

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Anderson Diego da Silva

**ANÁLISE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DA REFRIMATE
ENGENHARIA DO FRIO LTDA**

Venâncio Aires

2017

Anderson Diego da Silva

**ANÁLISE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DA REFRIMATE
ENGENHARIA DO FRIO LTDA**

Trabalho de Curso III apresentado ao curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul-UNISC Venâncio Aires como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientadora: Prof^a. Ms. Dorângela Retzke

Venâncio Aires

2017

RESUMO

As empresas procuram por um rápido desenvolvimento das suas necessidades de sobrevivência e competição no mercado. É importante destacar as relações duradouras entre clientes e fornecedores. A gestão de suprimentos é considerada como um custo para empresa, mas ela é capaz de desenvolver métodos e processos administrativos, operacionais agregando valor para empresa. Aprimorar a gestão de fornecedores é uma importante meta para empresa. Neste processo de aquisição de materiais a administração das necessidades da empresa pode representar um diferencial competitivo se é mantido seus fornecedores qualificados. O desafio para empresas é desenvolver um sistema adequado capaz de mensurar o potencial de desempenho dos seus fornecedores. Este estudo faz uma análise do sistema atual de avaliação de fornecedores com uma proposta de melhorias para uma empresa de refrigeração. A principal proposta de melhoria foi a classificação dos seus fornecedores em três classes. Cada classe possui seus requisitos específicos de avaliação dos fornecedores. O monitoramento das avaliações é através de indicadores que fornece informações estratégicas para tomada de decisão dos gestores em relação aos seus fornecedores.

Palavras-chave: Gestão de suprimentos, gestão de fornecedores, avaliação de fornecedores, indicadores e classes.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 - Comparativo Critério de Excelência Processos e Requisitos da Qualidade ISO 9001.....	24
Quadro 2 – Avaliação de fornecedores da Refrimate Engenharia do Frio LTDA referente ao mês de agosto de 2017.....	42
Quadro 3 – Classe III na classificação de fornecedores.....	49
Quadro 4 – Classe II na classificação dos fornecedores.....	51
Quadro 5 – Classe I na classificação dos fornecedores.....	52
Figura 1 - Sistema de avaliação de conformidade de fornecedores.....	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 OBJETIVOS	9
2.1 Objetivos gerais	9
2.2 Objetivos específicos	9
3 JUSTIFICATIVA	10
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	11
4.1 Contextualização da empresa.....	11
4.2 Histórico	12
5 REFERENCIAL TEÓRICO	14
5.1 Gestão da qualidade total	14
5.2 Programas da Qualidade Total	15
5.2.1 Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.....	16
5.2.1.1 Fundamentos da Excelência.....	16
5.2.1.2 Critérios de Excelência	17
5.2.2 ISO 9000.....	20
5.2.2.1 Certificação ISO 9001	20
5.2.2.2 Requisitos do sistema de Gestão de Qualidade: ISO 9001	21
5.2.2.3 Princípios do sistema de Gestão de Qualidade: ISO 9001	21
5.2.2.4 Giro do PDCA	22
5.2.2.5 Modelo ISO 9001	23
5.2.2.6 Avaliação ISO 9001	23
5.3 Comparativo Critério de Excelência Processos e Requisitos da Qualidade ISO 9001.....	23
5.4 Fornecedor.....	24
5.4.1 Avaliação de fornecedor	25
5.4.2 Objetivo da avaliação de fornecedores	26
5.4.3 Modelos de avaliação de fornecedores.....	26
5.4.3.1 Avaliação de fornecedores modelo <i>Quantum</i>	27
5.4.3.2 Avaliação de fornecedores modelo capital intelectual	28
5.4.3.3 Avaliação de fornecedores modelo <i>Balanced Scorecard</i>	29
5.4.3.4 Avaliação de fornecedores modelo de Merli <i>Comarkership</i>	30
5.4.4 Indicadores.....	32
5.4.4.1 Indicadores de Relacionamento.....	32
5.4.4.2 Indicadores de <i>Performance</i>	33

5.4.4.3 Indicadores de Tendência.....	33
6 METODOLOGIA.....	34
6.1 Metodologia qualitativa	34
6.2 Pesquisa exploratória.....	35
6.3 Técnica e análise de dados	35
6.4 Coleta de dados	36
7 DIAGNÓSTICO	37
8 ANÁLISE	46
8.1 Critérios utilizados na avaliação de fornecedores	46
8.2 Melhorias para o sistema	48
8.2.1 Classe III: fornecedor normal:.....	48
8.2.2 Classe II: fornecedor integrado	49
8.2.3 Classe I: fornecedor comaker	51
8.3 Indicadores de desempenho utilizados para a medição dos critérios identificados	52
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS.....	57

1 INTRODUÇÃO

A ênfase tradicional de avaliação restringia-se a preço, qualidade de entrega, mas na realidade há muitos outros critérios, objetivos que influenciam a relação cliente fornecedor. Assegurar-se que produtos desenvolvidos a partir de um bom projeto e adequado processo de execução possam ser mensurados por um sistema de avaliação bem estruturado e capaz de revelar a efetiva potencialidade do fornecedor (GRANT, 2012).

A avaliação de fornecedores compartilha com o gerenciamento das relações com fornecedores, para justificar sua relevância no âmbito da Administração. No entanto, vale destacar alguns motivos que indicam mais especificamente porque a organização deve prestar atenção à avaliação de desempenho de seus fornecedores. Uma adequada avaliação de desempenho é uma fonte de informação sobre o cumprimento das expectativas existentes na relação entre empresa e fornecedor (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2002).

Os fundamentos da gestão de qualidade adotados em nosso país, em sua maioria, estão voltados nos princípios que focam o atendimento no cliente, portanto, buscam a melhoria contínua dos produtos e serviços através do aprimoramento dos processos de trabalho e do desenvolvimento de todos os indivíduos envolvidos nesses processos (BOWERSOX; CLOSS, 2007).

Os impactos na qualidade trazem como consequência efeitos na imagem e na reputação da empresa junto ao mercado uma vez que os fornecedores interagem com os clientes da organização por meio dela própria. Como estágio final dessa cadeia de impactos, a má qualidade produz danos ao resultado financeiro da empresa (MONCZKA, TRENT E HANDFIELD, 1998).

Uma adequada avaliação de fornecedor é uma fonte de informação sobre o cumprimento das expectativas existentes na relação entre empresa e fornecedor. Dessa forma, ela atua como um meio de comunicação da empresa com seus fornecedores, permitindo, por meio de *feedback*, ações de melhoria e desenvolvimento de ambas as partes (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2002).

A objetivo deste trabalho foi desenvolver um plano de avaliação de fornecedores na empresa Refrimate Engenharia do Frio Ltda e ampliar conhecimentos nesta área de indispensável importância para a organização. É de importância tanto para o empresário quanto para a empresa diante da crescente competitividade. O

desenvolvimento desta pesquisa possibilitará uma comparação entre os conceitos e informações adquiridas na universidade com a prática da empresa. Este trabalho possui identificação e análise da importância da avaliação de fornecedores na empresa em estudo. Para tanto, além desta introdução, o trabalho é composto pelas seguintes seções: objetivos; justificativa do trabalho; apresentação da empresa; revisão teórica e referências.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivos gerais

Analisar o sistema de gestão de fornecedores da empresa Refrimate Engenharia do Frio Ltda, com o objetivo de verificar os critérios de avaliação dos fornecedores.

2.2 Objetivos específicos

- Verificar o atual sistema de gestão de fornecedores;
- Examinar os critérios e subcritérios para utilização na avaliação de fornecedores;
- Definir os indicadores de desempenho que devem ser utilizados para a medição dos critérios identificados;
- Analisar os pontos fracos do sistema;
- Propor melhorias para o sistema existente.

3 JUSTIFICATIVA

A Refrimate Engenharia do Frio LTDA atua em um ramo muito competitivo que é a refrigeração comercial. Além da forte concorrência, este mercado proporciona a inserção de novos produtos e tecnologias para atingir o seu público-alvo. Seu foco de atuação são produtos de refrigeração comercial, atendendo a diversos segmentos de mercado.

Segundo Carvalho (2005) para atender às exigências do mercado, cada vez mais carente de bens e serviços de qualidade, um dos elementos que as empresas precisam atentar é a relação com fornecedores, estabelecendo uma relação de longo prazo, visando colaboração mútua e a busca por melhoria contínua da qualidade dos produtos.

A integração do fornecedor é bem sucedida quando vinculada a um processo formalizado de avaliação, que considere as potencialidades, o nível de complexidade de tecnologia e o grau de risco do produtos fornecidos. As empresas bem sucedidas fazem uma avaliação formal de seus fornecedores em ciclos pré-determinados (BOWERSOX; CLOSS, 2007).

A avaliação de fornecedor é uma estratégia de suma importância assim quanto sua seleção, o monitoramento de seu desempenho para verificação de sua atuação com relação ao que se espera do desenvolvimento dessa atividade, pois além da escolha do fornecedor o monitoramento do seu desempenho tem responsabilidade na qualidade final do produto, podendo assim, identificar as possíveis inconformidades e desenvolver de ações corretivas (MOURA, 2009).

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

4.1 Contextualização da empresa

A empresa Refrimate Engenharia do Frio Ltda. atua em todo o território nacional e exporta para cerca de quinze países, sendo grande parte da América Latina, Europa, África, EUA dentre outros.

A Refrimate trabalha com produtos que atendem a diversas áreas de mercado, como padarias, supermercados, escolas, repartições públicas, postos de combustíveis, restaurantes, bares, hotéis entre outros. As principais linhas de produtos da empresa são: Expositor Auto Serviço, Visa Cooler, Balcão Panorâmico e Expositor de Açougue/ Casa de Carnes.

A organização conta com a GVD Transportes, uma transportadora própria, com a finalidade de agilizar e agregar qualidade, visando diminuir os problemas de avarias com transporte. A GVD também é responsável pelas coletas de matéria-prima utilizadas pela Refrimate.

Possui dois sócios e proprietários, diretor Gilmar dos Santos Diefenthaler e vice-diretor Mário Vinicius Pereira Brandão.

Está localizada no Acesso Imperatriz Dona Leopoldina, nº 4950, CEP: 95800-000, bairro Dona Leopoldina, na Cidade de Venâncio Aires, Estado do Rio Grande do Sul.

A área total da propriedade é de 11,5 hectares e área construída, até o final de 2013, de 25.000m². Nesse espaço físico está o prédio principal, constituído pela fábrica, escritório e expedição; central de resíduos, central de energia, guarita, estacionamento para colaboradores e visitantes, sala de motoristas e a transportadora GVD Transportes, pertencente à empresa.

Possuí também refeitório próprio, o qual serve almoço diariamente aos colaboradores, e uma ampla área verde. Atualmente conta com 380 colaboradores da Refrimate e 22 da GVD.

4.2 Histórico

Em 1º de abril de 1999, no município de Venâncio Aires, os engenheiros-mecânicos Gilmar dos Santos Diefenthaler e João Carlos Niedermayer e o técnico em mecânica de refrigeração Paulo Pfaffenzeller fundaram a Empresa Refrimate Engenharia do Frio Ltda. A intenção era criar um empreendimento que atendesse a demanda por equipamentos de refrigeração comercial para supermercados, padarias, açougues, bares, lanchonetes, restaurantes e outros estabelecimentos comerciais.

Nos dois primeiros anos, vendedores da própria empresa comercializavam produtos por meio da venda direta no Vale do Taquari e na região central do Rio Grande do Sul (RS). Em 2001, a pequena fábrica localizada na Rua Barão do Triunfo não suportava mais a demanda produtiva da empresa. Logo, foi necessário mudar para um local maior. O destino estava em um prédio com capacidade três vezes superior, na Rua Félix da Cunha.

Não demorou muito para que novos mercados começassem a ser conquistados, uma vez que o RS já estava sendo atendido de ponta a ponta. A Refrimate se expandiu ainda mais ao cruzar as fronteiras de Santa Catarina, do Paraná e de São Paulo. Com isso, uma nova mudança física foi necessária em 2003. Dessa vez, o espaço era o dobro do anterior. Um fator fundamental para a empresa ter sido projetada no mercado nacional foi a participação na (Feira Internacional para a Indústria de Alimentos e Bebidas) Fispal em 2004, que acontece anualmente em São Paulo e reúne os maiores fabricantes de equipamentos de refrigeração comercial e industrial do Brasil.

Em 2005, a Refrimate, então com 120 funcionários, passou pela primeira mudança societária. João Carlos Niedermayer vendeu a participação para os dois outros sócios. Assim, permaneceram com o controle acionário o senhor Gilmar Diefenthaler e o senhor Paulo Pfafenzeller.

Com a forte entrada no mercado nacional e com o lançamento de vários novos produtos no mercado, a empresa novamente necessitava aumentar o parque fabril. Então, no ano de 2006, aconteceu outra mudança de prédio. A Refrimate instalou-se no Acesso Dona Leopoldina – trevo de acesso a Venâncio Aires –, em uma área privilegiada de 10 mil metros quadrados. A aquisição do local pela empresa foi marcante e constitui um dos fatos mais importantes da história da instituição.

No ano de 2007 outra vez ocorreu uma mudança societária, com a saída de Paulo Pfaffenzeller e a entrada de Mário Vinicius Pereira Brandão, os quais ocupam a diretoria nos dias de hoje. Em 2008 novas máquinas e equipamentos foram adquiridos, como puncionadeiras, viradeiras e (Comando Numérico Computadorizado) CNC. Isso implementou melhorias substanciais em qualidade, produtividade e design. Na Fispal 2008, a Refrimate lançou diversas linhas de produtos, agregando, além de design moderno, o uso de novos materiais na fabricação. Assim, a empresa se tornou referência em inovação no segmento de refrigeração comercial.

Em 2009, a Refrimate alcançou a marca de 400 funcionários. Definitivamente, a empresa se firmou como uma das mais importantes do setor. No ano de 2010 a empresa alavancou ainda mais as suas vendas, com o incentivo do governo federal de instituir a isenção do IPI na linha de refrigeração comercial. Com esse incentivo a Refrimate obteve um crescimento de 30% nas vendas nacionais com relação às vendas do ano anterior. Este crescimento possibilitou um aumento nos investimentos em maquinários, na ampliação do prédio e na contratação de mais mão de obra.

Em 2011 surgiu a necessidade da formação de dois turnos de trabalho, gerando assim mais de 100 novas vagas de emprego. Devido a esse aumento no número de colaboradores foi construído um refeitório mais amplo. Em 2015 iniciou a construção de um almoxarifado com maior capacidade de armazenamento para a matéria prima.

Foi conquistada, no ano de 2013, a certificação do ISO 9001:2008. A empresa é reconhecida mundialmente por garantir a padronização nos processos e um sistema de gestão qualificado. A certificação ISO 9001:2008 é almejada por diversas empresas. Após um trabalho de mais de um ano, reestruturando processos e registros, melhorando procedimentos e qualificando os colaboradores, a Refrimate submeteu-se à auditoria do órgão certificador, obtendo resultados positivos ao final dos três dias, sendo recomendada à certificação ISO 9001:2008.

Em 2016 a empresa se certificou com a atualização da ISO 9001:2015 garantindo a padronização nos processos do sistema de gestão qualificado.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda os conceitos relacionados a Gestão da Qualidade Total e seus Programas de Qualidade buscando mostrar a importância da avaliação de fornecedores. A Norma ISO 9001 apresenta seus princípios e requisitos que apresentam a importância do relacionamento e avaliação com fornecedores. Conhecer os modelos de avaliação de fornecedores mais frequentes existentes na literatura.

5.1 Gestão da qualidade total

Até o final da Segunda Grande Guerra, o controle de qualidade não era uma prática incorporada pelas empresas japonesas, e seus produtos eram sinônimos de bens inferiores e de qualidade incerta. Com a adoção do TQM – “Total Quality Management” (gerenciamento pela qualidade total), o Japão reergueu sua economia e sua produção é caracterizada e reconhecida como excelência em qualidade. Nos anos 70 e 80 os aspectos estratégicos da qualidade são reconhecidos e amplamente incorporados praticamente nas organizações do mundo inteiro (GARWIN, 1992).

O grau de competitividade entre as empresas vem atingindo níveis cada vez mais altos, o mercado consumidor está mais exigente quanto aos produtos e serviços oferecidos. A pressão dos clientes não se limita a menores preços, prazos melhor qualidade do produto ou serviço oferecidos. As questões como flexibilidade, informações sobre possíveis problemas, envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produtos ou serviços, treinamentos, tipos de comunicação com os clientes, entre outros são fatores significativos para a vantagem de uma empresa sobre os seus concorrentes (BALLESTERO, 2012)

O conceito da qualidade é um conceito dinâmico e que a sua definição foi evoluindo ao longo do último século. Essa evolução ocorreu de forma regular e não como decorrência de inovações marcantes, sendo composta de quatro estágios que ele denominou de “eras da qualidade”. Nessa evolução, cada era apresentou a qualidade sob um ângulo diferente, provocando mudanças nas práticas, nas prioridades e nas responsabilidades da organização (GARVIN, 1992).

Conforme, Juran e Gryna (1992), afirmam que a gestão da qualidade total consiste de um processo que é estruturado cuidadosamente para que as metas da qualidade, a longo prazo, sejam estabelecidas nos níveis mais altos da organização, além de serem determinados e garantidos os meios a serem usados para o cumprimento dessas metas.

A gestão da qualidade total significa que a cultura da organização é definida pela busca constante da satisfação do cliente através de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinamento. Isso envolve a melhoria contínua dos processos organizacionais, resultando em produtos e serviços de qualidade (OAKLAND, 1994).

Nas palavras de CARVALHO e PALADINI (2005), a Qualidade Total é uma filosofia, é uma forma de pensar e de trabalhar, que se preocupa com o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, mudando o foco da qualidade da operação para toda a organização.

5.2 Programas da Qualidade Total

Conforme Carvalho e Paladini (2005) colocam que o Programa de Qualidade Total tem como pressuposto básico o aumento da capacidade competitiva da organização, e para que esse pressuposto seja atingido o Programa deve conter as ações necessárias dispostas de uma forma que direcione a organização a introduzir ou consolidar a orientação para a satisfação total do consumidor, para a gerência dos processos e para a melhoria contínua, de forma a fornecer produtos ou serviços com a qualidade desejada pelos clientes.

De acordo com Miguel (2005), as pessoas que apoiam os programas de qualidade argumentam que estes podem ajudar empresas de qualquer tamanho, independente se é uma empresa iniciante, uma esforçada jovem empresa, ou uma antiga empresa enxergando a possibilidade de galgar um degrau em termos de competitividade.

5.2.1 Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ

Criado no Brasil em 1992 o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ um reconhecimento em formato de troféu á excelência de gestão das organizações sediadas no país. Segue basicamente os princípios do prêmio americano que é concedido pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, a cada ano para as empresas que atendem seus critérios. Esse modelo tem sido usado com referência por diversas empresas e é base para prêmios regionais, podendo ser aplicado também para avaliação de excelência das empresas (FNQ, 2017) .

Conforme Miguel (2005), os modelos de excelência que compõe um prêmio de qualidade visam avaliar uma organização com relação as práticas de gestão utilizadas e os resultados organizacionais, de forma direcionada para atender as necessidades de seus públicos relacionados os *stakeholders*. Esses modelos estabelecem um conjunto de critérios e itens que a organização deve atender por meio de práticas de gestão bem sucedidas.

O PNQ é utilizado para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações e o processo de premiação visa ser um estímulo ao desenvolvimento do país, fornece um referencial modelo para continuo aperfeiçoamento das organizações, conceder reconhecimento público à excelência da qualidade e divulgar as práticas de gestão bem sucedidas (FNQ, 2008).

5.2.1.1 Fundamentos da Excelência

Conforme FNQ (2011) os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente em processos gerenciais e fatores de desempenho que são encontrados em organizações de Classe Mundial – aquelas que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais. Esses Fundamentos, em que se baseiam os Critérios de Excelência da FNQ, são:

- Pensamento sistêmico;
- Aprendizado organizacional;
- Cultura de inovação;

- Liderança e constância de propósitos;
- Orientação por processos e informações;
- Visão de futuro;
- Geração de valor;
- Valorização das pessoas;
- Conhecimento sobre o cliente e o mercado;
- Desenvolvimento de parcerias;
- Responsabilidade social.

5.2.1.2 Critérios de Excelência

Conforme FNQ (2011) o Modelo de Excelência da Gestão é baseado em onze Fundamentos da Excelência e colocado em prática por meio de oito Critérios de Avaliação. São expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de requisitos presentes em questões formuladas e em solicitações de informações específicas. Os objetivos dessa distribuição são facilitar o entendimento de conteúdos afins considerados no Modelo e reproduzir, de forma lógica, a condução de temas essenciais de uma organização, segue abaixo:

1. Liderança

O critério Liderança aborda de forma geral os processos gerenciais relativos à promoção da excelência na sociedade, sua orientação filosófica e controle externo sobre a sua direção. Deve ser apresentada como a organização está comprometida com a excelência, incluindo sua preocupação com a sustentabilidade e aumento dos níveis de confiança das partes interessadas.

2. Estratégias e Planos

Este critério solicita os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas, apresentando sua coerência e também um modelo de negócio que seja competitivo. Solicita-se também os métodos utilizados para a segurança do desdobramento,

realização, atualização e controle das estratégias da organização, assegurando assim o êxito na implementação.

3. Clientes

Para o critério Cliente é necessária a apresentação dos processos gerenciais relativos à identificação e tratamento das informações dos clientes, incluindo o atendimento as expectativas dos clientes – alvo para tornar os produtos conhecidos no mercado -, e como e feita a comunicação com o cliente, evidenciando as formas de relacionamento, como canais que possam vir de parcerias, além da fidelização dos clientes aos produtos e marcas.

4. Sociedade

Este critério aborda os processos gerenciais que dizem respeito ao meio ambiente e tratamento das demandas da sociedade além do desenvolvimento social das comunidades mais influentes pela organização.

É necessária a apresentação de práticas que contribuam diretamente para a geração do produto, processos e instalações seguros aos usuários, à população e ao ambiente, visando o desenvolvimento sustentável, além de apresentar como a organização contribui para o desenvolvimento das comunidades vizinhas, promovendo uma imagem favorável, incluindo muitas vezes as comunidades nas instalações da organização.

5. Informações e Conhecimento

Informações e Conhecimento solicita a apresentação dos processos gerenciais que abordam a tratamento das necessidades de informações da organização, destacando como as informações atualizadas, precisas e seguras são disponibilizadas para os usuários, e o tratamento dos ativos intangíveis geradores de diferencial competitivo, principalmente os que dizem respeito ao conhecimento existente na organização e que normalmente são alinhados as metas e planos definidos.

6. Pessoas

O critério Pessoas aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e manutenção do seu bem estar.

Devem ser apresentadas as práticas que dizem respeito à seleção de pessoas, comunicação, capacitação da força de trabalho, desenvolvimento de um ambiente seguro e saudável, aumentando a qualidade de vida da força de trabalho e assegurando que a mesma esteja satisfeita e comprometida com a organização.

7. Processos

Este critério aborda os processos gerenciais relativos aos principais processos de negócio e de apoio da organização, tratando de forma separada os relativos a fornecedores e econômico-financeiros.

Para os processos principais e de apoio aos negócios é solicitada a apresentação de práticas que contribuem diretamente para a geração de produtos de qualidade que atendam aos clientes e também às necessidades das partes interessadas.

Com os fornecedores, são necessárias práticas que contribuam para o desenvolvimento e melhoria da cadeia de suprimentos e para o comprometimento da formação de fornecedores e parceiros comprometidos com a excelência.

Para os processos econômico-financeiros, devem ser apresentados processos gerenciais que contribuam diretamente para a sustentabilidade econômico-financeira da organização.

8. Resultados

O oitavo critério da excelência está direcionado para a apresentação dos resultados organizacionais. Ele solicita a apresentação de séries históricas de indicadores, acompanhados de comparativos referenciais pertinentes e definições de partes interessadas, onde seja possível analisar o nível alcançado pela organização e o nível de desempenho e atendimento as definições das partes interessadas.

Inclui-se a apresentação de resultados econômico-financeiros, relativos à clientes e ao mercado, relativos à sociedade, pessoas, processos e fornecedores.

Os resultados devem ter relacionamento direto com os processos gerenciais, pois é o principal indicador da eficiência das práticas de gestão adotadas para a promoção da excelência na organização.

5.2.2 ISO 9000

A certificação ISO 9000 surgiu na Europa, para equilibrar os desníveis de qualidade existentes nos produtos industrializados dos países daquele continente. ISO é a sigla de uma organização internacional, não governamental, que elabora normas (internacionais), com sede em Genebra, na Suíça. ISO quer dizer: “*International Organization for Standardization*” (organização internacional para normalização). Manual interno – As normas ISO Série 9000. A série 9000 define todas as regras sobre os sistemas de qualidade utilizados nos processos industriais das empresas. A obtenção desta certificação comprova que a empresa está plenamente capacitada a participar, com seus produtos, em todos os mercados mundiais. Neste mesmo mercado, a partir de 1996, tornou-se imprescindível a apresentação do certificado ISO, para comercialização de quaisquer produtos importados.

5.2.2.1 Certificação ISO 9001

A certificação de Sistema da Qualidade é o reconhecimento de que a organização possui um sistema de gestão qualitativo, tornando-se um processo para aprimoramento das operações dentro das organizações. Para a certificação ISO 9001 é necessário um processo através de um organismo credenciado de certificação o qual realiza uma auditoria em uma organização fornecedora de bens e/ou serviços para analisar se o sistema de qualidade implementado está de acordo com as normas da série ISO 9001. A certificação pode ser adquirida somente quando sistemas, processos e procedimentos que atendam os requisitos de padronização ISO, são documentados e colocados em prática e conseqüentemente registrado, para que assim os resultados práticos possam ser apresentados como evidência da implementação, (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO; 2009).

5.2.2.2 Requisitos do sistema de Gestão de Qualidade: ISO 9001

Os requisitos para implantação de um sistema de gestão de qualidade são especificados pela ABNT NBR ISO 9001 e podem ser utilizados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais. A aplicação desta norma está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes (ABNT NBR ISO 9001:2008).

A NBR ISO 9001 define os requisitos dos sistemas de gestão da qualidade, abordando os seguintes grandes tópicos:

- Sistema de Gestão da Qualidade: por meio do Manual da Qualidade, determina os critérios da empresa para cada elemento da norma; especifica métodos e instruções de trabalho.
- Responsabilidade da Direção: comprometimento com o cliente, com a política da qualidade, com o planejamento e com a comunicação interna.
- Gestão de Recursos: incluindo a provisão de recursos, competência do pessoal, a infraestrutura e o ambiente de trabalho.
- Realização dos Produtos: incluindo o planejamento, os processos relacionados a clientes, as aquisições, a produção e o controle de monitoramento.
- Medição, Análise e Melhoria: incluindo medições e monitoramento, controle de produtos não conformes, análise de dados e melhorias incluindo ações corretivas e preventivas (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO; 2009).

5.2.2.3 Princípios do sistema de Gestão de Qualidade: ISO 9001

A norma ISO 9001 desenvolveu oito princípios de gestão da qualidade, que serão melhor detalhados a seguir (ABNT NBR ISO 9001):

- Foco no cliente: A organização deve compreender as necessidades do cliente, relacionadas com requisitos, preços, prazos, confiabilidade, dentre outros, buscando sempre exceder sua expectativa. Devem ser utilizados meios de comunicação para

buscar essas necessidades e para medir o grau de satisfação após a entrega do produto/serviço.

- **Liderança:** Os líderes são responsáveis por determinar o rumo que a organização irá seguir. São responsáveis também por estabelecer um ambiente interno favorável ao trabalho dos funcionários. Os líderes devem fornecer treinamentos e apoio, quando necessário, a sua equipe.
- **Envolvimento das pessoas:** As pessoas são a essência de toda organização. A organização deve envolvê-las no processo de forma a permitir que desenvolvam suas habilidades, que irão contribuir nos processos da empresa.
- **Abordagem de processo:** Para se alcançar um resultado desejado de forma mais eficiente, as atividades e os recursos devem ser gerenciadas como um processo.
- **Abordagem factual para a tomada de decisão:** Uma organização só tomará decisões eficazes quando medir, coletar e analisar dados e informações, garantindo que eles sejam confiáveis ao que irão utilizá-los.
- **Benefícios mútuos nas relações com fornecedores:** A relação existente entre a organização e a empresa deve trazer benefício mútuo de forma que ambos agreguem valor. Devem ser criado meio de comunicação, que permitam troca de informações de forma aberta e clara.

5.2.2.4 Giro do PDCA

A ISO 9001 sugere que a aplicação e a gestão de um sistema de processos seja uma forma efetiva de garantir uma boa gestão da qualidade. Para tal a ISO 9001 inclui uma metodologia do “Giro” do PDCA (Planejar-Fazer-Checar-Agir) que pode ser aplicada em todo o processo. É um giro de análise e melhoria, criado por Walter Shewhart, em meados da década de XX. Esta ferramenta é de fundamental importância para a análise e melhoria dos processos organizacionais e para a eficácia do trabalho em equipe.

5.2.2.5 Modelo ISO 9001

Definido pela norma ISO 9001 o SGQ é a estrutura organizacional, procedimentos, processos e recursos necessários para implementar a gestão da qualidade. Representa a organização necessária para que as atividades das empresas sejam executadas conforme planejadas, gerando os resultados esperados. Isso significa que a ISO 9001 trata da organização de empresas, dos seus processos e atividades, para que o produto ou serviço seja produzido de modo a atender os requisitos dos clientes (ABNT NBR ISO 9001)

5.2.2.6 Avaliação ISO 9001

A forma de avaliação do atendimento aos requisitos da norma ISO 9001 é realizada por meio de auditorias para certificação das empresas. Essa avaliação é realizada por organização independente e competente que indica aderência do sistema auditado em relação a norma. Quem garante a competência da organização é o organismo acreditador que verifica se atendem aos requisitos da norma (ABNT NBR ISO 9001).

5.3 Comparativo Critério de Excelência Processos e Requisitos da Qualidade ISO 9001

Os Critérios de Excelência são características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, propostas na forma de questões que abordam processos gerenciais e solicitações de resultados, (FNQ, 2011).

A norma ISO 9001 apresenta os requisitos que basicamente, estabelece os requisitos mínimos que uma organização deve atender para garantir que seus produtos ou serviços estejam em conformidade com o pedido do cliente ou as condições contratuais estabelecidas. Esse conjunto requisitos da organização da empresa define o Sistema de Gestão da Qualidade (ABNT NBR ISO 9001).

Quadro 1 - Comparativo Critério de Excelência Processos e Requisitos da Qualidade ISO 9001

Critério de Excelência Processos	Requisitos da Qualidade ISO 9001
<p>O critério de Excelência aborda no requisito processos a definição, a análise e a melhoria dos processos principais do negócio e dos processos de apoio. Também aborda o estabelecimento de relações e o estímulo ao melhor desempenho dos fornecedores, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. A implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o desenvolvimento e melhoria da cadeia de suprimentos e para o comprometimento dos fornecedores e parceiros com a excelência. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009).</p>	<p>A Norma ISO 9001 fixa os requisitos que a organização precisa estabelecer para conseguir atender às exigências da qualidade visando garantir que seus produtos ou serviços estejam em conformidade com a demanda do cliente. Sendo assim, é importante que a organização tenha uma ferramenta que permita o monitoramento da qualidade. As exigências de um sistema de gestão da qualidade estão focadas na organização de todos os setores da empresa e contribuem para o alcance de metas e objetivos. A satisfação do cliente requer a avaliação de informações à percepção do mesmo sobre a maneira pela qual a organização conseguiu atender aos seus requisitos (ABNT NBR ISO 9001).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

5.4 Fornecedor

Conforme Falconi (1992) no passado o relacionamento entre clientes e fornecedores era do tipo mais adversário do que cooperativo as empresas buscavam reduções de custo ou aumento de lucro às custas de seus parceiros, porém observou-se que estas transferências acabavam afetando o cliente final. Neste tipo de relacionamento, baseado apenas no preço, o fornecedor procurava minimizar seus

custos oferecendo somente a especificação básica de forma que o cliente arcava com os custos adicionais.

As ineficiências dos fornecedores eram minimizadas pela manutenção de grandes inventários de insumos, contudo a elevação dos estoques é uma estratégia cara e mobiliza o capital que poderia ser utilizado em outra área da organização. Atualmente o objetivo a continuidade do fornecimento com o mínimo possível de investimentos em inventários (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO; 2009).

5.4.1 Avaliação de fornecedor

A avaliação de fornecedores é essencial para a gestão empresarial, tendo em vista que é possível que a organização necessite adotar ações corretivas ou preventivas para o alcance e eficácia da qualidade empresarial (BALLESTERO, 2012).

A partir da Segunda Guerra Mundial levou as empresas a incorporar em seus sistemas industriais a adoção de mecanismos capazes de avaliar seus fornecedores. Devido as maiores exigências definidas pelas empresas, estas faziam uma auditoria nas operações de seus fornecedores (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO; 2009).

Conforme Moura (2009), as organizações fornecem produtos destinados a satisfazer as necessidades e/ou requisitos dos clientes. A necessidade em atender satisfatoriamente esses requisitos vai depender dos métodos de produção e suprimentos utilizados, os quais são afetados pelo volume e pelo desenvolvimento tecnológico das empresas. A avaliação de fornecedores deve ser conduzida de forma a definir as relações adequadas de gestão a serem seguidas, vinculando estas relações ao planejamento estratégico das empresas.

De acordo com Juran e Gryna (1992), a avaliação dos fornecedores deve ser associada ao insumo fornecido. Fornecedores de materiais com alto custo e grande importância devem ser avaliados com um maior esforço, visto que a falta ou a baixa qualidade do insumo podem causar prejuízos à empresa, produtos simples, por sua vez, não necessitam de uma avaliação detalhada, pois são matérias mais comuns que não causam prejuízos em caso de falta.

5.4.2 Objetivo da avaliação de fornecedores

Para Ballesterro (2012), a chave do sucesso em gestão da qualidade é não se medir apenas o resultado final do processo, mas avalia-lo como um todo. O Sucesso acontece quando, durante o fluxo do processo e todas etapas são cuidadosamente monitoras e controladas, tomando-se ações de melhoria continua através dos feedbacks decorrentes dessas avaliações.

Segundo Juran (1992), existe consciência geral de que os fornecedores necessitam de feedbacks de seus clientes. Muitas vezes esse feedback tem se limitado a insatisfação. Poucos são os feedbacks na ótica do reforço positivo das experiências anteriores ou mesmo de auxílio para as melhorias continuas dos processos e dos sistemas organizacionais.

5.4.3 Modelos de avaliação de fornecedores

Para atender as exigências do mercado, as empresas precisam atender a relação com os fornecedores, estabelecendo um relacionamento de longo prazo, visando colaboração mútua e a busca por melhoria continua da qualidade dos produtos. Para estabelecimento dessa relação com o fornecedor é fundamental a ocorrência de avaliação, em que deve ser estabelecidos critérios para esse processo (MOURA, 2009).

Para Ching (2006) existem fatores para as empresas qualificarem e certificarem seus fornecedores, sugerindo para tal procedimento os critérios de avaliação de desempenho sendo esses a qualidade da matéria prima, o cumprimento do prazo de entrega, o cumprimento da quantidade de material solicitado, competitividade em termos de preços praticados no mercado e qualidade na prestação de serviços. Envolvendo assim vários critérios para essa avaliação, considerando vários fatores para um melhor desempenho.

5.4.3.1 Avaliação de fornecedores modelo *Quantum*

O desempenho de uma organização deve estar ligadas com a missão e são os sinais vitais da organização. Elas mostram as atividades de um processo que atingem uma meta especificada. Porém, para que as medidas sejam efetivas, o fluxo de informações na organização deveser eficiente. É necessário atingir o entendimento dos conceitos e objetivos da medição de desempenho em toda empresa (MOURA, 2009).

As variáveis da qualidade (excelência do produto ou serviço), custo (excelência econômica) e tempo (excelência do processo) são uma família de medidas que, focadas simultaneamente podem otimizar os resultados dos resultados dos processos e de toda organização. Ao relacionar estas três variáveis, percebe-se o que é o serviço sobre a ótica do cliente. É focalizado simultaneamente custo e qualidade, serviço focaliza simultaneamente qualidade e tempo (HRONEC, 1994).

Segundo Hronec (1994), a consistência do Modelo Quantum reside em quatro elementos que desdobram a estratégia em metas:

- Geradores: é a estratégia, através da liderança da empresa, dos interessados e melhores práticas, incluindo regulamentação, concorrência, recursos, mercados entre outros.
- Facilitadores: o apoio para a implementação das medidas através da comunicação, através do treinamento, das recompensas e do *benchmarking*.
- Processo: as metas são geradas pela estratégia, é preciso identificar os processos críticos da organização e identificar as atividades chave.
- Melhoria Continua: utilizada para a reformulação de metas e ajuste estratégicos através do processo de *feedback*.

Para Hronec (1994), a implantação do modelo proporciona inúmeros benefícios a organização, destacando as seguintes: satisfação dos clientes, existência de monitoramento do processo, medidores adequados proporcionando melhoria contínuas dos processos, identificação dos processos que precisam ser melhorados, uso dos indicadores no sistema de avaliação. Na medida que os indicadores de desempenho auxiliam a definir claramente vai refletir nos resultados da organização.

5.4.3.2 Avaliação de fornecedores modelo capital intelectual

O Capital Intelectual surgiu em contrapartida aos tradicionais modelos de avaliação de fornecedores que descreviam o valor da empresa somente através de seus demonstrativos financeiros. O valor real das corporações não pode ser determinado somente pela contabilidade tradicional, mas também pelos ativos intangíveis difíceis de serem expressos, como a capacidade de uma empresa de aprender e adaptar-se (EDVINSSON E MALONE, 1998),

Conforme Edvinsson e Malone (1998), o Capital Intelectual se divide em três fatores: capital humano, capital estrutural e capital de clientes. O capital humano é o conhecimento, a experiência, o poder de inovação os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital estrutural é os equipamentos de informática, softwares, banco de dados, patentes, marca registradas, e a capacidade organizacional que é a produtividade dos empregados. O capital de clientes é a satisfação de clientes, longevidade de relacionamentos, a sensibilidade a preços e o bem estar financeiros de longa data.

Ainda conforme Edvinsson e Malone (1998), a administração eficaz do capital intelectual é o resultado de um processo de quatro etapas:

- Compreender os componentes do navegador que demostre a capacidade para a criação de valor;
- Alavancar o valor pela interação e troca de ideias;
- Focalizar no fluxo e no intercambio a transparência das habilidades em uma organização;
- Capitalizar o processo divulgando, codificando, reciclando e intercambiando seus componentes.

A forma do navegador assemelha-se a uma casa, sendo que o sótão é o foco financeiro e constitui o passado da empresa, uma medida exata de onde ela estava em um momento específico. As paredes da casa são o foco no cliente e o foco no processo. O alicerce da casa é o foco na renovação e desenvolvimento, que constitui uma parte do capital estrutural. O último foco é o humano, ele se encontra na parte central da casa e constitui o coração, a inteligência e alma da organização.

5.4.3.3 Avaliação de fornecedores modelo *Balanced Scorecard*

Conforme Resende (2003), o *Balanced Scorecard* pode ser descrito como um sistema de avaliação de desempenho que traduz a missão e a estratégia organizacional em indicadores capazes de influenciar no sistema de gestão, se utiliza da integração dos objetivos organizacionais o que o difere dos métodos tradicionalmente usados, focados principalmente em indicadores financeiros e de resultados de curto prazo ou resultados históricos.

É uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição do desempenho e gestão estratégica. Esse sistema foca nos objetivos financeiros e mede de forma equilibrada mais três perspectivas: cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento. O monitoramento dos ativos intangíveis das organizações, esse sistema de medição de avaliação permite que as organizações possam estrategicamente crescer no futuro, agregando mais valor aos clientes e acionistas (RESENDE, 2003).

Para Costa (2006) *Balanced Scorecard* é composto por quatro perspectivas de forma a traduzir a missão e a estratégia em objetivos e medidas de desempenho. As perspectivas propostas são as seguintes:

- Perspectiva Financeira: Tem o objetivo de sintetizar as medidas econômicas das ações desempenhadas.
- Perspectiva do cliente: Permite que os gestores identifiquem os seguimentos que se pretende atuar, como também medir a desempenho no seguimento proposto.
- Perspectiva dos processos internos: Possibilita aos gestores a identificação de processos internos cruciais, nos quais a organização necessita se destacar. Estes processos devem se concentrar naqueles que terão maior impacto na criação de valor ao cliente e aos que vão de encontro aos retornos financeiros esperados pela organização.
- Perspectiva do aprendizado e crescimento: Identifica os fatores mais relevantes relacionados às habilidades das pessoas, dos sistemas de informação e dos procedimentos organizacionais, visando o cumprimento das metas tanto no curto quanto no longo prazo.

Para Resende (2003) o modelo Modelo *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras das atividades passadas como condutores futuros da organização auxiliando os objetivos financeiros. A implementação do modelo reduz a incerteza das atividades dos gestores promovendo uma nova forma de visão estratégica da organização.

5.4.3.4 Avaliação de fornecedores modelo de Merli *Comarkanship*

A relação fornecedor-cliente, segundo Merli (1994) é considerada, como um fator prioritário na estratégia industrial. A estratégia empresarial significa vantagem competitiva, isto é, um dos elementos que garantem ou podem garantir o sucesso de uma empresa no mercado. O modelo de Merli está configurado pela evolução dos relacionamentos operacionais entre clientes e fornecedores de uma cadeia industrial decorrente de dois tipos de contribuições: Abordagem estratégico-filosófica e fruto de evoluções práticas.

Para se atingir a parceria *comarkanship*, o relacionamento fornecedor-cliente, não basta apenas fornecer produtos ou serviços, é necessário desenvolver experiências personalizadas, formando sinergicamente a criação conjunta dos produtos ou serviços. Esta aproximação entre clientes e fornecedores produz, em muitos casos, uma dependência mútua em torno dos interesses da empresa. O processo de estágio do relacionamento *comarkanship* inicia-se na escolha do fornecedor, analisando junto a ele prioridades de preço, a desconfiança quanto à qualidade e a inspeção 100% no recebimento dos produtos, sendo iniciado um relacionamento mais duradouro, com o nascimento de certa confiança recíproca, eliminando assim, aqueles fornecedores que não têm qualidade (MERLI, 1994).

Para Merli (1994) relacionamento fornecedor-cliente desenvolve-se a partir de uma atuação do cliente sobre seus fornecedores, para atingir um grau de entendimento e confiança mútua até então inexistente. Nesse processo, o cliente procura atuar nos aspectos que lhe trazem vantagem competitiva. Sendo assim, a empresa faz uma avaliação dos fornecedores, e seu desenvolvimento, para finalmente chegar à fase da parceria nos negócios. Merli considera tipos de relacionamento

operacionais, que estão atualmente em formação no ocidente em quatro níveis de referência:

- Primeiro Nível: abordagem convencional: Observa-se nesse primeiro nível, que os fornecedores são pontos de venda e que a compra é feita pelo melhor preço. Outras características desse nível: prioridade aos preços, abordagem/relacionamento entre adversários em contraposição de interesses, baseado em relações de força, avaliação de fornecedores quanto a preços e garantia (entregas, qualidade, inspeção de recebimento (100 % dos lotes)) baseado nas amostragens estatísticas, certificados formais, controle por inspeção dos fornecedores.
- Segundo Nível: melhoria da qualidade: Já nesse nível, observa-se que é necessário fazer a qualidade junto aos fornecedores, priorizando os seguintes itens: prioridade à qualidade, início de relacionamento a longo prazo, uso experimental de comakership (poucos casos) como modelo de referência, redução do número de fornecedores; - avaliação de fornecedores baseada nos custos totais da qualidade, início da auto certificação de fornecedores.
- Terceiro Nível: integração operacional: Nesse nível entende-se que o processo produtivo começa na casa do fornecedor. São características desse nível: controle dos processos dos fornecedores e dos processos, avaliação de fornecedores levando em conta a aptidão dos processos, ampliação do *comakership* (integração operacional), programas de melhoramento com os fornecedores, ampliação das auto certificações, sistemas de garantia da qualidade.
- Quarto Nível: integração estratégica - O quarto nível ressalta a negociação conjunta, tendo como principais características: - gerenciamento comum dos procedimentos de negócios, avaliação global dos fornecedores (tecnológica e estratégica), feedback do mercado transmitido diretamente ao fornecedor, parcerias nos negócios com alguns dos fornecedores mais importantes, ampliação dos fornecimentos sincronizados, sistemas de garantia de qualidade globais (integrados).

5.4.4 Indicadores

Os indicadores são formas quantificáveis de representação das características dos produtos e processos. São utilizados pelas organizações para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos e processos ao longo do tempo. A apuração dos dados através de indicadores permite a avaliação do desempenho da organização no período em relação a uma meta ou um referencial (FRANÇOIS, 2004).

Para Garvin (1992) os critérios como seletividade, clareza abrangência rastreabilidade comparabilidade, estabilidade, rapidez de disponibilidade e baixo custo são importantes e deverão ser considerados no processo na escolha de indicadores de desempenho.

5.4.4.1 Indicadores de Relacionamento

A avaliação do relacionamento entre clientes e fornecedores é de suma importância, para concluir que as empresas apresentam níveis elevados de qualidade de serviços aos clientes costumam ter um relacionamento mais próximo com seus fornecedores, reunindo-se para resolver problemas envolvendo seus principais fornecedores e desenvolvimento de produtos (FRANÇOIS, 2004).

Conforme Garvin (1992), o relacionamento com fornecedores é uma influência crítica na habilidade da empresa em servir seus clientes internos, em termos de servir os materiais com qualidade especificada por um preço competitivo. A questão do relacionamento clientes fornecedores é importante avaliar três fatores:

- **Compromisso:** que pode ser avaliado pelo investimento no fornecedor e pela expectativa da continuidade do relacionamento com o fornecedor no futuro.
- **Cooperação:** pode ser avaliada pela disposição do fornecedor em resolver os problemas em conjunto e estabelecimento de estratégias e metas em conjunto.
- **Ligação operacional:** é avaliada a capacidade do fornecedor em integrar bancos de dados, sistemas de informação e produção pelos procedimentos e rotinas que facilitam as operações.

5.4.4.2 Indicadores de *Performance*

Segundo François (2004) a avaliação da *performance* do fornecedor deve ser medida por fatores financeiros e operacionais. Os fatores operacionais são fatores chaves para manutenção da competitividade como: qualidade do produto, tempos de entrega flexibilidade, assistência técnica. Os fatores financeiros deverão representar o custo total que o fornecedor representa para a empresa com medidas de preço custo operacional.

Para Juran e Gryna (1992) afirmam que a qualidade do insumo adquirido é de suma importância para o desempenho do produto final e para a manutenção da vantagem competitiva da empresa, assim alguns itens devem ser monitorados como a quantidade do produto comprado, o custo associado a qualidade do produto e fatores financeiros que influenciam na *performance* do fornecedor.

5.4.4.3 Indicadores de Tendência

Para François (2004) a capacidade de inovação é fator crítico para que os fornecedores possam adequar-se a aumentos de demanda e mudanças propostas pelas empresas compradoras. A inovação e a visão de futuro são critérios que a empresa que busca sucesso deve inovar conforme a velocidade requerida em ambientes competitivos e ter um planejamento voltado para soluções que garantam crescimento em longo prazo.

Para Juran e Gryna (1992) a tecnologia dos produtos comercializados é importante, porém a capacidade de troca de informações e resolução de problemas em conjunto melhoram a reputação dos fornecedores e os deixam preparados para assumir projetos de parceria e desenvolvimento de novos produtos com seus clientes. A gestão do conhecimento em disciplinas de qualidade com vistas a melhorar o desempenho do fornecedor depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de trabalho.

6 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizadas neste estudo, para justificar o método científico selecionado e as perspectivas vantagens utilizadas para alcançar os objetivos desenvolvidos na pesquisa.

Conforme Gil (2002), a metodologia se determinam os procedimentos a serem seguidos na realização de uma pesquisa. A metodologia é a descrição detalhada e rigorosa dos procedimentos de campo ou laboratório utilizados, bem como dos recursos humanos e materiais envolvidos, do universo de pesquisa, dos critérios para seleção da amostra, dos instrumentos de coleta, dos métodos de tratamento de dados.

A pesquisa acadêmica é uma atividade que visa solucionar problemas e indicar respostas adequadas para os mesmos e caracterizam-se de acordo com os objetivos, as fontes utilizadas na coleta de dados ou conforme os procedimentos. Para atingir os objetivos definidos para este trabalho, o tipo de pesquisa utilizado será o estudo de caso qualitativo e exploratório (MARCONI E LAKATOS, 1999).

O presente estudo foi desenvolvido através de um estudo de caso único que será realizado na empresa Refrimate Engenharia do Frio LTDA.

6.1 Metodologia qualitativa

Segundo Gil (2002), a pesquisa de natureza qualitativa é aquela que permite que o acadêmico levante dados subjetivos, bem como outros níveis de consciência da população estudada. As informações levantadas em uma pesquisa qualitativa devem levar com conta a ideia de processo, visão sistêmica, de significados e contexto cultural.

Para Marconi e Lakatos (1999), a pesquisa qualitativa trabalha com um cenário complexo, cheio de “significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e nos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

O estudo de caso foi realizado na empresa Refrimate Engenharia do Frio LTDA, no município de Venâncio Aires no período de 15 de agosto a 22 de setembro de 2017.

6.2 Pesquisa exploratória

Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de instituições, maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento é flexível e este tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.

São utilizados métodos bem amplos e versáteis na pesquisa exploratória. Os métodos compreendem estudos de caso, levantamento em fontes secundárias, entre outros. Serve também para nos familiarizar de um fenômeno desconhecido, obter informações para realizar uma pesquisa mais completa desse contexto (MARCONI E LAKATOS, 1999).

A pesquisa foi realizada com análise de dados do sistema da empresa (ZADA), de procedimentos operacionais padrão (POP's) dos setores: comercial, PCP, compras, almoxarifado. Foram realizadas, também, entrevistas informais não estruturadas com: o gerente comercial, o gerente de compras, o gestor de PCP para obter informações necessárias dos processos da empresa.

6.3 Técnica de coleta de dados

Para Gil (2002) define entrevista como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formule perguntas, onde objetivo é obter dados que interessam à investigação. Ainda segundo o autor, a entrevista é uma técnica fundamental de investigação em diversos campos, onde parte relevante do desenvolvimento das ciências sociais das últimas décadas se deu graças a sua correta aplicação.

Na visão de Lakatos e Marconi (1999), a entrevista é caracterizada como “uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que pode proporcionar resultados satisfatórios e informações necessárias” e tem como objetivo compreender as perspectivas e vivências dos participantes.

De acordo com Duarte (2008), a entrevista em profundidade é possível, por exemplo, entender como produtos de comunicação estão sendo percebidos por funcionários. O autor ainda explica que a entrevista em profundidade segue um roteiro de perguntas não fixo, que possibilita a intervenção do entrevistador a questões não previstas. Deste modo, ela busca recolher respostas a partir da experiência subjetiva de alguma fonte selecionada por deter informações que sejam relevantes à pesquisa.

O levantamento das informações foi realizado através de observação direta no cotidiano de trabalho, com análise dos procedimentos operacionais padrão (POP's) dos setores: comercial, PCP, compras, almoxarifado. Foram realizadas, também, entrevistas informais não estruturadas com: o gerente comercial, o gerente de compras, o gestor de PCP para obter informações necessárias dos processos da empresa.

6.4 Análise de dados

Para Gil (2002), afirma que, a análise de dados utilizada, para que os resultados tenham validade científica eles devem atender às seguintes condições: coerência, consistência, originalidade e objetivação.

Para Santos (2004) a análise dos resultados é a interpretação analítica dos dados obtidos, feita conforme o referencial teórico, que posicionou o problema pesquisado e os resultados que se chegou. Portanto, a análise dos dados aponta o caminho certo ou mais provável para se alcançar os objetivos estabelecidos.

A análise dos dados e informações foram efetuadas mediante revisão do material coletado e tomando por base experiência com o assunto estudado e o conhecimento adquirido na fase de fundamentação teórica, construído para indicar as deficiências e melhorias na avaliação de fornecedores da empresa.

7 DIAGNÓSTICO

A Refrimate Engenharia do Frio LTDA possui um extenso mix de produtos que atendem a diversas necessidades de clientes, com produtos refrigerados, secos e quentes como:

- Linha autoatendimento: Com quatro modelos de autosserviço, com a opção de onze variadas cores e tamanhos que variam de duas a cinco portas;
- Linha visa cooler: Com 26 modelos de visas, que vão de 130 litros até 1900 litros, com uma até cinco portas, podendo ser porta sólida ou de vidro, com a opção de vários adesivos, ou ainda ser personalizada com um adesivo que o cliente desejar;
- Linha açougue: Apresenta seis modelos de açougues, com a opção de 11 cores, podendo ser mista, prateleira ou gancheira, que variam de 1,5 metros até 3 metros;
- Linha padaria e confeitaria: A empresa tem 50 modelos de produtos para atender esse segmento, com opção de várias cores, acabamentos em granito e montagens;
- Linha armário de pães e adegas: Apresenta 13 opções de produtos, em sua maioria em MDF;
- Linha comercial, restaurante e cozinha industrial: Apresenta 28 tipos de produtos entre geladeiras, buffets, módulos, balcões de serviço, resfriador e dosador de água e *pass through*. E ainda opção de 15 diferentes tipos de mesas em inox e outras mesas e cadeiras para restaurantes;
- Linha ilha e *freezer*: Tem cinco opções nessa linha, podendo o acabamento ser branco, inox ou adesivo, tendo várias opções de tamanho.
- Linha recepção e *check out*: Apresenta seis opções para os mais variados tipos de necessidades dos clientes;
- Linha Fruteira: Apresenta 15 modelos de balcões para expor frutas e verduras.

A área comercial conta com oito vendedores internos que estão divididos por regiões geográficas. Além do gerente comercial e do vice-presidente, que atendem os clientes “especiais” (clientes que compram com muita frequência e grandes quantidades). A área comercial também é responsável pela assistência técnica e suporte ao cliente através do pós-vendas. Os representantes têm um contato direto com os lojistas, que são os clientes da empresa e utilizam isso para buscar informações e necessidades dos mesmos. Já a equipe de vendas internas é a que dá

o suporte aos representantes e faz a gestão da carteira de clientes e de pedidos de cada região do país.

Para dar início ao processo de vendas dos produtos Refrimate é necessário o recebimento de e-mail, fax, contato telefônico e ou pessoal, solicitando determinado(s) produto(s) com as especificações e requisitos do cliente. Em poder do pedido a empresa realiza uma análise crítica dos requisitos do produto para verificar a capacidade da empresa em atendê-los.

O pedido é encaminhado para o setor financeiro para análise de crédito. Se o mesmo não estiver regularizado, o cliente deve ser contatado para a sua regularização. Caso o pedido não apresente irregularidades o mesmo é encaminhado para o PCP. Em seguida verificam-se os pedidos com o mix de produção da fábrica para adequação do mesmo a lista de produção. Após a verificação a Supervisora Comercial passa e-mail para os vendedores e representantes comunicando a data de previsão do faturamento dos produtos.

Ao chegar o pedido no PCP, o Diretor Industrial junto com sua equipe fazem a lista com a sequência que os produtos ingressarão na linha de produção. Considerando os limites diários de cada peça. São enviados relatórios via sistema de lista de necessidade de materiais para o setor de compras com os pedidos. Através deles são geradas as listas de materiais que serão necessários.

A lista de necessidade, projeção de estoque com pedidos assim através deles são geradas as listas de materiais que serão necessários para determinada ordem de fabricação e pela ficha técnica do produto.

Ao preencher no sistema os campos de agrupamento dos materiais conforme necessidade de matéria-prima para fabricar os produtos o setor de compras tendo mais de um fornecedor para cada matéria prima, está adequado à capacidade de produção e de vendas da empresa possuindo uma quantidade estabelecida, contanto que a programação vinda do PCP, não sendo inferior a 30 dias, a fim do fornecedor contatado se estruturar para o correto fornecimento da matéria prima.

Depois de gerado o relatório de materiais ou a avaliação de uma necessidade, são realizadas as respectivas cotações com os fornecedores e efetuada a compra propriamente dita, através de um documento, denominado ordem de compra.

7.1 Seleção de fornecedores

Os fornecedores selecionados são considerados aptos, pelo histórico de fornecimento. Os novos fornecedores de produtos são selecionados com base em pelo menos um dos critérios abaixo:

- Renome de mercado: consultando junto a clientes já tomadores ou utilizadores dos produtos e ou serviços;
- Compra-teste: será feita a compra de um determinado insumo, o qual será inspecionado pela Refrimate para aprovação ou não do insumo, se o insumo estiver nos padrões de qualidade desejado pela Refrimate o fornecedor estará apto.
- Visitas ao fornecedor: uma equipe ou funcionário da Refrimate se deslocará até as dependências da empresa fornecedora, com o intuito de conhecer o produto e verificar seus padrões de qualidade.

Podem ser comprados insumos de fornecedores sem os critérios de seleção determinados acima quando os mesmos forem aplicados em teste pelo setor de engenharia, protótipos ou desenvolvimento de novos produtos. Estes fornecedores serão avaliados pelo desempenho apresentado no fornecimento.

7.2 Fornecedores de serviços

Caso a empresa seja uma prestadora de processo, poderão ser incluídos nas especificações da ordem de compra requisitos de competência das pessoas que venham servir a Refrimate, após realização da seleção de processo terceirizado. A competência poderá ser exigida no momento da contratação. Estes requisitos de competência podem incluir qualificações mínimas, experiência e outros requisitos aplicáveis.

7.3 Recebimento e liberação da matéria prima

O caminhão vai até o recebimento onde é conferida a nota com a ordem de compra. Também, é acionado o setor de inspeção de matéria prima para verificar a qualidade da mesma. Estando conforme o caminhão é liberado para descarga.

Materiais adquiridos são inspecionados mediante confronto do certificado de qualidade e/ou avaliação física do material. Os certificados de qualidade podem ser emitidos pelo fornecedor por meio de cópia eletrônica ou cópia física, caso o produto não possua certificado de qualidade, será inspecionado 5% do lote para ver se atende as nossas especificações.

Ocorrendo a constatação de não conformidade de material, caberá ao Setor de Inspeção avaliar se o material não conforme deverá ser enviado para conserto, em garantia, devolução ou descarte.

7.4 Inspeção da qualidade da matéria prima

Materiais adquiridos, considerados críticos, são inspecionados mediante confronto do certificado de qualidade com a “Relação de Especificações de Matérias-Primas Consideradas Críticas no Processo Produtivo”. Os certificados de qualidade podem ser emitidos pelo fornecedor por meio de cópia eletrônica ou cópia física. Caso o produto não possua certificado de qualidade, será inspecionado 5% do lote para ver se atende as nossas especificações.

Quando ocorre a constatação de não conformidade de material incluso ou não na “Relação de Especificações de Matérias Primas Consideradas Críticas no Processo Produtivo” ou “Matérias primas consideradas críticas no processo de certificação”, deve-se preencher o Registro de Anomalias ou Falhas (RAF), descrevendo o problema encontrado e informando a ação imediata.

O Setor de Inspeção avalia se o material não conforme deverá ser enviado para conserto, beneficiamento, em garantia, devolução, descarte ou reaproveitamento.

O material mesmo estando não conforme poderá ser liberado para produção em casos específicos, mediante preenchimento do formulário “Liberação de material não conforme para utilização”. Esta liberação poderá ser feita pelo responsável da área (Engenharia, compras, produção, comercial, qualidade) desde que a qualidade final do produto não seja afetada.

Após o material não conforme ter sido avaliado e ter-se tomada a decisão, deverá ser preenchido o formulário de não conformidades este deverá ser encaminhado para o local específico ou área de “Produto Não Conforme”, localizado no setor de Almoxarifado.

7.5 Avaliação de fornecedores

A avaliação é realizada com base nos registros de não conformidades, onde são registradas as falhas quanto a prazo, quantidade, qualidade e especificações:

- Prazo: quando a data da entrega está em desacordo com a data da ordem de compra (atraso);
- Quantidade: quando ocorre divergência entre as quantidades da ordem de compra com a nota fiscal e ou física;
- Qualidade: quando o produto chega danificado com arranhões, quebrado, amassado, esmagado e etc;
- Especificações: quando o produto está em desacordo com relação às especificações da ordem de compra (cor, tamanho, ângulo de corte e etc.) e ou com a relação às especificações de matérias primas consideradas críticas no processo produtivo.

Cada fornecedor receberá a seguinte classificação em função da sua performance no período de avaliação:

- Classe A: índice de 86% a 100% (Aprovado);
- Classe B: índice de 71% a 85% (Alerta);
- Classe C: índice de 51% a 70% (Segunda chance);
- Classe D: índice de 10% a 50% (Reprovado).

Quadro 2 – Avaliação de fornecedores da Refrimate Engenharia do Frio LTDA referente ao mês de agosto de 2017:

Avaliação de fornecedores - Agosto 2017						
Nome	Notas	Prazo	Quantidade	Qualidade	Especificação	% Conformidade
Fornecedor 1	2	2	2	1	2	87,5
Fornecedor 2	4	4	4	2	4	87,5
Fornecedor 3	3	3	2	3	3	91,67
Fornecedor 4	3	3	3	3	2	91,67
Fornecedor 5	98	98	80	96	86	91,84
Fornecedor 6	10	10	10	8	10	95
Fornecedor 7	5	5	4	5	5	95
Fornecedor 8	11	11	9	11	11	95,45
Fornecedor 9	6	6	6	5	6	95,83
Fornecedor 10	18	18	18	15	18	95,83
Fornecedor 11	7	7	6	7	7	96,43
Fornecedor 12	30	30	30	28	30	98,33
Fornecedor 13	82	82	82	80	79	98,48
Fornecedor 14	18	18	18	18	17	98,61
Fornecedor 15	78	78	78	78	77	99,68
Fornecedor 16	9	9	9	9	9	100
Fornecedor 17	1	1	1	1	1	100
Fornecedor 18	2	2	2	2	2	100
Fornecedor 19	1	1	1	1	1	100

Fonte: Levantamento de dados realizados no sistema informatizado da empresa.

Conforme quadro 2 os principais fornecedores apresentaram o índice de conformidade como Classe A sendo aptos para o fornecimento de materiais.

Os fornecedores Classe A: ficam automaticamente mantidos como aptos para o período subsequente;

Os fornecedores Classe B: também permanecem como aptos, sendo apenas informados sobre a necessidade de efetuar as devidas correções;

Os fornecedores Classe C: ficam temporariamente como inaptos, sendo informados sobre a necessidade de efetuar as devidas correções e assim permanecendo até que sejam adotadas as devidas correções e ou apresentação de um plano de ações;

Os fornecedores Classe D: são automaticamente descredenciados, assim permanecendo pelo prazo mínimo de dois meses. Após este prazo, os mesmos

poderão voltar a se tornar aptos, desde que comprovada a correção das falhas registradas e ou apresentação de um plano de ações;

Serão descredenciados sumariamente aqueles fornecedores que intencionalmente provocarem falta grave geradora de prejuízos econômicos à empresa e ou aos seus clientes, ou grave dano à imagem da empresa.

Os fornecedores Classe C: ficam temporariamente como inaptos, sendo informados sobre a necessidade de efetuar as devidas correções e assim permanecendo até que sejam adotadas as devidas correções e ou apresentação de um plano de ações;

Os fornecedores Classe D: são automaticamente descredenciados, assim permanecendo pelo prazo mínimo de dois meses. Após este prazo, os mesmos poderão voltar a se tornar aptos, desde que comprovada a correção das falhas registradas e ou apresentação de um plano de ações.

7.6 Deficiências do sistema atual

Conforme descrito acima o sistema atual de avaliação de fornecedores da Refrimate Engenharia do Frio LTDA pode ser destacado as seguintes deficiências que podem ser implementadas:

- O sistema de avaliação não possui *feedback* com informações detalhadas para o fornecedor agir em suas não conformidades, após a aquisição dos materiais para aprimorar o desempenho dos fornecedores atuais o qual seria vital para garantir que continue recebendo adequadamente os materiais.

Para Moura (2009) uma avaliação de desempenho adequada é uma fonte de informação sobre o cumprimento das expectativas existentes na relação entre empresa e fornecedor. A comunicação dentro da própria empresa e dela com seus fornecedores, permiti, por meio de *feedback*, ações de melhoria e desenvolvimento de ambas as partes. A avaliação mostra ao fornecedor que a organização reconhece a importância de seu desempenho, motivando e direcionando comportamentos, premiando e punindo conforme o resultado da avaliação.

- Após a avaliação mensal dos fornecedores não ocorre interação ou troca de ideias com o fornecedor tendo em vista uma visão mais ampla na obtenção de materiais e serviços que a empresa necessita.

Conforme Merli (1994) o relacionamento fornecedor-cliente desenvolve-se a partir de uma interação do cliente sobre seus fornecedores, para atingir um grau de entendimento e confiança mútua até então inexistente. Nesse processo, o cliente procura atuar nos aspectos que lhe trazem vantagem competitiva. Sendo assim, a empresa faz uma avaliação dos fornecedores, e seu desenvolvimento, para finalmente chegar à fase da parceria nos negócios.

- Não é avaliada a sincronia o canal comunicação com o fornecedor de acordo com as estratégias da empresa, a participação no planejamento do produto pode ser uma questão estratégica. Além de aumentar o vínculo com a marca, cria-se um importante canal de comunicação.

Furtado (2005) afirma que o resultado do alinhamento entre as estratégias da empresa e de seus fornecedores e clientes é a construção de uma operação forte para gerar valor a todas as partes. Isto pode formar uma barreira de entrada a novos competidores, já que o nível de interação e comprometimento existente entre as empresas gera uma vantagem competitiva difícil de ser contestada.

- Não é realizada avaliação dos preços em relação a cada fornecedor podendo ter impacto diretamente na gestão orçamentária.

De acordo com Martins (2005), com o decorrer dos anos, a seleção de fornecedores vem ganhando cada vez mais importância. O aumento no valor dos itens comprados em relação ao total da receita das empresas, a aquisição de produtos de outros países viabilizados pela globalização, a preços competitivos e a crescente velocidade de mudança de tecnologia, acompanhada por uma redução do ciclo de vida dos produtos, são alguns fatores que contribuem para o crescimento da seleção de fornecedores.

- Não é analisado a eficiência e o desempenho do fornecedor após avaliação, somente é verificado se o fornecedor obter pontuação crítica no sistema de avaliação, a questão da análise de fornecedores como diferencial estratégico influencia na condição relacionada ao bom desempenho.

Para Moura (2009) enfatiza que um de seus elementos mais importantes a avaliação sistemática e objetiva do desempenho dos fornecedores, com objetivo da redução dos custos, criando uma base para relações mais duradouras. Assim tem como objetivo posicionar o processo de suprimentos, na direção de reduções efetivas de custo para o negócio.

A partir da coleta de dados foram identificadas deficiências no sistema de avaliação de fornecedores da empresa, sendo necessária uma análise para avaliar as relações com seus fornecedores, a troca de informações de maneira mais estratificada aumentando a importância conforme as especificações dos materiais para identificar ações corretivas. No próximo capítulo apresentamos a análise do sistema atual indicando a proposta de melhorias no sistema de avaliação de fornecedores existente na empresa.

8 ANÁLISE

8.1 Critérios utilizados na avaliação de fornecedores

Na empresa em estudo, o sistema de avaliação de fornecedores está baseada em 4 requisitos (prazo, quantidade, qualidade e especificações). Esta avaliação é realizada utilizando-se o sistema ZADA, conforme apresentado abaixo.

Figura 1 - Sistema de avaliação de conformidade de fornecedores:

Estabelecimento: 001 Refimate Engenharia do Frio Ltda

Colaborador: 144609-6 Profile do Brasil Soluções em Extrusão Termoplásticos L

Série: 026 NF e Documento: 020697

Campos da avaliação:

Geral: Conforme

Quesito	Conforme	Não conforme
Prazo	X	
Quantidade	X	
Qualidade	X	
Especificações	X	

Observações:

Percentual conforme: 100,00%

Alterado Utilize Shift-Enter para quebrar linhas

Fonte: Levantamento de dados nos documentos da empresa.

Os critérios de avaliação de fornecedores da Refimate Engenharia do Frio LTDA são:

- Prazo: quando a data da entrega está em desacordo com a data da ordem de compra (atraso);

Ocorre a não conformidade de prazo quando o fornecedor entrega o material após a data especificada na ordem de compra podendo causar atrasos no processo devido à falta de material. No caso de antecipação significativa de um mês, por exemplo, o material é recusado e devolvido ao fornecedor.

- Quantidade: quando ocorre divergência entre as quantidades da ordem de compra com a nota fiscal e ou física;

A não conformidade de quantidade ocorre devido o fornecedor encaminhar o material com quantidade incorreta que o especificado na nota fiscal ou quantidade maior que o informado na ordem de compra.

- Qualidade: quando o produto chega danificado com arranhões, quebrado, amassado, esmagado e etc;

Ocorre a não conformidade quando o material chega com avarias que vão interferir na sua estética ou seu funcionamento ao ser inserido no produto, acontecendo este fato o material é analisado e encaminhado para fornecedor.

- Especificações: quando o produto está em desacordo com relação às especificações da ordem de compra e ou com a relação às especificações de matérias primas consideradas críticas no processo produtivo.

O material possui suas especificações como dimensões, cores, dados técnicos entre outros e quando alguma especificação não está conforme o solicitado na ordem de compra o material é avaliado pelo Inspetor de qualidade a seguir aberto um registro de não conformidade e encaminhado para o fornecedor efetuar a troca pelo o material correto.

Para Juran e Gryna (1992) os critérios de avaliação de fornecedor na literatura abordam como novos critérios: o preço; o critério qualidade, englobando qualidade da embalagem e reincidência de defeitos o critério entrega avaliando o prazo, pontualidade nos serviços, e o critério serviços levando em consideração o tempo de resposta a problemas, iniciativa, disponibilidade, acompanhamento e critérios que avalia diretamente o fornecedor como a localização, estrutura de distribuição, certificados de qualidade e garantia.

Para Ching (2006) existem fatores para as empresas qualificarem e certificarem seus fornecedores, sugerindo para tal procedimento os critérios de avaliação de desempenho sendo esses a qualidade da matéria prima, o cumprimento do prazo de entrega, o cumprimento da quantidade de material solicitado, competitividade em termos de preços praticados no mercado e qualidade na prestação de serviços.

Envolvendo assim vários critérios para essa avaliação, considerando vários fatores para um melhor desempenho.

Para Resende (2003) os critérios podem ser analisados em categorias de produto ou situação, sendo viável a situação de trabalho e processo que se queira identificar. Os critérios podem ser distribuídos para avaliar um serviço ou produto segundo seus objetivos da organização, onde a categoria de entrega e qualidade podem ter seus critérios para análise dessa performance para o com seus fornecedores, ficando a critério das serviços a melhor forma para analisar o desempenho de seus fornecedores.

8.2 Melhorias para o sistema

Adotar uma forma de avaliar um fornecedor em função do nível em que se encontra em três tipos de fornecedores: Nível III, II e I (comum, integrado e parceiro).

As primeiras empresas a sentirem a necessidade de estabelecer políticas de relacionamentos externos, com os fornecedores, e internas, com os colaboradores, foram as japonesas. Entretanto, a exigência de um mercado globalizado fez com que alguns princípios de referência também fossem utilizados na indústria ocidental (MERLI, 1998).

De acordo com Merli (1998), os relacionamentos são divididos em três classes, dependendo do grau de desenvolvimento do Comakership:

8.2.1 Classe III: fornecedor normal

- Negociação baseada em especificações de qualidade mínima (aceitável) e focalizada nos preços. A empresa cliente seleciona no mercado todos os possíveis fornecedores com base nas especificações de qualidade mínima aceitável, escolhendo a seguir os que podem garantir os menores preços.
- Fornecimento baseado em lotes individuais a curto prazo. Não se dá nenhuma garantia ao fornecedor de futuros fornecimentos.

- Inspeções sistemáticas dos fornecimentos (recebimento). Estes fornecimentos são totalmente controlados antes de serem aceitos e despachados. A possibilidade de se fazer apenas amostragem estatística são riscos assumidos unilateralmente pela empresa cliente com base em dados históricos ou pela baixa criticidade do componente em questão.
- Necessidade de prever altos níveis de estoques. O fato de o fornecedor ser avaliado somente pelas suas saídas (preço, serviço e qualidade fornecidos) pressupõe riscos ligados ao fato de não se saber como ele poderá garantir tais serviços ao longo do tempo, seja pela qualidade ou pela capacidade de resposta às mudanças no programa.

Nesta Classe serão adequados os fornecedores que possuem o material de menor impacto no processo produtivo como parafusos, rebites, fitas, etc. Caso ocorra a não conformidade deste material não haverá impacto no produto sendo itens de quantidade maior de fornecedores.

A avaliação dos fornecedores Classe III conforme quadro abaixo será avaliado os quesitos prazo, quantidade, qualidade, especificação, preços:

Quadro 3 – Classe III na classificação de fornecedores:

Classes III		
Quesitos	Conforme	Não conforme
Prazo		
Quantidade		
Qualidade		
Especificação		
Preços		

Fonte: Adaptado de Merli (1998)

8.2.2 Classe II: fornecedor integrado

- Relacionamento em longo prazo revisto periodicamente. Este fornecedor não sofrerá concorrência a cada necessidade de compra, valendo-se de uma política de médio-longo prazo. Quando aparece um fornecedor mais interessante, não é acionado o processo de substituição, mas tenta-se recuperar o fornecedor, ajudando-o a alcançar o nível do concorrente.

- Possibilidade de oscilação dos preços com base em critérios concordados. O preço dos fornecimentos é controlado por mecanismos automáticos de oscilação. O critério pode ser de equiparar o preço à índices de custos das matérias-primas ou serviços, ou de se referir ao preço médio do mercado.
- Qualidade garantida e auto certificada com base em critérios concordados. Para se tornar integrado, o fornecedor teve que se submeter a uma avaliação da capacidade do seu processo por parte do cliente.
- Responsabilidades globais pelos produtos fornecidos. O fornecedor assume responsabilidade total sobre as consequências das eventuais não conformidades do produto fornecido.
- Nenhuma inspeção de recebimento. Neste caso, adota-se a prática de eliminando toda a inspeção de recebimento, com todas as vantagens econômicas de armazenagem, de tempo e de programação.
- Fornecimentos frequentes, em pequenos lotes, no âmbito de pedidos em aberto. O sistema se torna extraordinariamente econômico, quando os dois itens podem ser utilizados.
- Melhoria sistemática da qualidade e dos preços dos produtos fornecidos. A empresa que integra os fornecedores, é uma empresa voltada para a lógica da qualidade total e, portanto, com programas de qualidade contínua, sendo que o fornecedor deve contribuir garantindo melhorias contínuas.
- Consultoria e treinamento dos fornecedores. A empresa cliente tem interesse que o fornecedor amplie sua capacidade e, portanto investirá em ações e recursos dedicados ao crescimento do fornecedor. A contribuição varia desde um mínimo, que prevê a transmissão de conhecimentos nas lógicas operacionais, até um máximo, que dá um total suporte de consultoria.

Os fornecedores de Classe II fornecem materiais com características específicas para os produtos como vidro, perfil, plásticos, etc. Caso ocorra a não conformidade com este tipo de material o impacto será de nível médio no produto.

A avaliação dos fornecedores Classe II conforme quadro abaixo serão avaliados os quesitos prazo, quantidade, qualidade, especificação, preços e relacionamento:

Quadro 4 – Classe II na classificação dos fornecedores:

Classe II		
Quesitos	Conforme	Não conforme
Prazo		
Quantidade		
Qualidade		
Especificação		
Preços		
Relacionamento		

Fonte: Adaptado de Merli (1998)

8.2.3 Classe I: fornecedor comaker

O relacionamento operacional é o da classe II, acrescidos de:

- Cooperação no projeto de novos produtos/tecnologias. Envolver os fornecedores no projeto (co-design) constitui uma vantagem competitiva. Esta integração em nível de produto pode ser realizada somente com um número limitado de fornecedores que foram submetidos a uma cuidadosa análise e avaliação.
- Investimentos comuns em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e em realizações tecnológicas.
- Intercâmbio contínuo de informação sobre os processos e produtos. Um feedback que vai do mercado da empresa cliente diretamente ao fornecedor permite obter rápidas avaliações globais e capacidade de realizar as mudanças de forma ágil, além de fornecer ideias muito úteis a ambos.

Na Classe I serão classificados os fornecedores de material crítico com grande impacto no produto como chapas metálicas, isocianato, polioli, unidades condensadoras, etc.

As melhorias a serem implementadas são de forma que a empresa possa classificar seus fornecedores de acordo com a importância e o impacto que eles

representam. Onde será verificado de forma detalhada a classificação de cada fornecedor.

A avaliação dos fornecedores Classe I conforme quadro abaixo será avaliados os quesitos prazo, quantidade, qualidade, especificação, preços, relacionamento e cooperação:

Quadro 5 – Classe I na classificação dos fornecedores:

Classes I		
Quesitos	Conforme	Não conforme
Prazo		
Quantidade		
Qualidade		
Especificação		
Preços		
Relacionamento		
Cooperação		

Fonte: Adaptado de Merli (1998)

8.3 Indicadores de desempenho utilizados para a medição dos critérios identificados

Os indicadores serão avaliados conforme a classe do fornecedor, cada classe possui seus indicadores correspondentes.

De acordo com a classe dos fornecedores, I, II ou III, Merli (1998) os indicadores de avaliação dos fornecedores são:

- **Classe III:** será avaliado, dentro de uma ótica técnica, o preço, a qualidade dos produtos, os tempos de entrega e a confiabilidade das entregas.

A avaliação dos fornecedores Classe III possui os indicadores prazo, quantidade, qualidade, especificação, preços.

- **Classe II:** considerada uma avaliação global para os fornecedores integrados, serão avaliados além dos quesitos da Classe III, os custos totais do produto como custos de não-qualidade, de programações; também será avaliada a capacidade do processo, o sistema de garantia da qualidade, o nível tecnológico, o nível dos recursos humanos, o sistema gerencial, a flexibilidade e a capacidade de melhorias.

A avaliação dos fornecedores Classe II possui os indicadores prazo, quantidade, qualidade, especificação, preços e relacionamento.

- **Classe I:** para os fornecedores *comakership*, será efetivada uma avaliação estratégica, ou seja, além de todos os fatores das classes III e II, será verificada a capacidade de desenvolvimento tecnológico, a coerência com as estratégias do cliente e a capacidade de negócio, ou seja, o que se espera do futuro.

A avaliação dos fornecedores Classe I possui os indicadores prazo, quantidade, qualidade, especificação, preços, relacionamento e cooperação.

Cada fornecedor receberá a seguinte pontuação em função da sua performance no período de avaliação mensal conforme os quesitos da sua classificação (Classe I, Classe II e Classe III):

- Índice de 86% a 100% (Aprovado);
- Índice de 71% a 85% (Alerta);
- Índice de 51% a 70% (Segunda chance);
- Índice de 10% a 50% (Reprovado);

Os fornecedores com índice de 86% a 100% ficam automaticamente mantidos como aptos para o período subsequente;

Os fornecedores com índice de 71% a 85% também permanecem como aptos, sendo apenas informados sobre a necessidade de efetuar as devidas correções;

Os fornecedores com índice de 51% a 70% ficam temporariamente como inaptos, sendo informados sobre a necessidade de efetuar as devidas correções e assim permanecendo até que sejam adotadas as devidas correções e ou apresentação de um plano de ações;

Os fornecedores com índice de 10% a 50% são automaticamente descredenciados, assim permanecendo pelo prazo mínimo de dois meses. Após este prazo, os mesmos poderão voltar a se tornar aptos, desde que comprovada a correção das falhas registradas e ou apresentação de um plano de ações.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este último capítulo destina-se à realização do fechamento da análise realizada no decorrer deste trabalho. O ponto de partida para a realização desta análise buscou apontar os pontos fracos e sugerir melhorias no sistema de avaliação de fornecedores da empresa Refrimate Engenharia do Frio Ltda., de Venâncio Aires.

Para o desenvolvimento deste estudo, procurou-se entender qual é os métodos utilizados para avaliação de fornecedores da empresa, assim como também buscou identificar os indicadores que poderão tornar o desempenho dos seus fornecedores mais eficiente.

O sistema de avaliação de fornecedores proposto servirá como instrumento de melhoria do relacionamento da empresa com seus fornecedores. É de fundamental importância a tomada de ações baseadas no resultado obtido, sem as quais o processo de avaliação não teria qualquer sentido prático no alcance de melhorias.

Formulou-se, conforme objetivo geral do estudo um modelo que possibilite avaliar os fornecedores sob duas óticas fundamentais e complementares, composta por classes e indicadores ao desempenho dos requisitos: prazo, quantidade, qualidade, preços, relacionamento e cooperação. A avaliação composta de acordo com a classe dos fornecedores opera individualmente formando uma única nota de avaliação no final de cada mês.

A avaliação dos fornecedores sendo fundamental para assegurar a qualidade dos produtos oferecidos pela Refrimate, desta forma quando os fornecedores não atingem o esperado para assegurar a qualidade de seus materiais e serviços a empresa pode enfrentar problemas que dificultam a realização do processo produtivo de forma eficaz.

Alinhando com o objetivo geral trabalho, percebe-se que não são necessárias mudanças na avaliação, mas é necessária a classificação dos seus fornecedores conforme o impacto do material nos produtos Refrimate. Esta classificação vai refletir nos critérios de avaliação de cada grupo, aprofundando o relacionamento e interação com os principais fornecedores podendo obter resultado satisfatório conforme a pontuação mensal de cada fornecedor.

Estabelecidos quais os materiais pertencem as classes dos considerados estratégicos, mostrou-se que é possível se estabelecer uma relação privilegiada com seus fornecedores, assim como é possível se definir quais as exigências a serem avaliadas, aquelas que devem ser aceitas como contrapartida e a forma de negociação devido ao preço e priorizando possíveis parcerias.

A identificação dos fornecedores importantes para Refrimate conforme a classificação pode ser utilizada para parcerias como uma maior aproximação e até mesmo o desenvolvimento do fornecedor atuando de maneira coerente com o crescimento da empresa.

Uma das principais características deste trabalho é permitir de maneira objetiva a avaliação de fornecedores com ênfase nas classes. Os requisitos mencionados, bem como seus pesos são de livre definição pela empresa. Esta política, através do peso dos indicadores é aplicada para toda a relação de fornecedores de acordo com suas classes e subseqüente requisitos. Isto permite aproximar a nota obtida para a realidade de cada fornecedor especificamente.

Através do sistema informatizado apresentado, tem-se a característica da manutenção de uma base de dados histórica, possibilitando futuras consultas, contribuindo para a análise de tendências de melhora ou de piora da qualidade dos fornecimento de cada fornecedor. As avaliações serão efetuadas de forma mensal e em casos específicos poderão ser efetuadas a qualquer tempo, não existindo a rigidez de um período pré-definido.

No processo avaliação de fornecedores apresentado neste trabalho, a priorização de fornecedores para tomada de decisões e ações torna a gestão mais eficiente, pois os recursos são concentrados nos fornecedores e materiais com maior risco de gerarem não conformidades, possibilitando um acompanhamento mais adequado.

Com base na premissa de que as empresas enfrentam um mercado muito competitivo, com a aplicação prática do modelo proposto, conclui-se que:

- O modelo proposto contribuiu para a definição de parâmetros importantes no relacionamento individual da empresa com cada um dos seus fornecedores, possibilitando através da importância estratégica dos itens fornecidos, estabelecer o nível de atuação avaliadora, para a manutenção destes relacionamentos;

- Através do estabelecimento de indicadores adequados para cada fornecedor da cadeia de fornecimento, com sua definição individual de importância, possibilitou-se uma manutenção mais adequada da qualidade da cadeia de fornecimento;
- A aplicação do modelo proposto demonstrou, em sua operação, ser suficientemente flexível, adequando-se, para atender às mudanças ocorridas na empresa, com consequentes reflexos em cadeia de suprimentos.

A principal limitação enfrentada durante a análise do sistema de avaliação da empresa foi identificar os materiais de acordo com seu impacto no produto para que os resultados pudessem ter uma maior representatividade sobre as classes dos fornecedores no respectivo estudo.

Como primeira recomendação, indica-se que as análises sejam voltadas para os resultados obtidos nas avaliações de fornecedores, a fim de estratificar possibilitando uma melhor visualização do desempenho podendo identificar os pontos críticos a serem melhorados.

A segunda recomendação é que a empresa esteja atenta ao desempenho dos seus fornecedores quando buscar investigar as não conformidades e ampliar os requisitos de avaliação para ações futuras.

Uma terceira sugestão seria estabelecer uma premiação de qualidade de fornecedores, resultaria como um incentivo aos fornecedores que estão sendo avaliados possibilitando maior interesse e participação de todos.

REFERÊNCIAS

- ABNT. NBR ISO 9001/2000: **Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro, 2001.
- BALLESTERO, Maria E. A. **Gestão da Qualidade, produção e operações**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CARPINETTI, L. C. R; MIGUEL, P. S. C; GEROLAMO, M., C; **Gestão da qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHING, H. Y. **Gestão de estoque na cadeia de logística integrada: Supply Chain**. 3ºed, São Paulo: Atlas, 2006.
- COSTA, Ana Paula P. da. **Balanced Scorecard: Conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRANT, Davi B. **Gestão de Logística e Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- EDVINSSON,L; MALONE, M. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FALCONI, V. C. **Controle da Qualidade Total**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- FNQ - **Fundação Nacional da Qualidade**. www.fnq.org.br. Acesso em abril de 2017.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crêterios de Excelência 2008**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crítérios de Excelência. Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional.** São Paulo, 2011.

FRANÇOIS, P.M. **Método para implantação de um sistema de indicadores para avaliação de uma indústria do Rio Grande do Sul.** Disponível em: http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/mirela_p_francois.pdf

MOURA, Luciano Raizer. **GESTÃO DO RELACIONAMNETO COM FORNECEDORES: Análise da eficácia de programa para o desenvolvimento e qualificação para grandes empresas.** 2009. 334 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

JURAN, J.M; GRZYNA, F.M. **A qualidade desde o projeto: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** São Paulo: Pioneira, 1992.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisas: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 1999

Merli, G. Comakership: **A Nova Estratégia para o Suprimento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

MIGUEL, Paulo A. Cauchick. **Gestão da Qualidade: TQM e Modelos de Excelência. In Gestão da Qualidade: teorias e casos** – Rio de Janeiro: Elseiver, 2005.

MOURA, Luciano Raizer. **GESTÃO DO RELACIONAMNETO COM FORNECEDORES: Análise da eficácia de programa para o desenvolvimento e qualificação para grandes empresas.** 2009. 334 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

OAKLAND, John. **Gerenciamento da Qualidade Total** (tradução Adalberto Guedes Pereira). São Paulo: Nobel, 1994.

RESENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento.** Rio de Janeiro, 2003.