

V-1232 – SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES: UMA APLICABILIDADE PRÁTICA NA GESTÃO PÚBLICA

Rafael Rodrigues dos Santos da Guia⁽¹⁾

Bacharel em Química pela Universidade Federal da Bahia. Especialista em Gestão de Processos de Negócios, Qualidade e Certificações pela UNIJORGE, Gestão Empresarial com Foco em Saneamento pela Universidade Federal de Sergipe e em Engenharia de Produção pela UNINASSAU.

Tatiana Franco da Silva⁽²⁾

Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Sergipe e Licenciada em História pela Universidade Estadual da Bahia. Especialista em Engenharia Logística pela Faculdade de Negócios de Sergipe.

Endereço⁽¹⁾: Avenida Perimetral, 1700, Conjunto Marcos Freire II, Nossa Senhora do Socorro, Sergipe, CEP: 49160-000, Brasil. Tel: +55 (79) 9812-1084. E-mail: rafaelguia@deso-se.com.br

RESUMO

O sistema de avaliação de fornecedores é uma ferramenta inovadora na administração pública e de baixo custo, possuindo o fito de elevar o nível de maturidade dos processos, proporcionando relações mais benéficas entre as partes interessadas (PI), ampliando a comunicação e identificação dos melhores fornecedores e àqueles que apresentam oportunidades de melhoria. Tal inovação permite também a agilidade e materialidade na aplicação das sanções previstas nos respectivos Editais, balizando a tomada de ações no processo decisório. Esta inovação trouxe, por meio da implantação, práticas estruturadas como melhorias na percepção, atendimento e tradução das necessidades e expectativas das PI, desenvolvimento de guias rápidos, instrumentos avaliativos e o desempenho dos respectivos fornecedores ao longo do período contratual. Como resultados do último ciclo, citam-se o gerenciamento por resultados estratificados em indicadores, redução em mais de 30% dos atrasos nas entregas pelos fornecedores e aumento em mais de 40% no índice de entregas perfeitas, evidenciando a robustez e importância desta ferramenta.

PALAVRAS-CHAVE: sistema de avaliação de fornecedores, gestão pública, compras.

INTRODUÇÃO

A administração pública deve oferecer aos seus fornecedores as mesmas condições de participação nos processos de aquisição de materiais, equipamentos e prestação de serviços, com base no princípio da isonomia. A seleção prévia ocorre mediante licitação pública, como versa o regimento interno da instituição e demais arcabouços legais, com observância aos princípios constitucionais: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, probidade administrativa, seleção da proposta mais vantajosa, entre outros. Anteriormente, a avaliação e qualificação dos fornecedores, ocorria apenas através dos critérios estabelecidos nas fases de habilitação jurídica (documentação necessária para participação no processo licitatório), regularidade fiscal e trabalhista (regularidade perante as obrigações com as legislações tributárias), qualificação técnica (análise das propostas de compra e atestados de capacidade técnica) e qualificação econômico-financeira (análise dos balancetes patrimoniais), sendo que os requisitos de fornecimento como prazo, quantidade e especificações, já são de conhecimento do provável fornecedor, através da publicação dos Editais.

Conforme supracitado, após a contratação, inexistia uma forma estruturada de avaliação do desempenho dos fornecedores. Estes, somente eram penalizados através da aplicação das sanções por inexecução parcial ou total dos contratos, conforme Tabela 1. De posse dos dados, observa-se um decréscimo das sanções, após o estabelecimento da prática inovadora.

Tabela 1. Índice de aplicação das sanções aos fornecedores, com base no número de notificações emitidas.

ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Sanções aplicadas aos fornecedores	50,8%	80,8%	48,9%	39,5%	36,4%

A oportunidade foi detectada através da instituição do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), nas práticas e rotinas laborais, fomentadas pela mudança de pensamento, conceito e visão sistêmica, oriundos da candidatura ao ciclo do Prêmio Nacional em Qualidade no Saneamento (PNQS) em 2019. Essa mudança de visão, trouxe diversas inovações à candidata e que mediante a reuniões estruturadas de análise crítica e utilização das ferramentas de qualidade, possibilitaram a sistematizar a inovação e a implementação do sistema de avaliação de desempenho de fornecedores em seu modelo de negócio. Vincula-se também a inovação apresentada ao Planejamento e o Mapa Operacional, instituídos desde o ciclo 2018-2019. Estes apresentam em uma das suas perspectivas estratégicas o aprimoramento do modelo de gestão e o atendimento às expectativas das PI, esta última a qual enquadra-se o sistema de avaliação de fornecedores.

A aplicabilidade desta ferramenta passa a ser um importante ponto de *upgrade* no modelo de negócio, elevando-se o nível de maturidade dos seus processos de compras e logística. Dessa forma, permite-se um melhor acompanhamento dos fornecedores que devem ser notificados e o reconhecimento para os que desempenham seu trabalho de acordo com os requisitos desejados. Também, como relevância, cita-se um monitoramento mais eficaz dos prazos de entrega, qualidade e quantidade do material solicitado, fatores estes que englobam o indicador “entregas perfeitas”.

Como parte desta inovação, referencia-se a matriz SWOT, a qual é um dos alicerces desta ferramenta. Esta, apresenta como uma força restritiva o descumprimento contratual por parte do fornecedor, tendo impacto significativo no tempo de entrega dos materiais e equipamentos e o não atendimento das especificações exigidas, fatores estes que ocasionam a quebra do estoque por ausência de material ou até a necessidade de elaboração de um novo processo licitatório. Porém, como forças impulsoras, citam-se o bom relacionamento com clientes e fornecedores, campo aberto à implantação de novas ideias e a busca por mecanismos mais eficientes, através dos projetos de melhoria e pelos modelos e ferramentas decorrentes da aprendizagem contínua.

Após a inclusão no modelo de qualidade preconizado incorporou-se práticas mais alinhadas às diretrizes, como por exemplo, a realização de *benchmarking*, principalmente nos setores de compras e logística. Com a elaboração do relatório de gestão, em busca de referenciais comparativos de outras companhias de saneamento, evidencia-se que as áreas similares ao modelo de negócio, carecem bastante de indicadores específicos e de práticas associadas à avaliação do desempenho de fornecedores, garantindo mais uma característica inovadora. A oportunidade descrita neste critério é de grande relevância para o setor, pois proporciona uma análise crítica da performance de cada fornecedor, reduzindo-se a perda dos prazos de entrega ou materiais e serviços de qualidade e quantidade inferior ao solicitado, além de representar uma perspectiva ao identificar o momento certo de aplicar sanções, ou realizar mudança da contratada, garantindo os princípios constitucionais da Administração Pública.

Outro quesito importante, é que a abrangência da oportunidade após os ciclos de melhoria contínua, gerou um impacto ambiental positivo, com a adoção da política da logística de reversa, através da elaboração dos Termos de Referência. Por exemplo, as lâmpadas que seriam descartadas pelos seus clientes internos, um risco ao meio ambiente e à saúde, retornam ao fornecedor de origem, podendo-se recuperar o mercúrio após purificação, e o pó do fósforo reutilizado nas indústrias de tinta e de cimento. Ou seja, o sistema de avaliação de fornecedores também fomentou a adoção de práticas ligadas aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

OBJETIVO

A oportunidade da implantação da ferramenta supracitada é de grande relevância para os setores da Administração Pública que gerenciam a área de compras e logística, carentes de uma prática estruturada,

objetivando uma análise crítica da performance de cada fornecedor, reduzindo-se a perda dos prazos de entrega ou materiais e serviços de qualidade e quantidade inferior ao solicitado, além de representar uma perspectiva ao identificar o momento certo de aplicar sanções, ou realizar mudança da contratada, garantindo os princípios constitucionais.

Consolida-se que a implantação da inovação no cenário de oportunidade descrito, traz uma melhora na relação entre as PI, levando a um aperfeiçoamento do nível potencial de cada fornecedor, tendo bons reflexos nas relações comerciais e a fiel observância do sistema de avaliação de fornecedores para uma melhor gestão do processo de compras e logística. O instrumento desenvolvido, proporciona um diagnóstico para os próprios fornecedores, indicando seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria. Destaca-se que o sistema de avaliação de desempenho de fornecedores possui elevado grau de importância estratégica, sendo um diferencial de produtividade, qualidade e agilidade nas operações e tomada de decisão na cadeia de valor.

METODOLOGIA UTILIZADA

Para delinear a implementação do projeto, é importante salientar as fontes de inspiração e referências utilizadas para estruturar tal prática inovadora. Com base na literatura e através de pesquisas colaborativas entre os membros do projeto e a academia, o mestrado profissionalizante do autor Hamilton Rodrigues Finger (2002), intitulado como “Proposta de um sistema para avaliação de fornecedores – estudo prático da empresa Marcopolo S/A” e o artigo apresentado por Drummond e seus colaboradores (2013) no Congresso de Gestão Pública, com o título “Instituição de metodologia para avaliação do desempenho de fornecedores pelos órgãos e entidades do poder executivo do estado de Minas Gerais: desenvolvimento, implantação e benefícios”, serviram como norteadores do projeto, por apresentarem equivalências com as práticas da organização e resultados consistentes.

Devido a amplitude da inovação, envolvendo desde a elaboração do Termo de Referência, envio das ordens de fornecimento, recebimento e inspeção de materiais, negociações, notificações e aplicação de penalidades, o projeto de implantação da inovação foi baseado no desenvolvimento do sistema de avaliação e das melhorias no processo para sustentá-lo, devido um certo nível de variáveis, pessoas e atividades a serem realizadas. Com o sistema proposto, e através de metodologia própria descrita a seguir, objetiva-se a otimização das atividades e um novo ciclo de aprendizado à força de trabalho, com base em treinamentos consistentes, cada vez mais atentos aos prazos, reduzindo retrabalhos e a quantidade de defeitos, de acordo à especificação do material, equipamentos ou prestação de serviços.

As equipes foram formadas pelas pessoas-chave, que se envolvem diretamente com as atividades e influenciam positivamente o desenvolvimento e os resultados do projeto, sendo uma equipe bastante crítica e rigorosa com os prazos, evidenciando o cumprimento de 100% dos prazos. Inicialmente, foi realizada uma reunião estruturada para apresentação da proposta, indicando a relevância para o modelo de negócio e os potenciais ganhos nos campos da gestão, qualidade, atendimento e comercial.

Os recursos presentes nas etapas do projeto são em maioria a força de trabalho da própria organização; contudo, o recurso monetário que seria envolvido era a aquisição do software *Microsoft Excel* em seis computadores, para que as planilhas possam ter sua funcionalidade ampliada. Porém, como não houve a aquisição da licença em tempo hábil, o projeto foi adaptado para ser operacionalizado através do *Calc*, software de planilha eletrônica parte do suíte *Libreoffice*, distribuído gratuitamente. As ferramentas de qualidades utilizadas para o desenvolvimento do projeto foram o 5W2H e a matriz de riscos. Para agilidade na comunicação entre os membros da equipe, foi criado um grupo no *whatsapp*, além dos meios tradicionais já relatados como reuniões estruturadas entre o *staff* e a gerência e troca de mensagens e arquivos via e-mail. Cita-se também o uso, na época, do *Microsoft Planner*, de maneira a monitorar e acompanhar melhor, as etapas, os prazos e as responsabilidades de cada membro do projeto.

O projeto de inovação foi dividido em três etapas principais, de maneira a identificar as necessidades, alinhados ao marco legal presentes nos instrumentos convocatórios: a primeira, baseada no levantamento de requisitos, *brainstorming*, determinação dos critérios e subcritérios; a segunda, no desenvolvimento das ferramentas (*check-list* e planilhas eletrônicas); a terceira, com o treinamento e a implantação da metodologia *in loco* e *on the job*, facilitando o ciclo de aprendizagem e aceitação pela FT. Os critérios avaliativos são

essenciais para a elaboração do *check-list* e do sistema de planilhas, permitindo uma operacionalização facilitada da metodologia. O desenvolvimento do projeto ainda conta com uma etapa primordial que é a conscientização dos fornecedores sobre os requisitos mínimos exigidos nos instrumentos contratuais, com informações sobre a própria lógica do sistema, exemplificados através do Guia de Entregas. A eficácia da implantação do sistema de avaliação foi realizada por meio de auditorias quinzenais, verificando o cumprimento de todos os requisitos, identificando os possíveis *gaps* e ajustando as necessidades de acordo às sugestões da FT, otimizando a inovação implementada.

A prática, de acordo às etapas do projeto e dos ciclos de aprendizagem, apresenta uma gestão sistematizada e padronizada, a qual segue as instruções contidas no padrão gerencial definido. De maneira aproximar o conceito e a linguagem à FT da área operacional, também foi criado um documento físico, um fluxo de acompanhamento de recebimento de material (Figura 1.) e preenchimento do *check-list*, bem como a afixação de *banners* ilustrativos na área, orientando a melhor forma de acompanhar e registrar as informações necessárias. Foi criado também, o Guia de Avaliação de Fornecedores, uma das entregas finais do projeto, como melhoria na disseminação do conhecimento entre os membros que executarão a inovação apresentada. A capacitação e a instrução da equipe também fortalecem o elo entre o conhecimento e execução das tarefas de forma padronizada, assegurando sua repetitividade e reprodutibilidade.

A pontuação da avaliação de desempenho é realizada individualmente por ordem de fornecimento, sendo a média das entregas, caso haja parcelamento destas. O registro da informação primária encontra-se no *check-list* e a transcrição dessas informações para a planilha, gera a pontuação e a classificação. Os critérios avaliativos estão descritos na Tabela 2.

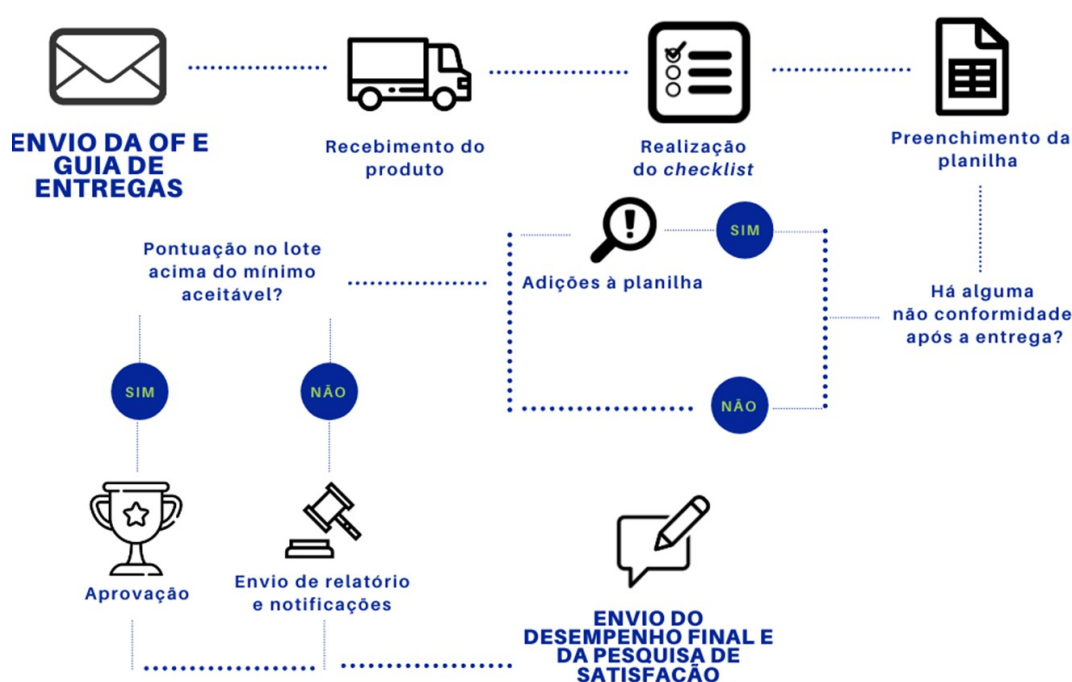


Figura 1. Fluxo da avaliação de fornecedores.

Tabela 2. Descrição dos critérios avaliativos de desempenho de fornecedores.

Critério	Peso	Subcritério	Pontuação	Ferramentas de controle
Quantidade	30%	Cumprimento de quantidade	30	Acompanhamento de recebimentos, preenchimento de <i>check-list</i> e utilização das planilhas eletrônicas.
Qualidade	30%	Cumprimento de prazos	30	
	20%	Correspondência entre item e especificações do objeto	20	
Entrega	10%	Entrega e descarga realizada pelo contratado	10	
Documentação	10%	Regularidade da nota fiscal e documentação	10	
TOTAL	100%	TOTAL	100	

Em cada critério de monitoramento, conforme o quadro acima, o fornecedor receberá uma pontuação, permitindo a sua classificação conforme a Tabela 3. Para fornecedores que possuem o conceito C ou que de forma recorrente não atinjam o padrão A, para o tratamento de não conformidades e ações corretivas, inicia-se um contato via e-mail e/ou telefone para verificar o status de solicitações e é encaminhada um relatório eletrônico com a primeira notificação indicando o novo prazo para a entrega efetiva dos materiais e destacando as possíveis penalidades aplicadas no caso do não atendimento. Ao finalizar o novo prazo, encaminha-se uma nova notificação com aplicação de multa e demais sanções respeitando a proporcionalidade e razoabilidade da urgência e do prejuízo ocasionado pela ausência do material à Administração Pública. Após respeitar todos os prazos legais para apresentação do contraditório é encaminhado um relatório sugerindo as sanções para parecer homologatório das respectivas assessorias.

Tabela 3. Classificação dos fornecedores de acordo aos critérios avaliativos.

Conceitos de classificação	Pontuação obtida	Ações e comunicação
Conceito A	≥ 80	Envio do relatório final de desempenho. Emitir Atestado de Capacidade Técnica para conceito A ao final do período contratual.
Conceito B	≥ 60 e < 80	Envio do relatório final de desempenho e relatório de não-conformidade para cada entrega abaixo das expectativas.
Conceito C	< 60	Envio do relatório final de desempenho, do relatório de não-conformidades e aplicação de sanções.

De acordo, à literatura, uma das chaves do sucesso para a implantação da inovação em gestão é medir o resultado em todas as etapas do processo, cuidadosamente monitoradas e controladas e com ações de melhoria contínua através dos *feedbacks* decorrentes dessas avaliações. Ora, em atendimento a este enunciado, realizou-se uma auditoria quinzenal da inovação nos dois meses subsequentes, verificando preenchimento correto da planilha, envio dos relatórios, eficácia dos treinamentos, discussões com a equipe, sugestões de melhorias, *feedback* dos fornecedores e arquivamento das documentações, sendo uma forma de controlar e padronizar a incorporação da nova rotina laboral. Para manutenção da capacitação da equipe, constantemente são avaliados a eficácia das reciclagens nos treinamentos, discussão nas reuniões periódicas do setor e a importância do preenchimento correto do *check-list*, de maneira a suplantar dados e informações com alto nível de confiabilidade; dessa forma, estimula-se a novas ideias e a prevenção de não conformidades através das auditorias do comitê de qualidade.

Para estimular a resposta rápida dos fornecedores frente as entregas de materiais no estoque, quando há alguma não conformidade detectada (atrasos, quantidade e especificação que atendem ao contratado, notas fiscais com problemas), são gerados os Relatórios de Não Conformidade (RNC). Nele, apresenta-se as não conformidades detectadas com o prazo de resposta para a solução do problema em no máximo 5 (cinco) dias; caso a orientação não seja seguida, o fornecedor pode ser penalizado. Também são realizados contato telefônico ou envio de mensagens via *whatsapp*, estimulando uma resposta rápida para ambas as partes. A avaliação também classifica os melhores e piores fornecedores através do ranking. A partir do histórico gerado e dos relatórios, é possível elaborar um processo de inabilitação, fato este que ocorreu com um fornecedor no ano de 2020, inabilitado por 6 (seis) meses. Os relatórios gerados via sistema por qualquer

membro da FT pertencente ao setor, alinhado às tratativas junto ao fornecedor, permitem a rápida adequação às novas demandas. Cita-se como exemplo, que após a implantação da inovação, para evitar a aplicação de notificações, os fornecedores utilizam do arcabouço criado no próprio termo de referência, que “a comunicação do atraso no fornecimento em até 5 (cinco) dias que antecedem a entrega”, a depender da análise realizada, podem ser deferidos.

Entende-se que a avaliação de desempenho de fornecedores apresenta um enfoque proativo, dado a relevância em uma das etapas primárias: o termo de referência, apresentando o objeto de forma clara, concisa e objetiva. Ademais, o Guia de Entregas junto com ordem de fornecimento, disseminam os pontos de atenção para o cumprimento efetivo dos requisitos mínimos exigidos na contratação. Dessa forma, mostra-se um desenvolvimento do nível de capacitação dos fornecedores, frente a uma entrega de materiais, melhorando significativamente sua pontuação e mantendo-se dentro da faixa de não aplicação de sanções contidas nas cláusulas editalícias.

Ademais, o preenchimento do *check-list* e a transcrição para as planilhas eletrônicas dão um indício da maturidade dos fornecedores, inferindo-se os pontos fortes e oportunidades de melhoria, elevando o seu nível de serviço com qualidade.

RESULTADOS OBTIDOS OU ESPERADOS

Frutos de observações, grupos de discussões, auditorias, reuniões estruturadas e do próprio Comitê de Qualidade, são apresentados os seguintes resultados:

- I) Aumento do capital intelectual da FT, a partir dos ciclos de aprendizagem;
- II) Desenvolvimento da maturidade organizacional, nos processos de compra e logística;
- III) Reuniões estruturadas com fornecedores, de maneira a esclarecer cláusulas contratuais e captar suas necessidades e expectativas, traduzidas em requisitos;
- IV) Histórico das entregas e avaliação da performance dos fornecedores, antes desconhecida pela inexistência de uma ferramenta tão relevante ao seu modelo de negócio;
- V) Gestão orientada para resultados com monitoramento de indicadores específicos;
- VI) Divulgação dos indicadores específicos a outras candidatas de unidades de apoio participantes dos ciclos do PNQS;
- VII) Reconhecimento dos fornecedores como prática inovadora na gestão pública, promovendo a melhora contínua dos seus processos.
- VIII) Agilidade nas tratativas das não-conformidades;
- IX) Fomento às ideias inovadoras orientadas através de padrões gerenciais.

O valor agregado aos processos ao longo destes últimos anos é de grande valia para o caminho da excelência percorrido dentro dos moldes e critérios estabelecidos pelos ciclos do PNQS. Como resultados, os indicadores preponderantes à prática da gestão discutida, para percepção, monitoramento e gerenciamento da prática, estão listados a seguir, referenciados na Tabela 4. Através da Figura 2, é possível observar a melhora significativa dos processos dos fornecedores.

- I) entregas perfeitas;
- II) atraso nas entregas;
- III) sanções aplicadas aos fornecedores;
- IV) notificações aplicadas aos fornecedores;
- V) satisfação dos fornecedores; e,
- VI) maturidade organizacional.

Tabela 4. Indicadores associados à implementação da inovação na gestão dos fornecedores.

INDICADORES				EVOLUÇÃO					
Código	Nome	Unidade	Sentido	2017	2018	2019	2020	2021	2022
IPF12	Entregas perfeitas	%	asc	-	-	13,7	14,5	21,3	63,6
IPF13	Atrasos nas entregas pelos fornecedores	%	des	-	-	62,6	49,2	58,4	34,0
IPF14	Satisfação dos fornecedores*	%	asc	-	-	91,4	93,3	100	-
IPF15	Notificações aplicadas aos fornecedores	not./ano	des	57	47	93	48	99	191
IPF15a	Sanções aplicadas aos fornecedores (multas)	%	des	50,9	80,8	26	39,5	36,4	2,6

* através das pesquisas de satisfação que serão gerenciadas entre abril/ maio de 2023.

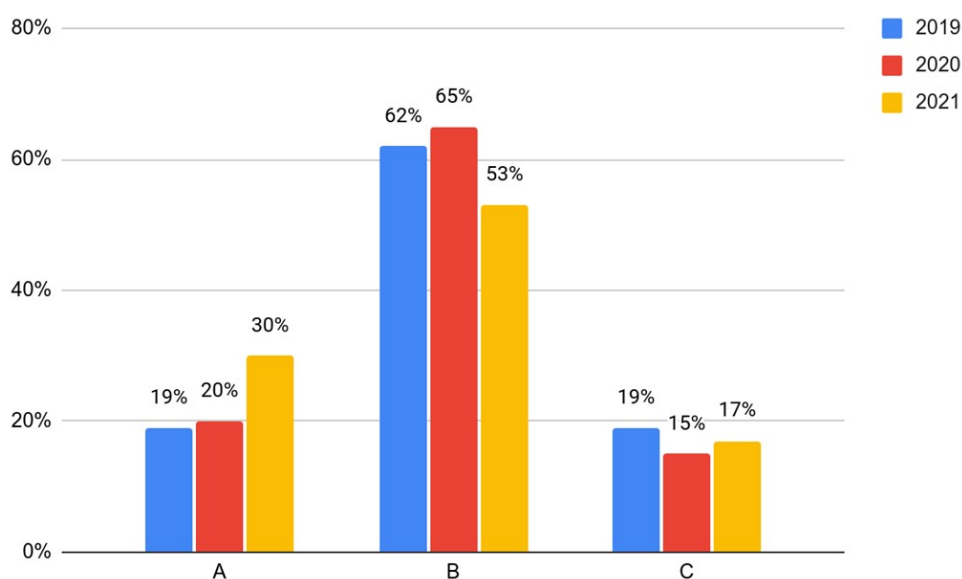


Figura 2. Melhoria na performance dos fornecedores, através das classificações A, B e C.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados na forma de indicadores tem por base padrão do Guia de Referência de Medição e Desempenho (GRMD), utilizados para gerenciar e analisar o desempenho dos processos e compatível com a descrição do ganho potencial com a inovação da gestão no campo dos fornecedores, alcançando um novo patamar de performance. Os indicadores permitem avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento com os requisitos dos *stakeholders*, alinhados com as práticas desenvolvidas.

Os indicadores IPF15 e IPF15a podem ser usados para efeito de comparação antes e depois da implantação da prática, uma vez que inexistia qualquer forma delineada de avaliação de fornecedores. O “antes”, é considerado nos períodos 2017 e 2018; 2019 o ano do estudo e implantação da inovação. Observa-se que o número de notificações aumentou no ano de 2021, justificado pelo ápice da pandemia de COVID-19, a qual impactou negativamente na disponibilidade de materiais, entre outros protocolos de segurança adotados pela organização. Como fortalecimento da parceria, originada da inovação na gestão, foram negociados novos prazos de entrega e quantidades, por entender o cenário caótico vivido nesse período. Infere-se que a mudança significativa de patamar e atendimento aos critérios do modelo de excelência em gestão adotado, são os indicadores IPF12, 13 e 14, os quais estão intrinsecamente ligados à implantação da prática a partir do ano de 2019. Demonstra-se a evolução prevista para 2022, sendo positiva e de acordo ao sentido proposto do indicador. Já na Tabela 5, justifica-se a análise da performance dos indicadores que não demonstraram a evolução prevista.

Tabela 5. Análise da performance de indicadores que não demonstraram a evolução prevista.

Indicadores	Descrição
IPF13	A escassez de materiais no mercado, devido a pandemia, impactaram negativamente no sentido do indicador em 2021, ano do ápice das contaminações e mortes por COVID-19.
IPF15	Devido a baixa disponibilidade de materiais no mercado, os atrasos esse tornaram constantes; porém as notificações, por rito processual e obedecendo ao padrão gerencial, necessitavam ser aplicadas, para que os fornecedores justificassem o ocorrido e com base nesta ação, defere-se ou não os pedidos de dilatação de prazo. Para o ano de 2022, após o período da pandemia, os atrasos ainda ocorriam pela baixa disponibilidade de materiais e retomada da demanda no cenário mundial.

Os principais resultados da prática são evidenciados pelos indicadores IPF12, 13 e 14, por serem exemplificados a partir da inovação proposta. Porém, é de extrema relevância os índices demonstrados na Figura 2, que são os resultados associados à classificação A, B e C dos fornecedores desde o início da implantação, mais um aspecto inovador nos processos de gestão de fornecedores. Observa-se uma melhora significativa, evidenciando que os fornecedores estão otimizando seus processos e atendendo aos critérios estabelecidos através dos Editais. A variação observada em C de 2020 para 2021 é reflexo da pandemia e ausência de justificativas plausíveis pelos fornecedores.

CONCLUSÕES/ RECOMENDAÇÕES

Evidencia-se que o sistema de avaliação de fornecedores é uma ferramenta inovadora, de baixo custo e que apresenta resultados concretos para o monitoramento e histórico do desempenho dos fornecedores. Dessa forma, assegura-se maior efetividade nos processos de aquisição na Administração Pública, através de processos padronizados e sistematizados na mensuração de resultados e planos de ação. Consubstancia-se a replicação da prática a outras esferas da Administração Pública, como educação, saúde e segurança e não obstante as esferas privadas nas áreas de compras e logística.

É pertinente considerar que as lições aprendidas sendo estas favoráveis ou desfavoráveis com a implementação da prática, desenvolvem o modelo de negócio e a maturidade organizacional. Cita-se como ganhos importantes a gestão por resultados, adoção do MEG, o histórico da performance dos fornecedores, o fomento a outras unidades de apoio à participação nos ciclos do PNQS (as quais se diferenciam pela ausência de referenciais comparativos) e prática constante do *benchmarking*, favorecendo a implantação de melhorias de acordo a realidade de cada setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. COMPANHIA DE SANEAMENTO DE SERGIPE DESO. Relatório de Gestão da Gerência de Compras e Almojarifado (GCAL), (Candidatura nível II elegível ao ciclo 2022 do PNQS), Aracaju: Nossa Senhora do Socorro, SE, 2022.

2. COMPANHIA DE SANEAMENTO DE SERGIPE DESO. Relatório de Gestão da Gerência de Compras e Almoxarifado (GCAL), (Candidatura nível I elegível ao ciclo 2021 do PNQS), Aracaju: Nossa Senhora do Socorro, SE, 2021.
3. COMPANHIA DE SANEAMENTO DE SERGIPE DESO. Relatório de Gestão da Gerência de Compras e Almoxarifado (GCAL), (Candidatura nível I elegível ao ciclo 2020 do PNQS), Aracaju: Nossa Senhora do Socorro, SE, 2020.
4. DRUMOND, L.V.S.; ZOLINI, T.M.; MACIEL, L.L.B.; DINIZ, L.C. Instituição de metodologia para a avaliação do desempenho de fornecedores pelos órgãos e entidades do poder executivo do Estado de Minas gerais: desenvolvimento, implantação e benefícios. Brasília: CONSAD, 2013.
5. FINGER, Hamilton R. Proposta de um sistema para avaliação de fornecedores: estudo prático da empresa Marcopolo S/A. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
6. FRANCO, Tatiana; BRAZ, Izabela; SANTIAGO, João. Projeto Avaliação de Fornecedores. 2019, 15p.