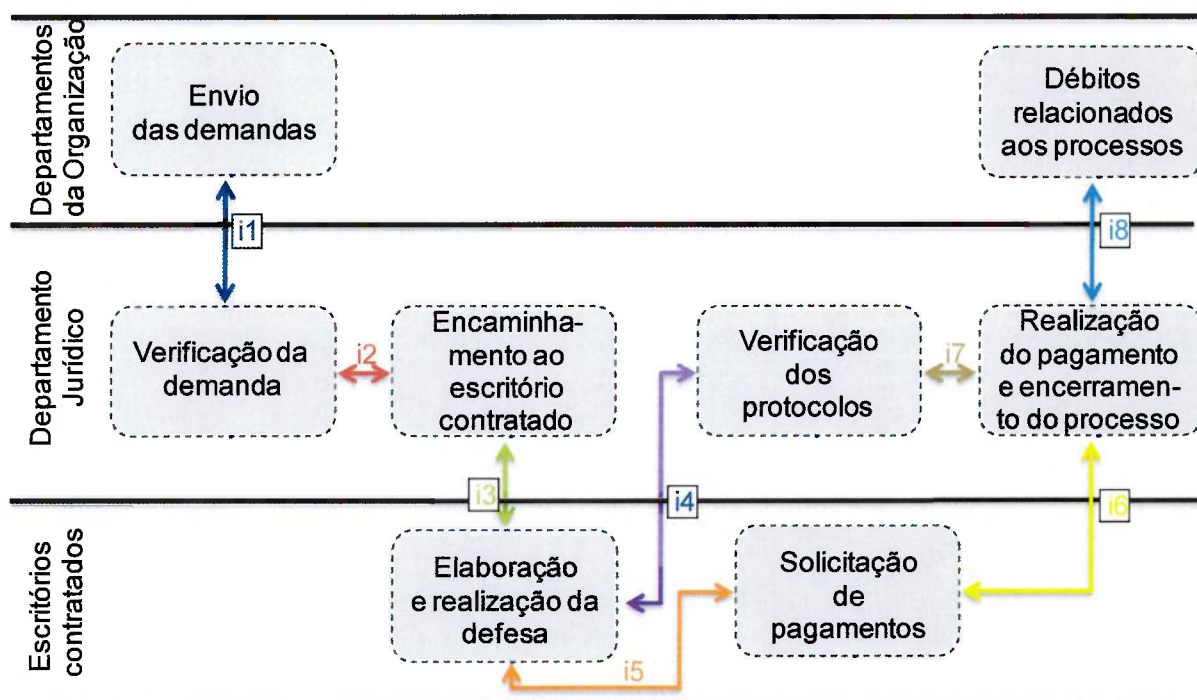


Figura 1 – Processo resumido de terceirização de ações judiciais

Na Figura 1, estão destacadas as interfaces do processo resumido de terceirização de ações judiciais entre os Departamentos da Organização, o Departamento Jurídico e os escritórios contratados:

- ✓ i1: interface entre os Departamentos da Organização e o Departamento Jurídico, na qual há o envio das demandas. Neste ponto há o início do processo;
- ✓ i2: interface entre áreas do Departamento Jurídico. Após a identificação e caracterização da demanda, é verificado se a ação deverá ser encaminhada ao escritório contratado;
- ✓ i3: interface entre o Departamento Jurídico e os escritórios contratados. Nesta são encaminhados subsídios e documentos aos escritórios para a elaboração da defesa. Os escritórios realizam as rotinas estabelecidas, como protocolo das defesas, contestações e recursos perante a Justiça;
- ✓ i4: interface entre o escritório contratado e o Departamento Jurídico. Nesta o Departamento Jurídico verifica se o escritório cumpriu os prazos de rotina das ações judiciais. Também nesta fase, controla, por meio de amostragem, a qualidade das defesas elaboradas pelos escritórios contratados;
- ✓ i5: interface entre áreas dos escritórios contratados. Após a realização das rotinas, o escritório identifica os atos realizados para solicitação de pagamento;
- ✓ i6: interface entre os escritórios contratados e o Departamento Jurídico. Nesta há a solicitação dos pagamentos ao Departamento Jurídico;
- ✓ i7: interface entre as áreas do Departamento Jurídico. Para a realização do pagamento dos honorários o Departamento Jurídico verifica se os atos foram realmente praticados pelos escritórios contratados. Internamente, o Departamento Jurídico realiza o encerramento dos processos no sistema auxiliar de controle;
- ✓ i8: interface entre o Departamento Jurídico e os demais Departamentos da Organização. Nesta, os clientes ficam cientes sobre o andamento dos seus processos judiciais que estão sendo acompanhados pelo

Departamento Jurídico. Ao final da ação judicial, o Departamento Jurídico envia ao Departamento no qual a ação foi originada os débitos referentes ao acompanhamento desta, por exemplo, honorários e valor pago ao envolvido.

A forma de apresentação da Figura 1, expõe claramente os envolvidos e a sequência das etapas do procedimento. Essa visão auxilia o gerente responsável pela terceirização a medir o desempenho e a qualidade dos processos, identificando possíveis desvios que podem ocorrer, facilitando a sua administração e a tomada de ações. Cada etapa desse processo deve ser projetada para atingir claramente os objetivos do Departamento, agregando valor e contribuindo para o prosseguimento do processo. Fica sob responsabilidade do gerente a re-engenharia do processo, caso nesse sejam identificadas falhas que impactem na produção dos serviços.

Deve ser periodicamente analisado o ambiente externo: as ameaças e as oportunidades, que podem prejudicar ou facilitar o alcance dos objetivos estratégicos. Segundo Hitt; Ireland e Hoskisson (2008, p. 37), a realização de escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação são um modo de supervisionar o ambiente. Em primeiro lugar, o ambiente deve ser mantido em vigilância, pois qualquer sinal de mudança pode impactar positiva ou negativamente os objetivos do Departamento Jurídico. Em segundo, todos os sinais de mudanças devem ser monitorados e observados. Em terceiro, ações e medidas devem ser tomadas no momento certo, antevendo qualquer resultado, de modo que oportunidades impliquem em melhorias e ameaças minimizadas.

Constatou-se que, embora a visão por processo auxilie o gerente na tomada de ações (baseando-se na cadeia de valores), deve-se sempre ser observado conjuntamente o ambiente externo, que pode subsidiar a melhoria contínua com informações adicionais e imprescindíveis para a Organização.

2 MOTIVAÇÃO PARA TERCEIRIZAÇÃO

A principal motivação para terceirização ocorreu com a crescente demanda para atuação do Departamento Jurídico em ações judiciais nas quais a Organização é ré, pois foi identificado que o Departamento Jurídico não possuía mão-de-obra suficiente para a realização de todos os serviços.

No Gráfico 1, a evolução da quantidade de processos ativos (que estão em trâmite na justiça) nos últimos meses. Percebe-se que houve um acréscimo constante de em média 2% mês na quantidade de entrada de ações, sendo que entre os meses de dezembro de 2008 e março de 2011 o aumento foi de aproximadamente 70%. Como já mencionado, o quadro de funcionários do Departamento Jurídico praticamente permaneceu o mesmo nesse período, a saída foi a terceirização dos processos aos escritórios contratados.

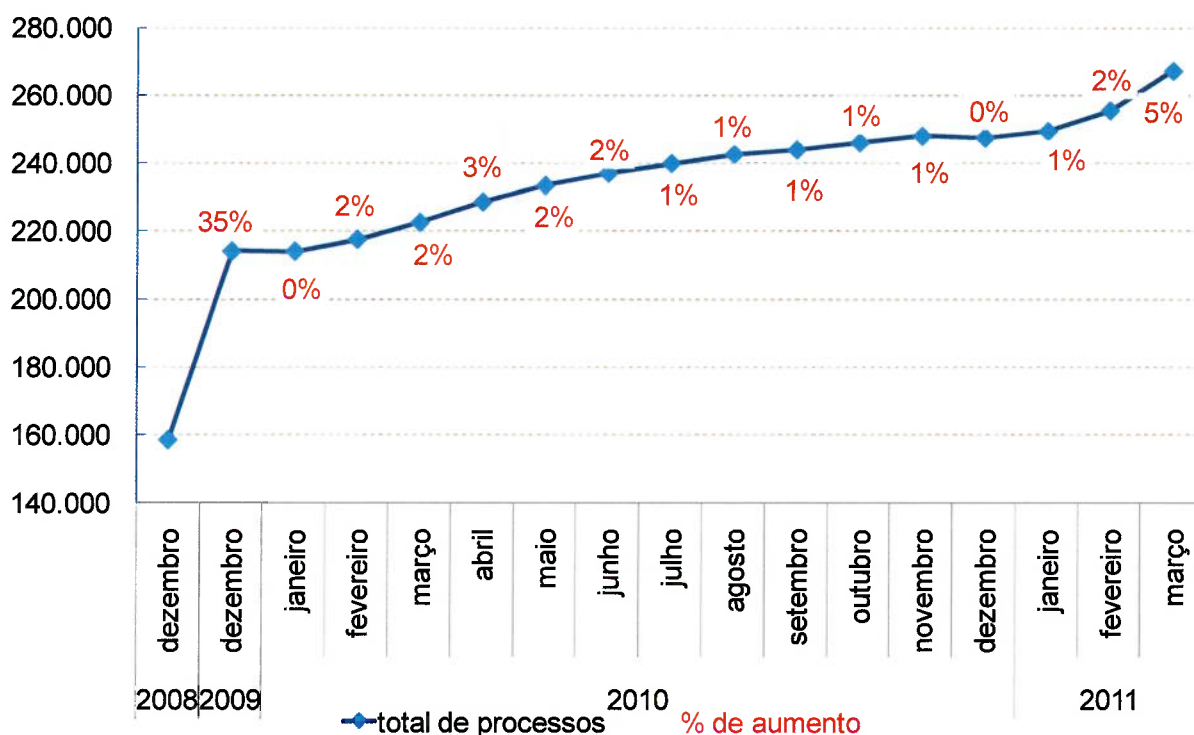


Gráfico 1 – Quantidade mensal de processos judiciais

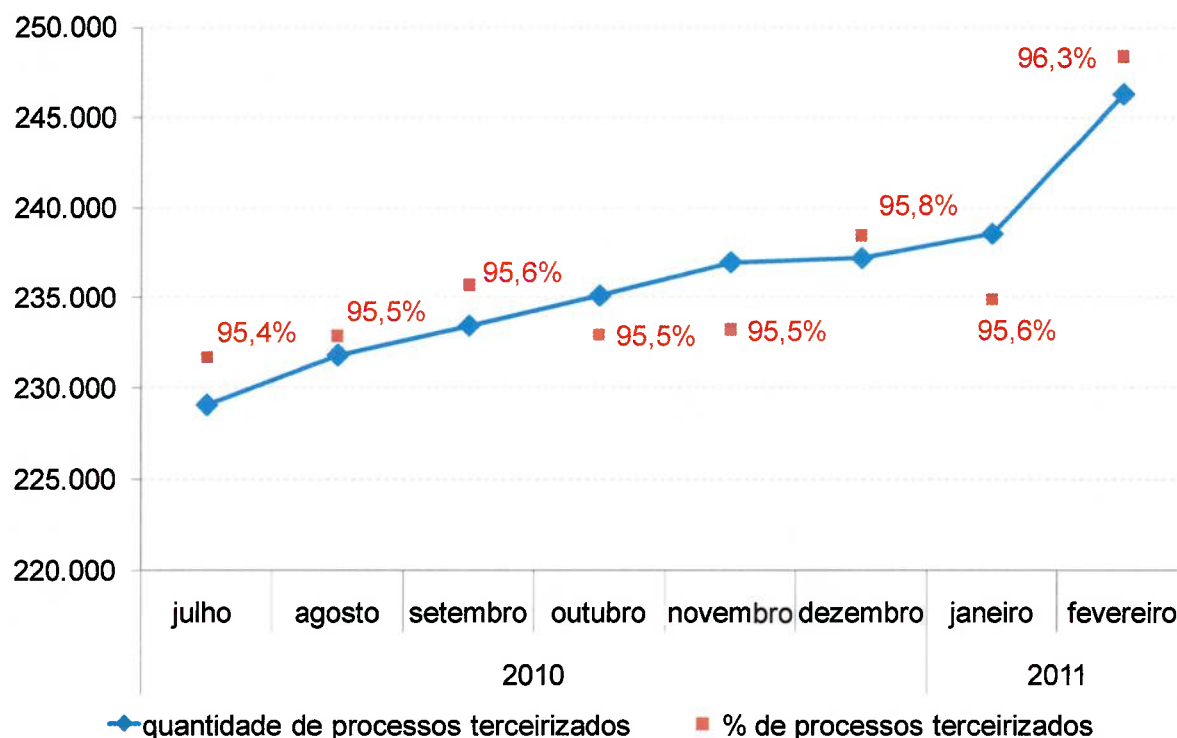


Gráfico 2 – Quantidade e percentual de processos terceirizados

No Gráfico 2, o acompanhamento da quantidade e do percentual de processos terceirizados permite identificar que o patamar de terceirização equivale a mais de 95% de todos os processos ativos do Departamento Jurídico nos últimos meses.

Como os escritórios contratados já tinham *know-how* da Organização e das rotinas estabelecidas pelo Departamento Jurídico, não houve impacto o aumento da terceirização de processos.

A necessidade organizacional também é uma motivação para a terceirização. À medida que a Organização tem sua capilaridade estendida, ou seja, eleva o número de agências e postos de atendimento no território brasileiro, cresce também a quantidade de ações judiciais que envolvem essas dependências. Consequentemente, surgem demandas em locais nos quais o Departamento Jurídico não se faz fisicamente presente. Nesse caso, o Departamento contrata escritórios nestas localidades, fazendo com que essas ações judiciais sejam acompanhadas, evitando perdas à Organização e minimizando os custos de logística.

O atual nível de terceirização é tão alto que, se esse procedimento for suspenso ou eliminado, tanto o Departamento quanto a Organização poderão perder sua vantagem competitiva, o que poderá impactar nos lucros de toda a Organização.

2.1 Estratégia para terceirização

São terceirizados os processos considerados de contencioso “de massa”, conforme mencionado anteriormente, caracterizados por geralmente representarem baixo valor e alto percentual da base, por exemplo: ações de Planos Econômicos e de Juizados Especiais. Após a demanda ter sido iniciada no Departamento Jurídico, é verificado se o processo pode ser considerado como “de massa” e, assim sendo, é encaminhado para os cuidados do escritório contratado, que ficará responsável pela condução da ação.

A terceirização dos serviços jurídicos no contencioso “de massa” é definida como terceirização local, pois necessita de fornecedores para executar cada etapa do processo, cabendo à gerência coordenar e integrar as várias etapas e fornecedores envolvidos. Segundo Krajewski, Ritzman e Malhotra (2008, p. 50),

a estratégia de operações traduz os planos de serviços ou produtos e as prioridades competitivas para cada segmento de mercado, em decisões que afetam as cadeias de valor que apóiam esses segmentos.

Ainda, de acordo com Hitt; Ireland e Hoskisson (2008, p. 85), “as decisões de terceirização são fundamentais e devem ser tomadas com os critérios estratégicos em mente, incluindo uma avaliação detalhada dos possíveis parceiros e a seleção de parceiros eficazes e confiáveis”, ou seja, a gerência responsável pela terceirização deve observar as prioridades competitivas que estão passando pelo processo de terceirização (qualidade, prazo e flexibilidade) e selecionar a estratégia que melhor se adequa às diretrizes organizacionais.

Como as ações judiciais são semelhantes, requerem também defesas análogas. Por isso, o Departamento Jurídico tem a cautela de fornecê-las aos escritórios, cabendo a eles apenas protocolá-las junto à Justiça. Deste modo, o departamento busca garantir que as defesas sejam elaboradas de acordo com a estratégia que a Organização considera mais aplicável a cada caso. Foi estruturado

o procedimento para acompanhamento do fornecimento de serviços jurídicos, que será apresentada adiante, contemplando as diretrizes da Organização.

Em complemento às ações já citadas neste capítulo, o Departamento Jurídico avalia periodicamente a carteira de processos ativos dos escritórios com o objetivo de uniformizar a quantidade de terceirização de ações a eles. Essa verificação se faz necessária para evitar que os escritórios fiquem sobrecarregados de processos, o que pode ser prejudicial à *performance* desses. Portanto, antes do encaminhamento ao escritório, o Departamento Jurídico identifica qual escritório está apto para a condução do processo.

2.2 Revés da terceirização

Com a decisão de que os processos serão terceirizados, o Departamento Jurídico se depara com uma série de riscos que podem ensejar em perdas financeiras e de imagem para a Organização. Por exemplo, se o escritório deixa de comparecer à audiência, conseqüentemente o juiz considera que o réu assume as responsabilidades sobre todas as acusações contra ele realizadas; ou seja, mesmo que essas acusações não sejam completamente verídicas, a Organização deve realizar o pagamento do processo, havendo a possibilidade de ficar com a imagem fragilizada perante à sociedade.

Para Funo (2009, p. 28), o gerenciamento de risco deve ser um processo contínuo que suporta as estratégias da organização e de implantação das próprias estratégias, focando principalmente o futuro e cultura da organização. Para isso, deve ser realizado um plano de gerenciamento de riscos, no qual são descritos os riscos que têm maior possibilidade de afetar o desempenho do processo de terceirização e recomendações para contorná-los, por meio de um plano de contingência (conforme será tratado adiante).

O trabalho do gerente responsável pela terceirização é administrar os riscos e minimizar os desvios. Conforme Li e Chandra (2007) apud Funo (2009, p. 23), o trabalho essencial de gerenciamento de risco é quantificar o impacto dos

eventos associados ao risco e providenciar medições nos modelos reativos e pró-ativos para redução de impactos negativos.

Os riscos também envolvem uma escolha inadequada de equipe de acompanhamento de ações terceirizadas, gerência de terceirização ou de escritórios contratados, como afirmando por Hitt; Ireland e Hoskisson (2008, p. 85), “terceirizar não funciona sem capacidades internas gerais para coordenar a terceirização e as competências essenciais”, como será estudado adiante.

O gerente responsável pela terceirização deve assegurar que os escritórios contratados atendam às necessidades do Departamento Jurídico. Para isso, o envolvimento da gerência se faz necessário por meio da formação de equipes capacitadas, ampla comunicação entre todas as partes envolvidas, perspectiva de longo prazo, foco nos custos da qualidade e avaliação do desempenho dos fornecedores (sendo esses dois últimos demonstrados no capítulo 4). É muito importante que o gerente venda claramente a ideia aos envolvidos e também demonstre ao fornecedor as vantagens decorrentes da realização do planejamento.

Segundo Netto (2008), a competência gerencial “é talvez o fator mais importante para o sucesso da organização”, portanto as características gerenciais indispensáveis para o êxito do processo são: adaptação às peculiaridades, foco contínuo, liderança, motivação, capacidade de lidar com diferentes pontos de vista e saber analisá-los. Completando, Cupertino (2008) afirma que autoconfiança, comportamento cooperativo, habilidade em articular idéias e se comunicar bem, estruturar e dirigir atividades e pessoas também são habilidades muito relevantes ao gerenciamento de processos. Citando Hitt; Ireland e Hoskisson (2008, p. 85), “quatro aptidões são fundamentais para os gerentes envolvidos nos programas de terceirização: raciocínio estratégico, negociação, governança de parcerias e gerenciamento de mudanças.”; em outras palavras, o gerente deve ser capaz de administrar os objetivos estratégicos da Organização, conciliando os serviços fornecidos pelos escritórios e as atividades desenvolvidas internamente.

Também é relevante que o gerente tenha tolerância à ambiguidade (pré-disposição em aceitar situações que tenham resultados ou interpretações conflitantes ou múltiplos), compromisso para com a organização e seus resultados estratégicos desejados. Para Hitt; Ireland e Hoskisson (2008, p. 345), “A equipe de

alta administração é formada por gerentes-chave, os quais são responsáveis pela seleção e implementação das estratégias corporativas”, portanto é importante que o gerente responsável pela terceirização tenha conhecimento e influência na concepção da estratégia corporativa, considerando que os objetivos estratégicos do departamento têm a terceirização como um de seus alicerces.

Segundo Funo (2009, p. 28), deve-se traduzir a estratégia em objetivos, determinando responsáveis dentro da organização, em que cada funcionário é responsável pelo gerenciamento de risco como parte da descrição do seu trabalho. Por isso, o comprometimento dos colaboradores é essencial para o aperfeiçoamento e realização das etapas do processo. Krajewski, Ritzman e Malhotra (2008, p. 173) citam que “uma maneira de conseguir o envolvimento dos funcionários é pelo uso de equipes”, de modo que todos sejam responsáveis pelo bom andamento de todo o processo. Além disso, verifica-se que os colaboradores integrantes de equipes que têm propósitos semelhantes, compartilham do mesmo objetivo, são reconhecidos e realizam o trabalho de forma conjunta (sem a descentralização de atividade). Ainda

A gerência deve tomar decisões sobre restrições e capacidades relacionadas ao processo, considerando o papel de cada etapa desse processo no Departamento e nos escritórios, e que qualquer alteração na aptidão em atender às necessidade pode ser afetada, impactando outros processos existentes no departamento. Todas as decisões devem ser tomadas considerando-se várias questões de longo prazo, como estratégias de momento, cabendo ao gerente responsável pela terceirização analisar as questões que impactam nos objetivos do Departamento, antes da tomada de qualquer ação.

O gerente deve ser capaz de formar uma equipe de colaboradores dotados de conhecimento essencial para execução das principais funções do Departamento. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 346), é importante que a equipe seja heterogênea, com experiência e expertise diferenciadas, pois quando há uma combinação de experiências e capacitações, a tendência é que haja um estímulo constante entre os membros da equipe para a criação de novas ideias, o que enriquece o debate e a busca por melhorias no processo e, conseqüentemente, nos serviços prestados.

Para Kaplan e Norton (2004, p. 87), “o foco dos empregados deve concentrar-se intensamente na melhoria contínua dos processos e na prestação de

serviços consistentes aos clientes”, sendo, uma forma de mensurar se os colaboradores estão empenhados no mesmo objetivo, a realização de pesquisas periódicas (que identificam se todos têm compreensão da importância dos processos de gestão e de como suas atividades diárias contribuem para o atingimento dos objetivos do Departamento).

Em resumo, foram demonstradas diversas atribuições necessárias para o sucesso das equipes no acompanhamento de ações judiciais, asseverando que as competências e habilidades citadas sejam observadas para as funções, tanto para a gerência quanto para a equipe de colaboradores.

3 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO E HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES

Para garantir a qualidade dos serviços prestados pelos escritórios contratados desde o primeiro contato, o Departamento Jurídico definiu critérios que abrangem as fases de seleção e homologação desses futuros fornecedores. Essa análise é necessária, considerando que a terceirização é uma demonstração do anseio do Departamento em procurar a melhoria constante dos seus serviços. Kaplan e Norton (2004, p. 71) completam esse raciocínio:

quando a terceirização em grande escala é parte da estratégia da organização, a melhoria do desempenho (custo, qualidade e prazo de resposta) dos serviços terceirizados representa importante objetivo estratégico da gestão operacional.

o que fortalece a necessidade de seleção do fornecedor mais adequado.

A terceirização é considerada uma competitividade estratégica, visto que, mais que realizar as atividades inerentes ao serviço, tem valor agregado em cada etapa, coordenando as competências essenciais (internas e dos fornecedores) e comprometimento dos colaboradores internos e dos escritórios.

3.1 Seleção e homologação de fornecedores

É necessário ter muita cautela na escolha das ações a serem terceirizadas e na seleção do parceiro para executá-las. Cabe ao Departamento Jurídico avaliar os processos judiciais que podem ser terceirizados e só encaminhá-los aos escritórios contratados depois que esses estiverem habilitados para tal. A seguir será apresentado o passo-a-passo para seleção e análise do escritório, antes do início da prestação de serviços.

A Figura 2 apresenta o resumo do processo a ser estudado neste capítulo. Adiante serão detalhadas essas fases:



Figura 2 – Processo resumido de seleção do fornecedor

Primeiramente, o Departamento identifica a necessidade de um novo fornecedor, sendo priorizados fornecedores conhecidos no mercado ou indicados por pessoas de confiança da Organização.

Na fase de seleção de fornecedores, são verificadas as competências essenciais para a realização dos serviços, além dos recursos e pontos fortes, inclusive os considerados críticos.

O primeiro passo para a seleção de fornecedores é a visita *in loco* no escritório que está sendo analisado. Essa visita tem como objetivo o estreitamento do relacionamento com os fornecedores, além de serem verificados diversos itens, estruturais e administrativos, de acordo com as necessidades do Departamento Jurídico, como:

- ✓ Equipe de trabalho: deve ser bem treinada, capacitada e flexível, permitindo que o escritório responda às necessidades do Departamento Jurídico em tempo hábil. Identificação dos recursos humanos (inclusive verificação de ex-advogados da Organização prestando serviços ao escritório, caso positivo, verificar o motivo da demissão, se há reclamações trabalhistas contra o banco, último cargo, etc.).
- ✓ Instalações físicas: devem ser estrategicamente localizadas, considerando as demandas que podem surgir com o tempo. A infraestrutura (ambiente e espaço físico) deve ser adequada aos serviços oferecidos;
- ✓ *Know-how* mercadológico: o fornecedor deve ter profundos conhecimentos nos processos em que atua e diferencia seus serviços

de fornecedores similares já existentes no mercado, implicando em vantagem competitiva para a Organização. Deve ser verificado se o escritório possui referências que podem evidenciar a qualidade dos serviços já realizados;

- ✓ Estabilidade financeira: o fornecedor deve ser solvente, ou seja, em caso de possíveis perdas em ações judiciais que estão sob sua responsabilidade, devem re-embolsar o Departamento. Neste caso, também é verificado se o fornecedor possui conta na Organização e como está a sua estabilidade financeira;
- ✓ Questões administrativas: é efetuado um levantamento da situação contratual, comercial e financeira do escritório. São verificadas certidões que demonstram o estado do fornecedor: Certidão Negativa de Débito Previdenciário (CND/INSS), Certificado de Regularidade do FGTS (CRF/FGTS), Análise de crédito (SPC/Serasa), Certidões Negativas de Tributos Municipal (ISS) e Federal (IR e Cofins);
- ✓ Sistemas e tecnologia: são verificados os equipamentos que o fornecedor dispõe para a prestação de serviços: *scanner*, fax, computadores, servidores, realização de *backup*, etc. Tem vantagem os escritórios que dispõem de sistemas de informação para o controle dos processos judiciais (preferencialmente utilizando redes de banda larga ou intranets), gestão de informações (bancos de dados centralizados, sala dos servidores, LANs), domínio de tecnologias e aplicações da Internet (políticas de segurança, planejamento em caso de desastres e *firewalls*).

Em posse de todas as informações supracitadas, é preenchido o formulário de Homologação de Fornecedores, vide Apêndice A, no qual são registrados todos esses dados e arquivadas as evidências que os comprovam. Esse formulário é enviado à gerência responsável pela terceirização de ações judiciais, que analisará toda a documentação e, se aprovada, elaborará o contrato de prestação de serviços.

Anualmente são realizadas visitas *in loco* nos escritórios com o objetivo de confirmar se os dados levantados durante homologação permanecem válidos (também são solicitadas novas certidões, visando confirmar a situação econômica e

as questões administrativas). Qualquer alteração das evidências anteriormente identificadas ou avaliação insatisfatória deve ser informada à gerência responsável pela terceirização, que constatará se o escritório pode ser mantido como fornecedor.

A Avaliação periódica e a verificação da necessidade de ações para manutenção do fornecedor serão estudadas a seguir.

4 METODOLOGIA PARA ACOMPANHAMENTO DO FORNECIMENTO DE SERVIÇOS JURÍDICOS

Após selecionado o escritório que fará a prestação de serviços, o Departamento Jurídico deve acompanhar a sua *performance*. Para isso, foi desenvolvida a metodologia para gestão da terceirização, utilizando os documentos que serão apresentados a seguir. Mesmo com a entrega das ações aos escritórios, todos os prazos legais são seguidos e verificados internamente por advogados do Departamento Jurídico. Esse procedimento se faz necessário para garantir que o cliente tenha serviços disponíveis de acordo com suas expectativas. Hitt; Ireland e Hoskisson (2008, p. 117) complementam esse pensamento:

O gerenciamento total de qualidade é uma "inovação gerencial que enfatiza o compromisso total da organização com o cliente e melhoria contínua de todo processo pela utilização de abordagens voltadas para dados, solução de problemas baseados na concessão de poder a grupos e equipes de funcionários".

Por fim, outra cautela é controle do Departamento Jurídico da remessa de documentos enviados aos escritórios. É responsabilidade do departamento certificar-se que o escritório tem subsídios suficientes para a sua atuação.

Na Relação de Fornecedores de Serviços Jurídicos constam a denominação de todos os escritórios, o *status*, a data da visita, as datas de validade das certidões, como pode ser observado no Apêndice C. Para a distribuição de novos processos, deve ser consultada na Relação o *status* do escritório:

- ✓ Credenciado: fornecedor aprovado, homologado pela gerência responsável pela terceirização e tem condições de prestar serviços ao Departamento Jurídico (de imediato);
- ✓ Suspenso: fornecedor credenciado, porém tem sua prestação de serviços suspensa, motivada por ocorrências na interface do processo. Neste caso, não são distribuídos novos processos até que o escritório volte ao *status* de credenciado;
- ✓ Descredenciado: fornecedor antes credenciado ou suspenso, porém não possui condições de manter a prestação de serviços. Neste caso,

devem ser apontadas as causas que levaram ao seu descredenciamento.

Os escritórios que prestam serviços somente poderão ser suspensos ou descredenciados pela gerência responsável pela terceirização, em decorrência de proposta dos colaboradores que acompanham de forma rente o desempenho dos fornecedores. Do mesmo modo, a alteração do *status* para credenciado somente poderá ser realizada mediante a autorização da gerência responsável pela terceirização.

A Figura 3 demonstra o funcionamento do processo de avaliação de fornecedores, desde a verificação das avaliações realizadas pelos colaboradores, a tomada de ações e acompanhamento do desempenho dos escritórios.

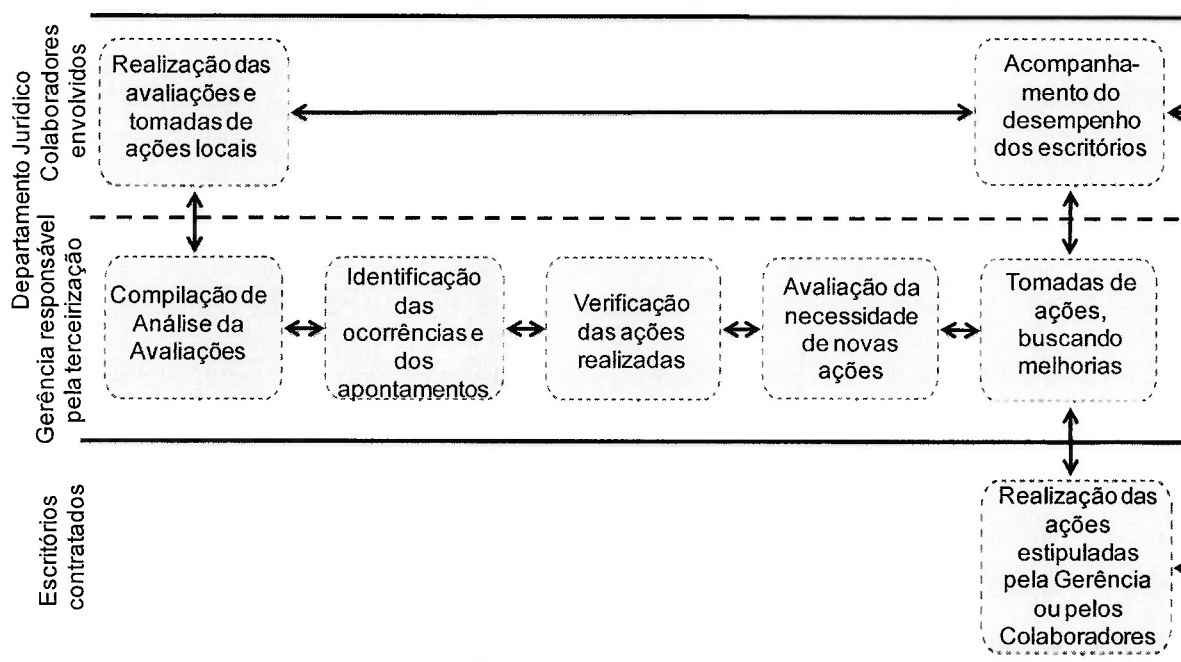


Figura 3 – Etapas do acompanhamento do desempenho dos escritórios

Nesta ilustração, fica claro o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), focando a melhoria contínua do processo, no qual em cada etapa é realizada parte do processo:

- ✓ **Plan:** é identificado e analisado o problema, verificado o processo e elaborado um plano de ação, conforme os itens “Realização das avaliações”, “Compilação de Análise de Avaliações”, “Identificação das ocorrências e dos apontamentos” e “Avaliação da necessidade de novas ações” pelos colaboradores e pela gerência responsável pela terceirização. De acordo com Muniz, Muniz e Leão (2006), “um Plano

de Ação deve ser elaborado de modo a conter os riscos a serem tratados e mitigados”, ou seja, todos os riscos inerentes ao processo de terceirização devem ser observados e considerados no Plano de Ação. Ressalta-se que não basta que os fornecedores estejam cientes no plano de ação, mas sim que participem de todo o plano, sugerindo melhorias no próprio processo;

- ✓ *Do*: “Realização das avaliações e tomadas de ações locais”, “Tomadas de ações, buscando melhorias” e “Realização das ações estipuladas pela Gerência ou pelos Colaboradores”, ou seja, são executadas as ações planejadas na etapa *Plan*;
- ✓ *Check*: são monitorados e avaliados periodicamente os resultados, confrontando-os com o planejado, em “Acompanhamento do desempenho dos escritórios”, pelos colaboradores diretamente envolvidos nos processo;
- ✓ *Act*: “Realização das avaliações”, nas quais são verificadas se as ações tomadas ensejaram em melhorias no desempenho do produto oferecido pelo escritório ou se são necessários novos planos de ação de forma a melhorar a sua qualidade. Segundo Hitt; Ireland e Hoskisson (2008, p. 138), “a qualidade existe quando os bens e serviços da empresa correspondem ou superam as expectativas”, portanto a avaliação tem o objetivo de identificar se as expectativas da Organização foram (ao menos) alcançadas.

4.1 Custos e qualidade dos processos

Em algumas ocasiões, falhas cometidas pelos escritórios ou pelo próprio Departamento Jurídico podem trazer custos adicionais à Organização. Segundo Netto (2009, p. 4/26), esses custos podem ser categorizados em seis tipos, conforme a Figura 4:

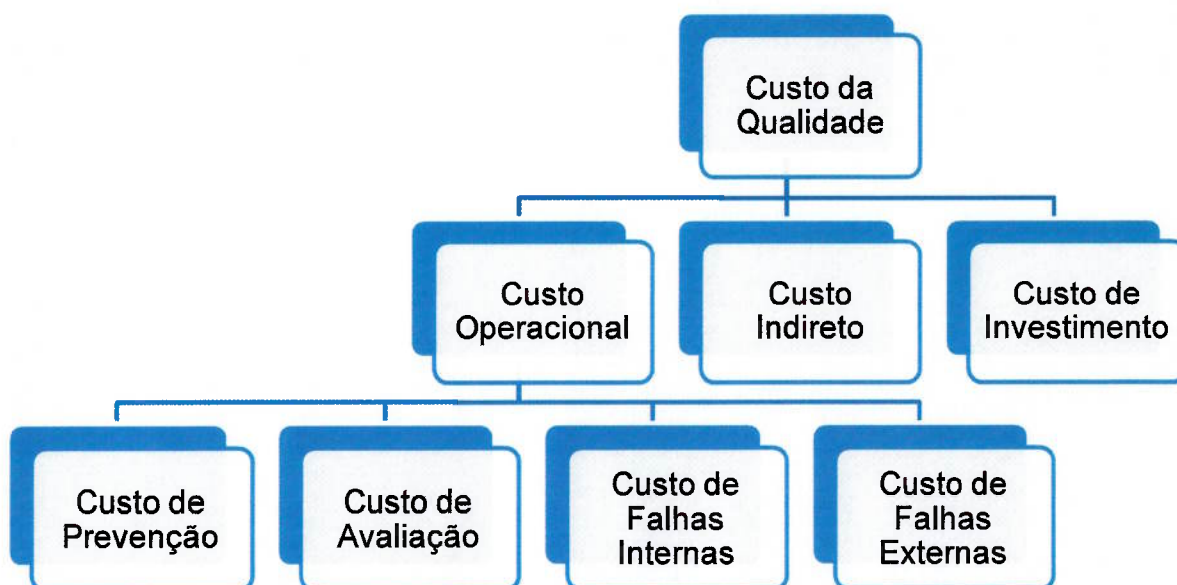


Figura 4 - Grupos e Categorias dos custos da qualidade

- ✓ *Custos de Prevenção*: estão associados a ações tomadas antes que ocorra qualquer desvio com relação ao planejado. São custos com treinamento das equipes, gerenciamento do sistema de gestão da qualidade, re-engenharia de processos, auditorias internas, desenvolvimento de fornecedores, entre outros. Esses custos podem ocorrer tanto no Departamento quanto no escritório.
- ✓ *Custos de Avaliação*: estão ligados à avaliação ou inspeção do desempenho dos processos. Segundo Krajewski, Ritzman e Malhotra (2008, p. 170), com o aumento dos custos de prevenção, há diminuição dos custos de avaliação, pois “são necessários menos recursos para inspeções de qualidade e busca subsequente em virtude de quaisquer problemas detectados.”. Exemplo destes custos são as avaliações de conformidade, atuação de *compliance*, entre outros. Os principais custos de avaliação são identificados no Departamento Jurídico, que verifica periodicamente os processos que envolvem os escritórios e produtos por eles fornecidos.
- ✓ *Custos de Investimento*: são aqueles associados a investimentos realizados em máquinas, softwares, equipamentos, entre outros. Neste item são identificados os custos referentes à implantação de um

sistema informatizado de grande porte que abrange todos os escritórios contratados e os Departamentos da Organização.

- ✓ *Custos Indiretos*: são custos já considerados indiretos pela contabilidade do Departamento, como taxas e comissões.
- ✓ *Custos de Falhas*: podem ser divididos em duas possíveis falhas:
 - *internas*: são consequências de defeitos identificados durante a condução da ação judicial. Nesse caso, podem ocorrer falhas internas no escritório ou no próprio Departamento, envolvendo questões principalmente administrativas. Neste caso há retrabalhos ou reinspeções, com o objetivo de corrigir as falhas.
 - *externas*: são custos decorrentes de uma perda de prazo judicial, por exemplo, pagamento de recursos ou da liquidação do processo. Neste caso, os clientes (demais Departamentos da Organização) são sensibilizados e devem arcar com as despesas do processo, o que não ocorreria caso não houvesse problemas. Este é o pior custo que pode ocorrer, pois, mesmo que o escritório falhe e reembolse o Departamento ou que o processo seja corrigido internamente, a satisfação dos clientes do Departamento estará afetada.

Como foi detectado que o Departamento não possui essa classificação para os custos, a proposta acima tem o objetivo de demonstrar a importância e vantagem de se realizar esse acompanhamento dentro do sistema de gestão. Conforme afirmado por Netto (2009, p.1/8),

O acompanhamento da mudança, de uma cultura que dá preferência à correção para outra que privilegia a prevenção, e a utilização dos dados do custo da qualidade para ajudar a visualizar o progresso ao longo do caminho podem constituir um elemento chave para obter a desejada transformação.

Ou seja, a partir do momento que a gestão de todo o Departamento utilizar o gerenciamento dos custos, verificará que os custos de prevenção contribuem para minimizar os demais custos referentes a falhas.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 70), os melhores fornecedores são aqueles de baixo custo, mais do que apenas de baixo preço, ou seja, os custos também são um modo de analisar os serviços prestados pelos escritórios. A proposta é que o custo total da qualidade (prevenção, avaliação, falhas internas e falhas externas) seja considerado um indicador estratégico para o Departamento Jurídico, com o objetivo de melhorar continuamente os processos, fazendo o uso principalmente de ações de prevenção.

4.2 Relacionamento com o fornecedor

A qualidade das relações mantidas com os fornecedores pode afetar o desempenho dos serviços por eles prestados. Primeiramente, o fornecedor deve ter a noção de que o seu serviço é parte necessária para o bom andamento do Departamento, e conseqüentemente da Organização. Em segundo lugar, deve haver um relacionamento tão próximo entre as partes, chegando a uma parceria.

O que deve ocorrer entre as partes envolvidas no processo é a orientação cooperativa, que, de acordo com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2008, p. 328), “ênfatiza que o comprador e vendedor são parceiros, cada um ajudando o outro tanto quanto possível”. Nesse caso, há um compromisso de médio/longo prazo entre as partes, focando qualidade dos serviços e desenvolvimento do fornecedor, conforme será apresentado no capítulo 4.6.

Segundo Krajewski, Ritzman e Malhotra (2008, p. 291), os principais modos para estreitamento de laços com os fornecedores são a redução da quantidade, utilização de fornecedores locais e a intensificação do relacionamento com esse fornecedor. Quando o relacionamento com o fornecedor está muito próximo, verifica-se que esses se tornam quase uma extensão do Departamento, e conseqüentemente da Organização. Se o fornecedor consegue demonstrar que os

valores e cultura do Departamento estão intrínsecos às suas atividades cotidianas, satisfaz às expectativas do cliente, mantendo o relacionamento a longo prazo.

4.3 Avaliação do produto fornecido

Durante o fornecimento de serviços, os escritórios são avaliados periodicamente em diversos itens, permitindo que o Departamento Jurídico identifique desvios que podem ocorrer ou já tenham ocorrido na prestação de serviços. Devem realizar a avaliação aqueles que fazem parte do processo de terceirização e que mantêm contato com os escritórios.

Segundo Hitt; Ireland e Hoskisson (2008, p. 102), “para assegurar o sucesso, uma empresa tem que ser capaz de entender totalmente as necessidades dos clientes do grupo-alvo escolhido”; ou seja, o Departamento deve assegurar-se que, o escritório compreende as necessidades do seu cliente e preocupa-se em atendê-las por meio de suas competências essenciais. Uma forma de garantir que os serviços prestados pelos fornecedores estejam a contento é a avaliação periódica do produto fornecido, na qual os quesitos: cumprimento de prazos, qualidade do atendimento, qualidade dos atos praticados, realização de acordos, ausência em audiência são avaliados, devendo ser considerada pelo avaliador a posição da carteira (quantidade de processos ativos sob responsabilidade do fornecedor) e o percentual de irregularidades cometidas/apontadas.

Como pode ser observado no Apêndice B, são avaliadas as seguintes prioridades competitivas em formulário específico:

- ✓ *Qualidade do produto fornecido:* a qualidade dos serviços prestados deve estar em conformidade com as especificações e características exigidas em contrato. Neste item também são avaliadas as peças apresentadas, o desempenho em audiências e se os acordos estão sendo realizados observando as alçadas autorizadas pela Organização;
- ✓ *Qualidade do atendimento:* o atendimento às solicitações e rotinas previamente acordadas (contratualmente ou não), cumprimento de

procedimentos, legibilidade dos documentos encaminhados e precisão das informações fornecidas;

- ✓ *Cumprimento dos prazos:* os serviços devem ser realizados pontualmente, sem a perda de prazos, especialmente por tratarem de prazos judiciais, que podem ensejar em perdas financeiras imediatas à Organização;
- ✓ *Flexibilidade de volume:* o fornecedor deve ser capaz de lidar com as variações de demandas, pois qualquer decisão no judiciário pode acarretar em aumento ou diminuição inesperados de entrada de ações judiciais.

Além disso, também devem ser relatadas informações sobre ocorrências, tomada de ação em conjunto com o fornecedor e seus resultados. Todas as avaliações são analisadas pela gerência responsável pela terceirização, que poderá recomendar a adoção de outras medidas saneadoras das inconsistências ou determinar estratégias para a melhoria do desempenho dos produtos dos escritórios, sempre considerando a quantidade de ações existentes em carteira dos fornecedores.

De acordo com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2008, p. 132), o não-atendimento às prioridades competitivas pode revelar uma falha no desempenho dos fornecedores e, por meio de ferramentas da qualidade (lista de verificação, gráfico de barras, diagrama de Pareto e diagrama causa-efeito), é possível que as causas dessas ocorrências sejam assim identificadas:

- i. Utilizando a lista de verificação é possível ter um histórico de ocorrências com determinado fornecedor. Baseando-se nessa lista, é possível verificar os fornecedores pontuais, os que têm longo histórico, dentre outras observações;
- ii. Após a obtenção dos dados da lista de verificação, os quesitos têm suas frequências contabilizadas e os problemas podem ser visualizados na forma de um gráfico de barras. Nesse caso, a altura da barra simboliza a frequência absoluta de um problema;
- iii. Com as contagens realizadas no item anterior, é possível verificar qual dos problemas deve ser primeiramente tratado, utilizando o diagrama de Pareto. Nesse caso, deve ser identificado qual dos quesitos

avaliados está mais fragilizado, para que o processo demonstrado na Figura 3, item “Tomada de ações buscando melhorias”, ocorra de modo eficaz e incisivo;

- iv. Com a identificação do problema mais crítico, a construção do diagrama causa-efeito demonstra as categorias de causas potenciais e específicas. Neste caso, o estudo terá mais valia se for realizado em conjunto com o fornecedor, pois há causas que são geradas diretamente no escritório.

Outras ferramentas da qualidade também podem ser utilizadas para a análise dos problemas que ocorrem com os fornecedores. No entanto, as supracitadas garantem que a investigação da causa das ocorrências é suficiente para, ao menos, minimizá-las.

É claro que, considerando que as ações judiciais são terceirizadas por se tratarem de um alto volume, não é possível verificar se todos os atos realizados pelos escritórios estão de acordo com o contrato estabelecido. Para isso, foi elaborado um plano de amostragem pela gerência para a verificação da qualidade dos atos realizados, especificando o tamanho da amostra (quantidade de observações a serem realizadas) de acordo com as carteiras de processos ativos dos escritórios, o tempo decorrido entre as amostras e as regras de decisão (tolerância) determinadas pela gerência. A equipe realizadora das inspeções deve ser competente, treinada e capacitada para a realização desse serviço. É sabido também que a eliminação completa da variação dos serviços não pode ser efetivada, mas pode ser mitigada por meio de monitoramentos e atuação permanente da gerência.

Segundo Kaplan e Norton (2006, p. 253), a utilização de indicadores não-financeiros motivam os fornecedores a entregar produtos melhores (zero defeito) com mais rapidez (prazos mais curtos), o que confirma a relevância da metodologia já utilizada pelo Departamento Jurídico. Outro modo de incentivá-los a terem poucas falhas, ou seja, mais qualidade e menos erros, é utilizar a sugestão de Kaplan e Norton (2006, p. 249) “a construção de *scorecards* com parceiros externos [...] oferece mais uma oportunidade de criação de valor por meio do alinhamento”. Ou seja, a partir da nota que cada escritório receber na avaliação, poderá ser confeccionado um *scorecard*, de modo que haja um ranking entre os fornecedores,

os que estiverem no topo (bem afamados) se esforçarão para assim manter-se e os que estiverem na base serão motivados a melhorarem seus serviços, sempre alinhados com a estratégia e anseios do Departamento.

4.4 Envolvimento do fornecedor com a estratégia da organização

O Departamento Jurídico possui programa de indicadores e metas, no qual todos os colaboradores estão envolvidos. Esse programa foi elaborado de acordo com as diretrizes da Organização e com os objetivos estratégicos do departamento.

Os principais indicadores são relacionados a encerramento de ações judiciais, subdivididos em diversas categorias. Os indicadores e metas são estabelecidos ao fornecedor para que esse tenha seu desempenho analisado periodicamente. As metas são distribuídas por equipes, cabendo a essas redistribuí-las entre os escritórios que lhes prestam serviços. Essas metas não são impostas, mas servem como balizamento para que o Departamento verifique se o escritório está com sobrecarga ou falta de processos para acompanhamento.

Se um escritório costumava atingir facilmente suas metas e passou a não atingi-las mais, há um indicativo de que o processo realizado internamente pelo fornecedor sofreu alterações que prejudicaram a entrega do serviço final. Neste caso, cabe ao Departamento Jurídico informar ao escritório que é necessária a identificação da causa dos problemas e a tomada de ações, focando melhoria no produto final. Afinal, se o desempenho do escritório está ruim, consequentemente, o Departamento também terá o alcance dos seus próprios objetivos prejudicados.

4.5 Manutenção e otimização da base de fornecedores

Durante o fornecimento dos serviços, os colaboradores envolvidos têm como identificar se um escritório que já cometeu algumas falhas (e pode estar com o

status suspenso) tem condições de melhorar a sua prestação de serviços. Para esses escritórios, Graef (2009, p. 93) afirma que uma opção é desenvolvê-los, pois deve ser considerado que um fornecedor que já tem conhecimento das rotinas e cultura da Organização tem diferencial quanto aos demais do mercado.

Se não houver empresas no mercado com as características desejadas e conforme a necessidade e condições da organização contratante, desenvolver fornecedores, treinando colaboradores-chave do contratado, criar ferramentas para melhorar a comunicação com o fornecedor [...], de forma a melhorar a qualidade.

Portanto, se entre os escritórios selecionados houver um que não atenda ou atenda de forma parcial às necessidades do Departamento Jurídico, cabe ao Departamento promover ações para desenvolver o fornecedor, de modo a torná-lo capacitado. É importante observar que o desenvolvimento do fornecedor pode acarretar em diversas melhorias, sendo que, segundo Braga (2009) e Graef (2009, p. 94), esse desenvolvimento pode ocorrer por diversos métodos:

- ✓ *feedback* sobre avaliação;
- ✓ visitas *in loco* para ajudar na melhoria;
- ✓ reconhecimento dos fornecedores;
- ✓ treinamento operacional ou desenvolvimento profissional do fornecedor, sendo ministradas instruções de trabalho e administrativas;
- ✓ elaboração do código de ética que compreende todas as normas e preceitos da Organização; e
- ✓ investimento na operação do fornecedor.

Logo, cabe ao gerente identificar o método mais adequado às necessidades do fornecedor, sempre objetivando melhorias dos seus produtos, pois essas melhorias têm impacto direto nos serviços prestados pelo Departamento Jurídico.

Alguns fatores podem fazer fracassar todas as ações tomadas em conjunto com o fornecedor, denotando que:

- ✓ o fornecedor não está comprometido ou se dedicando ao sucesso do Departamento e, conseqüentemente, de toda Organização;
- ✓ o fornecedor não possui estrutura ou recursos humanos competentes e capacitados para atender às demandas;

- ✓ há falta de comunicação ou ocorre de maneira falha entre os envolvidos.

Neste caso, esse escritório deve ser suspenso e observado o capítulo 5, que trata das medidas para minimizar ou eliminar a continuidade da prestação de serviços, considerando que as providências para o seu desenvolvimento foram tomadas e não foi constatado sucesso.

Correia (2001, p. 42) afirma que “a otimização da base de fornecedores objetiva definir número adequado dos fornecedores mais qualificados que assegurem a longo prazo, o fornecimento de itens produtivos críticos”, em outras palavras, cabe à gerência identificar e avaliar os fornecedores que têm o perfil mais apropriado às necessidades do Departamento. Este deve ser o primeiro passo a ser tomado, porque auxiliará a gerência no acompanhamento desses fornecedores, afinal, menos fornecedores implica em melhor gestão.

A partir do momento que os fornecedores têm conhecimento de que são os selecionados para o serviço, tendem a melhorá-los, pois, geralmente, não querem deixar de prestar serviços, tanto por questões financeiras quanto de imagem.

5 MEDIDAS PARA MINIMIZAR OU ELIMINAR A CONTINUIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Lewis (2005, p. 3) afirma resumidamente o conteúdo discutido neste capítulo:

A primeira meta é criar controles e medidas para minimizar ou eliminar a descontinuidade, perda ou dano da operação dos negócios [...], e, assim, reduzir o impacto no negócio [...]. Entende-se por descontinuidade eventos que interrompem severamente o curso normal do negócio.

Portanto, cabe ao Departamento Jurídico elaborar um plano de contingência que descreva os procedimentos a serem realizados quando da identificação de evento que pode levar a perdas futuras. No plano devem ser incluídos os riscos, a consequência e as ações imediatas a serem realizadas, considerando até a suspensão do fornecedor.

Nesse plano de contingência, devem constar:

- ✓ análise da gravidade: identificação dos prejuízos atuais e previstos da ocorrência (financeira ou de imagem) de acordo com pesos (1 – pouco grave a 5 – muito grave);
- ✓ análise da criticidade: verificação se a atividade que deixou de ser realizada ou foi realizada em desconformidade com o estabelecido é crítica para o produto final de acordo com os pesos (1 – pouco crítica a 5 – muito crítica);
- ✓ análise da abrangência: averiguar a ocorrência junto ao fornecedor, buscando a identificação de outras semelhantes que tenham a mesma causa raiz.

Após examinados os pontos acima, o escritório deverá ter seu *status* reavaliado, havendo a possibilidade de suspensão ou descredenciamento do fornecedor. Sugere-se que antes do descredenciamento, o fornecedor seja suspenso, evitando-se assim que ocorra um alto *turn over* entre os escritórios contratados.

- ✓ No caso de suspensão: deve ser traçado um plano de ação e verificada a sua eficácia em um prazo determinado (conforme consta na Figura 3); se não houver melhoria dos serviços no prazo, o escritório deverá

ser descredenciado, pois não está apto a fornecer serviços ao Departamento.

- ✓ No caso de descredenciamento: deve ser analisada minuciosamente a carteira de processos ativos do fornecedor, verificando se mais processos foram atingidos pelos problemas já identificados. Deverá ser verificado:
 - se as ações judiciais serão repassadas a outros escritórios, cabendo ao Departamento analisar, por meio da Homologação, se outro fornecedor tem todos os quesitos para a necessidade atual; ou se
 - as ações deverão ficar sob os cuidados (internos) do Departamento Jurídico, cabendo ao Departamento examinar se há recursos capacitados e estrutura para tal finalidade.

O plano de contingência deve ser periodicamente revisto, visando sempre à estratégia e às diretrizes do Departamento e da Organização.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

A gestão baseada em processo demonstra que o gerente tem total visão de toda a terceirização, facilitando a identificação de possíveis falhas que podem ocorrer no decorrer das etapas, estimulando a melhoria dos processos, a criatividade gerencial e esclarecendo as consequências de ações tomadas. O desempenho e a qualidade do processo devem ser preocupação de todos, sejam do Departamento Jurídico ou do escritório contratado, além de compartilharem a percepção de que o controle de qualidade é parte final do processo. Qualquer erro, defeito ou problema deve ser identificado e corrigido na origem, o mais brevemente possível, além de nunca serem passados adiante, ocasionando prejuízos financeiros ou de imagem.

O êxito do processo de terceirização em curto prazo é consequência do entendimento, capacitação e habilidades de gerentes e colaboradores envolvidos que realmente conhecem suas atividades, de forma ampla, concisa e eficaz. O gerente responsável pela terceirização deve saber pensar estrategicamente, supervisionar e administrar adequadamente o relacionamento com os escritórios, devendo esse ser muito próximo e revelar uma parceria entre ambas as partes, em busca da satisfação do cliente e de vantagem competitiva. É importante que todos envolvidos tenham consciência da relevância da qualidade e sejam motivados a aperfeiçoá-la, não importando em que etapa do processo atuam.

O escritório contratado tem uma significativa contribuição para a estratégia da Organização, portanto, pode ser considerado um erro grave negligenciar o potencial das práticas de desenvolvimento desses. Fica aqui a sugestão para que sejam estabelecidos os programas de desenvolvimento de fornecedores, considerando o uso de pessoas, tecnologia e processos, conforme apresentado.

No processo de gestão de fornecedores, devem ser considerados dados históricos, riscos agregados ao processo e identificação de causas dos problemas, para que haja priorização de ações pelo Departamento Jurídico. Essas ações podem ocorrer desde a atuação do departamento no fornecedor até o descredenciamento deste. A utilização da seleção e homologação de fornecedores, incluindo a

revisitação *in loco*, busca garantir que esses estejam aptos a serem prestadores de serviços do Departamento Jurídico.

Foi proposta a utilização do gerenciamento dos custos, que implica na melhoria da imagem e mitigação de perdas financeiras ao Departamento Jurídico, demais Departamentos da Organização e escritórios. Ao longo do tempo, a gestão do Departamento pode constatar que os custos de prevenção contribuem para minimizar os demais custos referentes a falhas ou problemas nos processos. Também foi sugerida a utilização de um plano de contingência e *scorecards* para fornecedores baseados nas avaliações periódicas e nas estratégias de baixo custo, pontualidade e qualidade dos serviços, como maneira de analisar o desempenho dos fornecedores e aprimorar o alinhamento entre as partes, incentivando a qualidade total.

Para futuros trabalhos a sugestão é a de estabelecer uma metodologia para que se possa mensurar o impacto das melhorias propostas nos processos, seja por gestão de custos ou problemas operacionais, contemplando também a necessidade de estimular os colaboradores a contribuírem com a melhoria contínua, por premiações por novas idéias ou por desempenho pessoal. Poderá ser realizada avaliação da criticidade dos fatores de riscos para o gerenciamento de risco da cadeia de processos, no envolvimento de escritórios e Departamento Jurídico, analisando e mitigando os fatores de riscos, a fim de evitar a descontinuidade da prestação de serviços.

APÊNDICE A – Homologação de Fornecedores

Visitado por:		Data:	
Fornecedor		CNPJ	
Endereço:			
Contato		Telefone	
Nome dos Sócios		CPF	OAB

CRITÉRIOS
1- O Fornecedor presta serviço para outros Departamentos da Organização? Em caso positivo, identificar quais Departamentos: ☐ Sim ☐ Não
Departamentos:
2- Pessoa Jurídica?: ☐ Sim ☐ Não - Comentar
Comentários:
3 - Análise Comercial / Financeira: ☐ Aprovado ☐ Reprovado
Comentários:
4 - Estrutura: ☐ Aprovada ☐ Reprovada
Comentários
Referências
Demais comentários

APÊNDICE A – Homologação de Fornecedores

ITENS A VERIFICAR
Possui Filiais? ☐ Sim ☐ Não. Caso positivo, informar endereço(s).
Comentários
Possui contrato social? ☐ Sim ☐ Não
Comentários
Contrato de Prestação de Serviços está de acordo com o padrão? ☐ Sim ☐ Não ☐ Não Aplicável
Comentários
Possui conta na Organização ☐ Sim ☐ Não
Comentários
Análise de crédito (SPC / Serasa) ☐ Conforme ☐ Não conforme
Comentários
Certidão Negativa de Débito Previdenciário (CND/INSS) , Certificado de Regularidade do FGTS (CRF/FGTS) e Certidões Negativas de Tributos Municipal (ISS) e Federal (IR e Cofins)
Conforme? ☐ Sim ☐ Não
Comentários
Quantidade de recursos humanos:
Comentários
Quantidade de recursos tecnológicos:
Comentários
Ambiente de trabalho / espaço físico adequado? ☐ Sim ☐ Não
Comentários

APÊNDICE A – Homologação de Fornecedores

APROVAÇÃO	
Homologado pela Extensão?: ☐ Sim ☐ Não	
Parecer:	
Ass.:	Data:
Homologado pela Matriz ☐ Sim ☐ Não	
Responsável:	Data:

Roteiro para preenchimento:

Visitado por: Identificação de quem realizou a visita.

Data: Preencher a data da visita.

Fornecedor: Preencher o nome do fornecedor visitado, o CNPJ, o nome dos sócios e os respectivos dados.

CRITÉRIOS

1 - Fornecedor presta serviços para outros Departamentos: Verificar se o escritório já presta serviços para outros Departamentos.

Regionais: Preencher com o nome dos Departamentos que o escritório já presta serviços.

2 - Pessoa Jurídica: A partir da verificação da documentação (contrato social) assinalar se o fornecedor é Pessoa Jurídica ou não.

Comentários: Preencher com informações que julgar necessária e, caso o fornecedor seja Pessoa Física, justificar o motivo da visita, considerando que pode tratar-se de exceção.

3 - Análise Comercial / Financeira: Assinalar “Aprovado” ou “Reprovado” a partir da análise de da documentação e informações.

Comentários: Descrever documentos/motivos utilizados como subsídios para concluir a análise.

4 - Estrutura: Assinalar “Aprovado” ou “Reprovado” a partir da verificação da estrutura durante a visita.

Comentários: Descrever motivos que levaram à conclusão.

Referências: Descrever como tomou conhecimento do escritório. Exemplo: indicação de outro escritório ou advogado, se já presta serviços a outros bancos, etc.

Demais comentários: Descrever demais comentários que julgar relevantes para justificar a aprovação/reprovação. Se o escritório presta serviços a outras instituições financeiras, descrever as informações prestadas pelo Departamento Jurídico das referidas instituições.

ITENS A VERIFICAR

Possui Contrato Social: Verificar o contrato social da empresa e arquivar cópia com o formulário de Homologação de Fornecedores.

Contrato está dentro do padrão? Verificar se o contrato está dentro dos padrões da organização ou se será necessário um aditamento.

Análise de crédito (SPC/Serasa): Realizar a análise de crédito e manter registro da verificação arquivado com o formulário de Homologação de Fornecedores.

Certidão Negativa de Débito vigente: Verificar a validade e a regularidade das certidões referentes às contribuições previdenciárias (CND/INSS), Certificado de Regularidade do FGTS (CRF/FGTS) e de Tributos Municipal (ISS) e Federal (IR e Cofins).

Quantidade de recursos humanos: descrever os recursos humanos, indicando se há ex-advogados do Banco prestando serviços ao escritório. Havendo ex-advogados, verificar motivo da demissão, se há reclamações contra o banco, último cargo, etc.

Quantidade de recursos tecnológicos: verificar as instalações e descrever recursos tecnológicos existentes (*scanner*, fax, computadores, divisão das mesas, etc.).

Ambiente de trabalho/espço físico adequado: descrever características do ambiente e espaço físico visitado.

APROVAÇÃO

Homologado/Data: O responsável pelo preenchimento deve assinalar se considera o fornecedor aprovado ou não, incluir seu parecer independente da aprovação e datar.

Homologado pela Matriz/Data: A Gerência responsável pela terceirização de serviços jurídicos deve assinalar se considera o fornecedor aprovado ou não e datar.

APÊNDICE B – Avaliação de Fornecedores

ESCRITÓRIO:		NOTA	PLANO DE AÇÃO	DATA PREVISTA PLANO AÇÃO	COMENTÁRIOS
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	CUMPRIMENTO DOS PRAZOS	() Ruim () Regular () Bom () Ótimo			
	QUALIDADE DO ATENDIMENTO	() Ruim () Regular () Bom () Ótimo			
	QUALIDADE DOS ATOS	() Ruim () Regular () Bom () Ótimo			
	ACORDOS	() Ruim () Regular () Bom () Ótimo			
	AUSÊNCIA EM AUDIÊNCIA	() Ruim () Regular () Bom () Ótimo			

APÊNDICE C – Relação de Fornecedores

DATA DE ATUALIZAÇÃO:	
DADOS DE HOMOLOGAÇÃO	
Nome do escritório:	STATUS:
Data de homologação:	Data da última visita ao escritório:
Responsável pela homologação:	
CERTIDÕES	
Data de validade da Certidão CND/INSS:	
Data de validade da Certidão Federal (IR E Cofins):	
Data de validade da Certidão FGTS:	
Data de validade da certidão de Tribunal Municipal (ISS):	
Observações/Detalhes	
Responsável pela atualização:	

Roteiro para preenchimento:

DATA DE ATUALIZAÇÃO: Preencher com a última data em que foi atualizada esta Relação. Sempre que houver alterações no relatório, esta data deverá ser atualizada.

Nome do escritório: Preencher com nome do escritório contratado.

APÊNDICE C – Relação de Fornecedores

STATUS: Preencher com o *status* atual (CREDENCIADO ou SUSPENSO). Descrever no campo "Observações/Detalhes" o motivo da alteração do *status*, caso houver.

Data de homologação: Preencher com a data em que o escritório foi homologado inicialmente, após aprovação pelo Responsável na Matriz.

Data da última visita ao escritório: Preencher com a data em que foi realizada a última visita ao escritório.

Responsável pela homologação: Preencher com o nome do responsável pelo preenchimento do formulário de Homologação de Fornecedores.

Validade das Certidões: Preencher com a validade das Certidões entregues pelo escritório.

Observações/Detalhes: Preencher com as informações específicas que o responsável pelo pela atualização da Relação julgar necessárias.

Responsável pela Atualização: Preencher o nome do responsável pelo preenchimento desta Relação.

REFERÊNCIAS

BARIONI, R. **Contencioso de massa x Contencioso especializado**. 2006. 2 f. Ponto de Vista nº 46/2006 – Correio Braziliense, 2006.

BRAGA, A. **Gerenciamento e Desenvolvimento de Fornecedores - Parte 2**. Instituto de Logística e Supply Chain, Maio 2009. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=734&Itemid=74>. Acesso em 31 mar. 2011.

CORREIA, G. M. **A utilização do conceito de custos de transação na seleção de fornecedores de insumos produtivos na Indústria Farmacêutica**. 2001. 178 f. Dissertação – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CUPERTINO, C. M. B. **Um olhar para altas habilidades**. 2008. 87p. São Paulo: Centro de Apoio Pedagógico Especializado.

FILHO, A. J. C. A. F., MARINS, F. A. S., SALOMON, V. A. P. **Desenvolvimento de um modelo para medir a eficiência de empresas terceirizadas no processo de publicações técnicas de peças de reposição de aeronaves**. 2008. 106 f. Dissertação – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2008.

FUNO, K. A. **Fatores para gerenciamento de riscos na cadeia de fornecedores de fabricantes de aeronaves**. 2009. 73 f. Dissertação – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2009.

GRAEL, P. F. F. **Modelo de Integração de Sistemas de Gestão da Qualidade e Gestão Ambiental**. 2009. 122 f. Dissertação – Faculdade de Engenharia do Campus de Bauru, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2009.

HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica – Tradução da 7ª edição norte-americana**. 2008. 415 p. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 2004. 471 p. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Alinhamento – Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. 2006. 335 p. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

KRAJEWSKI, L., RITZMAN, L., MALHOTRA, M. **Administração de Produção e Operações**. 2008. 615 p. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

LEWIS, B. M. **Inventory Control with Risk of Major Supply Chain Disruptions**. 2005. 214 f. Tese – School of Industrial and Systems Engineering Georgia Institute of Technology, Georgia, 2005. Disponível em <<http://smartech.gatech.edu/handle/1853/7155>>. Acesso em 11 abr. 2011.

MUNIZ, G. F., MUNIZ, J., LEÃO, E. C. **Auditoria como ferramenta de gestão de fornecedores durante o desenvolvimento de produtos**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNESP, 8., 2006, Bauru. Anais do XIII SIMPEP. Bauru: FEB-UNESP, 2006. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/474.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2011.

NETTO, A. C. **Custos da Qualidade**. Notas de aula da disciplina EQ-19 Técnicas Avançadas para Qualidade Total, do curso *MBA em Gestão e Engenharia da Qualidade* – Programa de Educação Continuada da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2009. 26p.

NETTO, A. C. **Gestão para a Excelência do Desempenho**. Notas de aula da disciplina EQ-35 Gestão para a Excelência do Desempenho, do curso *MBA em Gestão e Engenharia da Qualidade* – Programa de Educação Continuada da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2008.